

INFORMATION TO USERS

This manuscript has been reproduced from the microfilm master. UMI films the text directly from the original or copy submitted. Thus, some thesis and dissertation copies are in typewriter face, while others may be from any type of computer printer.

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleedthrough, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send UMI a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

Oversize materials (e.g., maps, drawings, charts) are reproduced by sectioning the original, beginning at the upper left-hand corner and continuing from left to right in equal sections with small overlaps.

Photographs included in the original manuscript have been reproduced xerographically in this copy. Higher quality 6" x 9" black and white photographic prints are available for any photographs or illustrations appearing in this copy for an additional charge. Contact UMI directly to order.

ProQuest Information and Learning
300 North Zeeb Road, Ann Arbor, MI 48106-1346 USA
800-521-0600

UMI[®]



Université d'Ottawa • University of Ottawa

**L'identité morale des gestionnaires:
une analyse socio-historique, pragmatique
et théologique**

par Pierre Lecours

Thèse présentée à la faculté de théologie
de l'Université Saint-Paul
en vue de l'obtention du doctorat
de philosophie en théologie

Ottawa, Ontario

le 30 juillet 1999

(Défendue le 21 décembre 1999)



National Library
of Canada

Acquisitions and
Bibliographic Services

395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale
du Canada

Acquisitions et
services bibliographiques

395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-58287-6

Canada

Table des matières

Introduction	p. 1
--------------	------

Chapitre Liminaire	p. 7
--------------------	------

Première partie:

Analyse socio-historique du thème de l'identité morale dans les théories de la gestion

Mise en route	p. 21
---------------	-------

Chapitre 1: L'identité morale traditionnelle des gestionnaires	p. 24
--	-------

Chapitre 2: Les remises en causes superficielles de l'identité morale traditionnelle des gestionnaires	p. 46
--	-------

Chapitre 3: Les nouvelles exigences de la productivité	p. 69
--	-------

Chapitre 4: Le leadership des gestionnaires	p. 90
---	-------

Chapitre 5: La pression des groupes activistes	p. 110
--	--------

Chapitre 6: Le choc des cultures	p. 132
----------------------------------	--------

Chapitre 7: L'intensification de la critique vis-à-vis des gestionnaires	p. 157
--	--------

Chapitre 8: Le renouvellement radical de l'identité morale des gestionnaires	p. 190
--	--------

Deuxième partie:

L'identité morale des gestionnaires construites à la hauteur des exigences éthiques contemporaines: une approche pragmatique basée sur les travaux de Jean-Marc Ferry

Mise en route	p. 207
---------------	--------

Chapitre 9: Le point de vue pragmatique de Jean-Marc Ferry sur l'identité morale	p. 212
--	--------

Chapitre 10: L'identité morale des gestionnaires pensée sur le mode narratif	p. 239
--	--------

**«Nous ne pouvons pas espérer changer le monde
sans d'abord améliorer les individus»
(Marie Curie, *Encyclopédie Encarta*)**

Introduction

À la fin de chaque année, les sociétés occidentales répertorient les personnes qui ont fortement marqué le cours des événements. C'est la grande célébration de la personnalité de l'année, le rituel du *Man of the Year* que décerne à chaque année le magazine américain *Time*. Dans la liste que l'on dresse, les gestionnaires occupent souvent les premières places ou du moins sont-ils très bien représentés¹. Presque tous les journalistes du monde s'entendent par exemple actuellement pour dire que Bill Gates (et son équipe de gestionnaires) est actuellement l'homme le plus influent de la planète. Cette consécration de l'importance des gestionnaires a des répercussions dans presque tous les domaines de la vie sociale. D'un secteur à l'autre, nous avons constamment affaire à des gestionnaires et à leurs diverses façons de gérer. En bout de ligne, ils sont au monde du travail ce que les taxes et la mort sont respectivement à la politique et l'existence: on ne peut leur échapper; ou bien on gère, ou bien on est géré. Tout cela justifie l'intérêt pour la question qui est à l'origine de cette thèse: par quel genre de gestionnaires voulons-nous être dirigés et, le cas échéant, quel genre de gestionnaire voulons-nous être? D'une façon plus précise: quelle vision de la gestion voulons-nous promouvoir pour aider les gestionnaires à élever leur pratique à la hauteur des exigences éthiques du monde contemporain? Quelle image voulons-nous qu'ils aient d'eux-mêmes? Quelle doit être leur identité morale?

²⁴ Au cours de notre thèse, nous utiliserons le pronom masculin pour parler des gestionnaires. En procédant ainsi, visons simplement à alléger l'écriture et prenons autant référence à la situation des femmes et des hommes qui gèrent. Nous nous excusons auprès des femmes pour cette difficulté inhérente à la langue française. Nous leur faisons la même excuse pour le traitement similaire que nous accordons aux théologiens.

Dans la première partie de notre thèse, nous analyserons l'évolution des discours sur l'identité morale des gestionnaires dans le champ des théories de la gestion. En suivant les travaux de Omar Aktouf, professeur de gestion à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal, et en nous inspirant de nos propres travaux dans le domaine de la sociologie de l'éthique des affaires, nous dégagerons les images du «bon gestionnaire» qui s'offrent à nous et nous identifierons les facteurs qui amènent présentement une part croissante des spécialistes de la gestion à promouvoir une refonte radicale de l'identité du gestionnaire sur le mode moral. Au terme de ce parcours, nous laisserons le lecteur avec une meilleure idée de l'héritage moral des théories de la gestion (d'où venons-nous?), de l'avenir qu'elles annoncent (que voulons-nous?) et des forces en présence qui expliquent les mutations actuelles (qu'est-ce qui explique que l'on veuille prendre ce tournant?). D'une façon plus précise, nous inviterons les théoriciens de la gestion à engager un dialogue avec la philosophie morale en faisant état du fait qu'un bon nombre d'entre eux (du moins ceux que répertorie Aktouf) ont le pressentiment de la solution à privilégier sans savoir une connaissance suffisamment approfondie de l'encadrement théorique et de la stratégie nécessaires pour la faire advenir et durer.

Dans la deuxième partie de notre thèse, nous actualiserons la pensée de Jean-Marc Ferry dans le champ de la gestion. Notre objectif sera de prendre le chemin tracé par ce spécialiste européen de la question de l'identité morale en vue de développer une pédagogie qui permettra aux gestionnaires d'honorer à fond les exigences éthiques contemporaines. Ce qui nous intéressera sera la portée éthique de sa présentation des aspects pragmatiques

des discours qui construisent l'identité morale. En mettant l'emphasis sur l'effet produit par les différents registres de discours (i.e. le sens du mot «pragmatique»), nous défendrons l'idée que la subjectivité des gestionnaires se hisse à la hauteur des exigences éthiques contemporaines du moment qu'elle exploite tout le potentiel du discours que Ferry nomme «reconstruction». En procédant ainsi, notre thèse se situe à mi-chemin entre l'éthique fondamentale et l'éthique sectorielle et donne l'éthique à penser comme un lieu privilégié de la formation des gestionnaires comme des personnes humaines à part entière.

Dans la troisième partie de notre thèse, nous verrons comment les ressources de la théologie peuvent appuyer les efforts qui sont déployés pour construire l'identité morale des gestionnaires. En misant sur les acquis des deux premières parties, nous prendrons au sérieux l'invitation de *Gaudium et spes* qui demande aux croyants de se reconnaître «réellement et intimement solidaire» de la famille humaine «en dialoguant avec elle sur ces différents problèmes [...] en les éclairant à la lumière de l'Évangile»². Cette partie s'adresse aux croyants qui cherchent à relier leur foi au domaine de la gestion sans tricher avec les acquis de la modernité. D'une façon plus personnelle, elle cherche à réaliser une synthèse entre les études que nous entrepris, d'abord en administration (au premier cycle) et par la suite en théologie (jusqu'au doctorat). D'une part et d'autre, notre souci est de dégager une voie ou un cadre de dialogue qui permettra aux ressources de la foi chrétienne d'appuyer les efforts humains qui cherchent à orienter la gestion vers plus de respect de l'humain, de la

¹ *Gaudium et spes*, art. 1 et 3 (dans Paul-Aimé MARTIN, *Les seize documents conciliaires*, Montréal/Paris, Fides, 1967, p. 173-174).

société et de l'environnement. En suivant la pensée de Paul Valadier, Maurice Bellet et Benoît Garceau, nous présenterons les jalons d'une théologie de la présence à l'humanité des gestionnaires qui nous offre la chance d'accomplir cette tâche avec un maximum de pertinence.

En écrivant cette thèse, nous faisons trois paris. Le premier est celui du *dialogue*. À ce chapitre, l'idée que nous voulons communiquer est qu'il y a quelque chose d'immensément riche à gagner en favorisant une rencontre entre le meilleur de ce que la gestion, la philosophie et la théologie peuvent offrir aux discussions sur l'identité morale des gestionnaires. Au travers ces rencontres, nous espérons parallèlement que des rapprochements fructueux s'effectuent entre le monde intellectuel de l'Amérique et de l'Europe, entre l'éthique sectorielle et l'éthique fondamentale, entre la théorie et la pratique, etc. En jouant la carte de l'interdisciplinarité de cette façon, notre but est d'éclairer la situation morale des gestionnaires au sein d'une rencontre qui favorise l'enrichissement de chaque discipline.

Notre deuxième pari est celui de la *lucidité*. À ce niveau, notre premier espoir est que notre travail fera apparaître que le devenir des personnes (et par elles celui des sociétés) est l'enjeu fondamental qui se cache en-dessous du questionnement de l'éthique sectorielle centré sur la résolution de problèmes pratiques. Par rapport à la pédagogie que nous proposons, le souhait que nous avons est que notre analyse éclairera avec équilibre les moyens à privilégier et les pièges à éviter pour favoriser un déploiement pleinement

responsable de la subjectivité des gestionnaires. Finalement, l'attente que nous avons dans le domaine théologique est que la stratégie de la présence à l'humanité des personnes que nous privilégions permettra à la foi chrétienne de gagner plus de pertinence vis-à-vis de la pratique sociale de la gestion (et, par cette voie, vis-à-vis du devenir des sociétés modernes)..

Notre troisième pari est celui de la *confiance*. En cette fin de siècle, il est facile d'avoir le pressentiment d'une catastrophe imminente qui est activement préparée par les gestionnaires (e.g. désastres écologiques, crises financières, écart croissant entre les pauvres et les riches, aliénation au travail, etc.). Sans absoudre les gestionnaires de leur part de responsabilité pour les problèmes du monde, nous avons pris l'option de croire que l'évolution du travail et de l'économie nous offre aujourd'hui autant de chances d'humanisation que d'occasions de dérives plus poussées vers une exploitation des personnes et une dégradation de la nature. En optant pour voir le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide, nous prenons le risque de penser que notre époque est imbue d'indices qui nous donnent à penser que plusieurs gestionnaires s'efforcent de construire leur identité morale dans le sens que nous annonçons en espérant l'appui de spécialistes en éthique. Le défi que nous voulons relever, pour le dire autrement, est celui du scepticisme contemporain qui réduit l'économie à ses pires aspects et entrevoit les gestionnaires uniquement comme des malfaiteurs. Sans verser dans la naïveté, nous voulons contrer cette tendance en valorisant les meilleurs aspects de l'économie et des pratiques de gestion. En procédant ainsi, notre but est de susciter, de réhabiliter et de solidifier la confiance dans les

gestionnaires afin que ceux-ci puissent devenir des créateurs de confiance plus actifs dans leur organisation de travail et la société.

Avant d'entrer dans la première partie de notre thèse, voici un chapitre liminaire qui clarifiera brièvement le sens des expressions «identité morale» et «gestionnaires» que nous utilisons dans le titre de notre thèse.

Chapitre liminaire

Clarification des expressions «identité morale» et «gestionnaires»

1. Identité morale

L'identité morale est un thème qui revient constamment dans la pensée contemporaine. Dans le domaine de la philosophie morale, les travaux de Paul Ricœur et de Charles Taylor sont reconnus comme exemplaires à cet égard¹. Dans celui de la sociologie, plusieurs efforts sont également faits pour intégrer la réalité du sujet éthique. Dans le monde francophone, les travaux de Alain Touraine, Michel Crozier et Jean-Louis Genard témoignent de cette tendance². Au carrefour de ces deux disciplines, se trouve un penseur comme Jürgen Habermas dont les travaux sur l'intersubjectivité et les ressources du monde vécu contribuent à pousser l'intérêt dans cette direction³. On pourrait continuer ce parcours en direction des autres sciences humaines que notre constat serait le même: dans presque tous les domaines, la réflexion contemporaine est très fortement traversée par un questionnement vis-à-vis du sens à donner à nos identités personnelles et collectives, et sur ce qui constitue plus particulièrement une identité morale. Le problème est que toutes ces

¹ Paul RICŒUR, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990; Charles TAYLOR, *Sources of the Self*, Cambridge, Harvard University Press, 1989.

² Alain TOURAINE, *Critique de la modernité*, Paris, Fayard, 1992; Michel CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977; Jean-Louis GENARD, *Sociologie de l'éthique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1991.

³ Louis QUÉRÉ, «Vers une anthropologie alternative pour les sciences sociales?», dans Christian BOUCHINDHOMME, Rainer ROCHLITZ (dir.), *Habermas, la raison, la critique*, Paris, Cerf (coll. *Procope*), 1996, p. 105-138.

discussions engendre une telle diversité de points de vue qu'il est parfois difficile de cerner le sens exact du concept d'identité morale. Cette situation risque de nous paralyser ou de nous confondre. Avant d'aller plus loin, il faut donc définir cette notion de façon opératoire pour les besoins de cette thèse.

Nous utiliserons d'abord le mot «identité» dans un sens général pour référer à la réalité subjective des gestionnaires par opposition à une approche de leur situation qui serait centrée exclusivement sur l'analyse des problèmes qui les confrontent et des méthodes qu'ils utilisent pour les régler. Notre préférence s'oriente donc du côté d'une éthique des sujets qui relativise la portée d'une éthique des actes. En prenant cette option, nous prenons le parti de la dimension profonde et stable de la personnalité des gestionnaires qui détermine l'approche des problèmes et le choix des méthodes. Notre souci est de libérer le questionnement éthique de l'emprise du «que faire» devant une situation particulière et du «comment faire» pour y arriver au profit de l'horizon plus large du «qui suis-je?» et du «qui suis-je en train de devenir» au coeur de l'action. Comme le fait valoir Omar Aktouf, «[c]ela ne veut pas dire qu'il faut jeter instruments et techniques de gestion par-dessus bord, mais qu'il faut d'abord s'en servir et non pas les servir, et ensuite s'en servir dans un esprit différent»⁴.

⁴ Omar AKTOUF, *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1994, p. 8.

La détermination de la qualité de cet esprit en lien avec les défis contemporains de la gestion nous force à nous interroger sur la forme que doit prendre la dimension morale de l'identité des gestionnaires. Nous utiliserons l'expression «identité morale» pour parler plus succinctement de cette composante et nous rapporter plus spécifiquement à l'image d'un gestionnaire qui assume son rôle de «producteur de sens, de valeurs, de services et de richesses» en partant d'une «prise de conscience plus vive du désir de société qui anime son action économique; et la place plus explicite qu'il fait en lui-même et pour ceux qui travaillent avec lui, au processus de développement du sujet»⁵. En procédant ainsi, nous voulons souligner l'idée qu'un gestionnaire dont l'identité est pleinement considérée dans toutes ses dimensions n'est pas simplement un technicien, mais quelqu'un qui vit plus fondamentalement «une qualité de relation qui, tout en restant de type professionnel, se teinte de chaleur humaine, et dans laquelle l'intervenant est capable de manifester de l'intérêt pour le public, pour sa vie en général, pour les dimensions de son environnement»⁶. En vertu des théories éthiques contemporaines, nous aurions pu établir des distinctions importantes entre éthique et morale. Pour les besoins de cette thèse, nous avons décidé de ne pas en tenir compte. Nous utiliserons ces deux expressions dans le même sens, à moins d'une explication que nous donnerons dans un contexte précis.

⁵ Blaise OLIVIER, *L'acteur et le sujet. Vers un nouvel acteur économique*, Paris, Desclée de Brouwer (coll. *Sociologie économique*), 1995, p. 11.

⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 70.

Un premier danger à éviter en parlant du thème de l'identité morale est de la prendre trop rapidement pour acquise en pensant qu'elle est le fruit d'une évolution naturelle plutôt que le résultat d'une construction sociale. Lorsqu'on procède ainsi, on refuse d'admettre que les gestionnaires peuvent choisir d'assumer une place dans l'existence humaine qui renonce à la prise en charge éthique. Omar Aktouf relève cette possibilité lorsqu'il fait mention du fait que la conduite des gestionnaires a souvent plus d'affinité avec la conduite de gangsters qu'avec celle de citoyens responsables⁷. Les comportements d'affaires qui ont marqué le déroulement des activités des marchés boursiers au cours des années 1980, l'état actuel de la corruption dans le monde et la destruction écologique qu'on peut rattacher aux pratiques des gestionnaires confirment malheureusement la vérité de son commentaire. Il y aurait certes lieu de nuancer cette affirmation car, dans la pratique courante, un choix d'identité qui va constamment à l'encontre des valeurs morales est plus difficile à vivre qu'on pourrait le croire au premier abord. Pour Adam Smith, le fonctionnement efficace et durable de l'économie de marché requérait en effet une culture civique qui injectait de l'honnêteté, de la confiance, de la convivialité et de la collaboration sans lesquelles aucune richesse économique ne pouvait être produite, et encore moins partagée⁸. Il n'empêche pas moins que le fonctionnement actuel du système économique accorde une certaine marge de manoeuvre aux gestionnaires pour qu'ils trichent avec leur conscience morale. Une bonne

⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 4.

⁸ Adam SMITH, *The Theory of Moral Sentiments*, Edited by D. D. RAPHAEL and A.L. MACFIE, Oxford/New York, Clarendon Press/Oxford University Press, 1976.

part de la logique du monde des affaires les encourage même à aller dans ce sens et un des défis de cette thèse va être de faire valoir l'importance de choisir de prendre le tournant moral à fond.

Un autre danger est de réduire l'identité morale à une seule de ses dimensions. Une approche complète voit plutôt en elle deux aspects importants:

- Un versant objectif qui met en valeur l'ensemble de qualités ou d'attributs socialement institués dont il est le support et qui servent de références à la responsabilisation⁹. C'est la perspective du gestionnaire vu comme *acteur* ou *Moi* social qui exerce sa responsabilité dans le cadre du rôle spécifique qu'il assume dans sa profession et son organisation de travail.
- Un versant subjectif qui fait appel à l'expérience réflexive, intime et irremplaçable qui l'amène à s'engager dans l'action au sens fort du terme¹⁰. C'est sa situation de *sujet* ou de *Je* qui exige qu'il prenne le risque d'investir son action d'un sens personnel¹¹.

Pour être valable et profitable, toute approche de l'identité morale des gestionnaires doit considérer ces deux pôles au sein d'une «unité conflictuelle féconde»¹². Pour éviter de glisser totalement du côté du premier pôle, il faut éviter d'adopter un point de vue

⁹ GENARD, *Sociologie de l'éthique*, p. 123.

¹⁰ GENARD, *Sociologie de l'éthique*, p. 113.

¹¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 13-27 (introduction aux concepts), p. 195-246 (acteur), p. 247-296 (sujet).

¹² A.C. GIUST, «L'identité professionnelle: une unité conflictuelle», *Psychologie clinique*, 1 (1989). Cité par OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 189, 333.

strictement objectiviste qui présente les gestionnaires comme des automates dépourvus d'intériorité. Cette perception a le défaut de faire démesurément pencher la réflexion en direction de l'analyse des systèmes sociaux, qui sont alors considérés comme les véritables instances de production sociale. Elle fait tomber dans le piège d'une éthique socialisante qui fait croire que la société peut «se passer du soutien des êtres humains, sujets du désir de vivre leur destinée propre»¹³, alors que tout indique que «des actions significatives de ce qui peut faire bouger [...] se produisent là où des acteurs cherchent à faire entrer dans des réformes, réorganisations, changements de règles ou de projets collectifs, davantage de composantes subjectives»¹⁴. Ce qu'elle n'éclaire pas est l'ensemble «des influences nombreuses, des rencontres décisives, des références [intersubjectives], qui ont transité dans l'intériorité du créateur [...] la trace [...] perceptible de modalités selon lesquelles une économie subjective fut constituée à partir d'une expérience singulière de l'altérité»¹⁵. Le deuxième dérapage qu'il faut éviter est une approche purement subjectiviste qui parle des gestionnaires comme s'ils étaient des surhumains n'ayant nul besoin de tenir compte des contraintes objectives de l'action. La réflexion penche alors démesurément du côté d'un psychisme de la vie morale. Elle reste prise dans les limites d'une éthique du caractère qui fait penser que l'invention de solutions appropriées peut reposer entièrement sur «le talent

¹³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 15.

¹⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 24-25.

¹⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 289-290.

singulier d'une personnalité originale et exceptionnelle»¹⁶. Il s'en suit un angle mort qui ne permet pas aux gestionnaires de penser leur identité morale comme une identité au travail capable de composer avec la complexité du réel en pensant «que les progrès de la connaissance de soi et ceux des logiques de l'entreprise ont à coexister»¹⁷. Ce qui reste obscur est le sens de l'action collective et l'influence des systèmes sur l'avènement et le développement de l'identité morale.

Pour préserver cette unité en ne sacrifiant ni l'importance de l'intériorité et de l'extériorité, il faut trouver les moyens de penser acteur et sujet en même temps, de mettre plus spécifiquement l'accent sur le *et* de leur relation afin de comprendre la subjectivité au sein de l'objectivité sociale¹⁸. Cette tâche n'impose aucune obligation à accorder une importance égale à ces deux dimensions de l'identité morale. Au contraire, plusieurs indications portent même à croire qu'il faut affirmer la primauté du sujet sur l'acteur. Cela deviendra plus clair au fur et à mesure que nous avancerons dans notre thèse. En disant cela, nous ne voulons pas dévaluer l'importance du social. Nous voulons plutôt indiquer que l'urgence va présentement du côté du développement d'une subjectivité plus responsable pour les gestionnaires. Pour tracer le chemin qu'elle doit parcourir pour se hisser convenablement à la hauteur des exigences éthiques contemporaines, nous avons retenu le

¹⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 289.

¹⁷ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 177.

¹⁸ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 27.

cadre théorique développé par Jean-Marc Ferry pour penser l'identité morale¹⁹. Notre espoir est qu'en actualisant sa pensée dans le monde de la gestion, il sera possible de «faire progresser le collectif en améliorant l'intériorité individuelle»²⁰, de «faire du social en faisant “du sujet”», de donner au sujet la place qui lui revient comme «producteur des indicateurs de l'évolution de la société»²¹.

2. Gestionnaires

À première vue, on pourrait croire que définir ce qu'est un gestionnaire est beaucoup plus facile à faire que dans le cas de l'identité morale. Une étude plus approfondie de la situation nous indique cependant très vite qu'il y a également ici une panoplie de termes et de contextes qui peuvent alimenter une confusion sémantique. La nécessité d'une définition opératoire s'impose donc encore une fois.

Commençons par une définition générale que nous empruntons à Omar Aktouf:

[I]l s'agit d'une activité, ou plus précisément d'une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une certaine combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc.) puisse générer une production de biens et de services économiquement et socialement utiles et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables. C'est la tâche généralement confiée aux personnes qui sont investies de la responsabilité d'assurer la bonne marche des institutions productrices

¹⁹ Voir en particulier, Jean-Marc FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, *Le sujet et le verbe*, Paris, Cerf, (coll. *Passages*), 1991.

²⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 185-186.

²¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 24.

de biens ou de services, que ces dernières soient privées, publiques ou parapubliques²².

Cette définition évoque la possibilité de plusieurs expressions qui peuvent se substituer au mot gestionnaire. «Manager» en est une, mais il y en a également «administrateur», «dirigeant», «directeur», «cadre», «superviseur», «gérant», «patron», «chef d'équipe», etc.. Même si plusieurs distinctions peuvent être établies entre ces expressions, nous ne croyons pas qu'il faut obligatoirement s'y attarder en raison de la grande proximité de sens qui les unit²³. Dans le reste de cette thèse, nous les considérerons toutes comme des synonymes. Dans le même sens, nous n'accorderons également pas plus d'importance qu'il le faut aux distinctions qui existent entre le management dans le secteur privé et dans le secteur public, entre les différents niveaux de gestion (e.g. chefs d'entreprise, gestionnaires intermédiaires, superviseurs, etc.), entre la gestion de divers types d'organisations (e.g. automobile, électronique, ressources naturelles; éducation, art, santé, etc.), entre la gestion des différentes fonctions ou départements de l'organisation (e.g. production, marketing, ressources humaines, finances, etc), et finalement entre l'appropriation diversifiée de la gestion par les hommes et les femmes. En procédant ainsi, nous ne voulons aucunement dévaluer l'importance de ces distinctions et de pousser la réflexion plus loin pour offrir un accompagnements plus ciblé aux gestionnaires. Nous parions plutôt que notre travail de recherche identifiera des pistes générales qui profiteront à des recherches plus sectorielles.

²² AKTOUF, *Le management*, p. 15.

²³ AKTOUF, *Le management*, p. 15-16.

Un autre élément à considérer pour circonscrire notre objet d'étude est le fait que la figure du gestionnaire est un phénomène typiquement moderne dont l'émergence remonte à la Révolution industrielle. En disant cela, nous ne prétendons pas que l'histoire précédente est totalement dénuée de pensée ou de pratique managériales. Nous défendons plutôt l'idée que la gestion avait alors un sens fort différent et qu'il faut «être extrêmement prudent quant aux contenus et aux modes d'exercice de cette fonction à travers les âges» pour ne pas légitimer des pratiques qui laisserait «croire que l'homme de Cro-Magnon travaillait déjà selon des principes quasi tayloriens de division et de surveillance au travail»²⁴. Cette mise en situation nous force également à reconnaître que la majeure partie de la réflexion théorique sur les gestionnaires s'est développée en Occident. Notre thèse tiendra compte de ce contexte et ciblera son attention plus spécifiquement sur le déroulement des activités de gestion en Amérique du Nord. Nous privilégions ce point de vue car il s'agit là du monde que nous connaissons le mieux et que nous habitons. Nous justifions également ce choix en fonction de la popularité de la gestion occidentale. Il s'agit probablement d'une des exportations les plus populaires de l'Occident au XX^e siècle. Des étudiants de pays étrangers s'inscrivent en effet présentement en très grand nombre dans les facultés de gestion de l'Amérique et de l'Europe avec l'espoir de percer les rangs des entreprises occidentales (ou transnationales) ou de retourner chez eux pour appliquer ce qu'ils ont appris. Nous avons une responsabilité envers eux qui nous oblige à prendre les précautions

²⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 17-19.

nécessaires pour ne pas leur livrer un produit défectueux. Cette situation nous offre également la chance d'entreprendre un dialogue interculturel important avec le reste du monde.

Pour boucler cet exercice de clarification des expressions que nous retrouvons dans la première partie de notre titre, nous voulons faire valoir l'idée que l'éthique des gestionnaires est une zone de questionnement qui trouve sa place à l'intérieur d'un espace de réflexion plus vaste où entrent en jeu une variété d'interrogations éthiques suscitées autant par la situation des investisseurs, des bureaux de direction, des employés, des consommateurs, des groupes activistes, des autres professionnels du travail, des entreprises, des réseaux d'affaires, et des systèmes économiques eux-mêmes. Pour rendre justice à l'ensemble de ce questionnement, il faut bien mesurer la portée de l'éthique des gestionnaires, et par ce fait même bien situer l'importance relative de notre thèse. Il faut d'abord éviter de sous-évaluer le mérite de l'éthique des gestionnaires par rapport à l'une ou l'autre des autres approche que nous venons de mentionner. C'est un problème qui revient parfois dans certains travaux européens qui ont tendance à réduire l'éthique des affaires (et des gestionnaires) à une question de déontologie ou encore à faire ressortir ses pires aspects pour faire valoir la pertinence de l'approche plus globale préconisée par l'éthique économique²⁵. Dans le même sens, il faut également éviter de faire porter tout le

²⁶ C'est souvent le problème des Européens qui ont tendance à réduire l'éthique des affaires à une question de déontologie ou à faire ressortir ses pires aspects pour faire valoir l'importance de l'éthique économique. Voir par exemple préface de Denis Müller dans Arthur RICH, *Éthique économique*, Traduit de l'allemand par Anne-Lise Rigo et Irène Minder-Jeanneret, Genève, Labor et Fides

poids des espoirs de réforme à l'éthique des gestionnaires. Ce danger revient cette fois dans une partie de la littérature d'éthique des affaires nord-américaine que nous analyserons plus loin et qui reste attaché au mythe de l'individu comme héros-transformateur des systèmes sociaux. Notre défi sera de naviguer entre ces deux extrêmes tout en valorisant l'importance de la réalité subjective des gestionnaires. Notre espoir plus précis est d'écrire une thèse qui misera sur la perméabilité du questionnement valorisé dans les divers champs éthiques que nous venons de mentionner afin de contribuer à la qualité du dialogue éthique qui s'attarde à la situation contemporaine des gestionnaires²⁶.

(coll. *Le champ éthique*, 24), 1994; M. FALISE, J. RÉGNIER, *Économie et foi*, Paris, Centurion, 1993; Antoine KERHUEL, «De part et d'autre de l'Atlantique», *Projet*, 224 (1990), p. 15-21.

²⁶ L'idée de la perméabilité des frontières des divers champs éthiques est expliquée plus en détail dans l'article de Jean-Paul TERRENOIRE, «Approche théorique du champ éthique», *L'Année sociologique*, 30 (1979-1980), p. 57-75. Pour plus d'informations sur ce sujet, voir également Jean REMY, Émile SERVAIS, Liliane VOYÉ, *Produire ou reproduire? Une sociologie de la vie quotidienne*, t. 1, *Conflits et transaction sociale*, Bruxelles, Éditions Vie Ouvrière, 1978, p. 158-159.

PREMIÈRE PARTIE

Analyse socio-historique du thème de l'identité
morale dans les théories de la gestion

“Prejudice can survive any amount of evidence”

(Bryan Magee, *Aspects of Wagner*,
London, Oxford University Press, 1988)

Mise en route de la première partie

L'objectif de cette partie est de rendre compte des discours des théories de la gestion sur l'identité morale des gestionnaires. Dans les chapitres 1 et 2, nous examinerons comment elle a été traditionnellement pensée et comment les théoriciens de la gestion ont par la suite tenté de maintenir ses présupposés en place tout en faisant croire à la révolution. À la fin de chacun de ses chapitres, nous ferons ressortir l'idéal-type de l'identité morale du gestionnaire qui se dégage des efforts de conceptualisation¹. Dans les chapitres 3 à 7, nous expliciterons les principaux facteurs sociaux qui bouscule le modèle traditionnel au profit d'un renouvellement identitaire qui s'inscrit plus à fond sur le registre éthique. Nous détaillerons successivement l'influence des nouvelles exigences de la productivité (Chapitre 3), du leadership des gestionnaires (Chapitre 4), de la pression des groupes activistes (Chapitre 5), du choc des cultures (Chapitre 6) et de l'intensification de la critique vis-à-vis des gestionnaires (Chapitre 7). Dans chacun des tableaux que nous dresserons, nous relèverons le questionnement éthique des gestionnaires, la réponse qu'ils donnent à ce genre d'interrogation et finalement l'impact de leur réflexion sur le développement de leur identité morale. Dans le chapitre 8, nous renouerons avec la trame de fond de cette section en présentant les faits saillants de l'identité morale radicalement renouvelée qu'anticipent les changements sociaux.

¹ Ce concept wébérien fait valoir l'idée d'une «création intellectuelle synthétisant en une unité forte bien des traits empiriques divers mais capables d'éclairer nombre de situations historiques diverses» (VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 34). Pour une référence directe à l'oeuvre de Weber, voir WEBER, *Essais sur la théorie de la science*, p. 180-206.

Nous justifions la longueur de cette section de trois façons. Premièrement, nous ne croyons pas que l'histoire officielle des théories de la gestion rende justice aux propositions éthiques qui ont accompagné le procès de construction de l'identité des gestionnaires. Comme nous le démontrerons, la version officielle des faits est plutôt déformée par une idéologie productiviste qui écarte ou dévalue très fortement le rôle de l'éthique. Nos recherches sociologiques antérieures vis-à-vis du champ de l'éthique des affaires indiquent en plus qu'on ne reconnaît pas suffisamment l'importance du côté social de cette dynamique. C'est donc avec l'idée de combler ces deux lacunes et d'éclairer plus positivement les contextes socio-historiques qui préparent la future identité morale des gestionnaires que nous consacrons autant de temps à cette section.

Deuxièmement, nous croyons qu'il est essentiel de prendre le temps de fréquenter un champ d'action pour acquérir une connaissance mesurée de ses enjeux et de ses défis. Sans cet effort, nous risquons de parachuter un discours éthique pensé d'avance qui trouvera très faiblement preneur. À ce chapitre, nous avons particulièrement voulu éviter la boutade qu'on a fréquemment servie aux évêques américains et canadiens lors de la publication de leurs lettres pastorales sur l'économie: «Père, pardonnez-leur car ils ne savent pas de quoi ils parlent»².

²«Intellectual and Moral Poverty», *Ottawa Citizen*, Janvier 24 (1998), p. B5.

Troisièmement, la fine pointe de l'identité morale reconstructive que nous proposerons aux gestionnaires dans la deuxième section est une identité qui suppose une mémoire capable d'assumer une responsabilité éthique par rapport au passé. Nous aurions été mal placé pour défendre sa légitimité et sa pertinence si nous avions saisi la première chance de court-circuiter ses exigences.

Chapitre 1

L'identité morale traditionnelle des gestionnaires

Le but de ce chapitre est de rendre compte de l'influence des principaux auteurs ou courants de pensée qui ont participé à la construction de ce que l'on peut appeler l'identité morale traditionnelle des gestionnaires. Notre démarche s'effectuera en cinq temps. En premier lieu, nous exposerons brièvement la situation sociale qui a donné naissance au concept de gestionnaire. Dans un deuxième temps, nous relèverons l'impact du darwinisme social au début du siècle. Par la suite, nous analyserons tout à tour l'influence des trois théoriciens classiques de la gestion: Frederick Taylor, Henri Fayol et Max Weber. À la fin de ce parcours, nous présenterons l'idéal-type de l'identité traditionnelle des gestionnaires qui a résulté de ces efforts.

1. Situation initiale

Pour commencer à comprendre comment s'est construite l'identité morale des gestionnaires, il faut remonter au temps de la Révolution industrielle en Europe au XVIII^e et XIX^e siècles car c'est précisément à cette époque que plusieurs artisans-commerçants ont commencé à avoir suffisamment d'argent pour embaucher d'anciens paysans ou d'ex-artisans ruinés pour travailler dans leurs ateliers¹. Au début, l'organisation du travail était suffisamment simple pour permettre aux patrons-propriétaires de superviser directement leurs employés. Peu à peu, elle a commencé à se complexifier et les nouveaux

¹ AKTOUF, *Le management*, p. 18.

patrons ont dû faire appel à des spécialistes pour exercer les tâches d'organisation, de surveillance et de discipline qu'ils avaient assumées jusqu'ici. Ce sont ces spécialistes, que l'on nommait alors «contremaîtres», «régisseurs» ou «chefs du personnel», qui sont les ancêtres des gestionnaires modernes. Au début, leur rôle était fort simple, mais avec le temps ils ont dû eux aussi s'ajuster à la complexification croissante des activités de travail.

Omar Aktouf décrit ainsi la nature des tâches des gestionnaires à cette époque:

L'habileté centrale du futur manager apparaît comme étant une toute nouvelle habileté d'organiser, de subdiviser de discipliner et de surveiller le travail de dizaines de personnes sans qualifications précises. Cette nouvelle capacité va essentiellement permettre d'obtenir plus, toujours plus, du facteur travail [...] Au départ, il ne s'agissait, avec armes, fouets et bâtons, que de surveiller et de pousser sans relâche à l'effort. Mais peu à peu, avec la complexification des contextes et des opérations, avec les luttes ouvrières, les syndicats, les lois sociales sur le travail et la concurrence, la seule fonction de contrôle-surveillance n'était plus suffisante, il fallait faire évoluer en conséquence les rôles du gestionnaire. C'est ainsi que sont apparus, successivement, le comptable, l'ingénieur en organisation, le juriste, le financier, le psychosociologue, le statisticien, l'économètre, etc.²

Avec cette diversification des tâches, un nouvel acteur social fait alors son apparition sur scène: le chercheur ou penseur professionnel qui va s'efforcer de transformer cette activité en théorie intégrée³. Pour Omar Aktouf, ce qui constitue le management traditionnel ou classique:

² AKTOUF, *Le management*, p. 18-19.

³ AKTOUF, *Le management*, p. 19.

n'est que la réunion, l'amalgame, de ce qu'on attendait de chacun des spécialistes successifs, selon la nécessité du moment, depuis à peu près deux siècles [...] systématisation, au fur et à mesure de leur apparition, des différentes pratiques auxquelles ont eu recours les dirigeants pour conduire leurs affaires, tout en entourant ces pratiques de toutes sortes de justifications, et tout en les appuyant d'outils, de principes et de théories empruntés à différentes sciences ou à prétention scientifique [...] à partir d'une série de «croyances» liées à chacune des époques traversées, croyances que l'on peut désigner par «modèles sous-jacents» du management classique.⁴

Le premier modèle qui a servi de base aux théories de la gestion a été celui de l'idéologie scientiste. Ce qui était très profondément ressenti à ce moment était l'idée qu'une science positiviste pouvait être la mesure de tout⁵. Cette vision du monde faisait valoir que ce qui devait primer était le maintien et la promotion de l'ordre de la société, des organisations et des individus que la science nous avait donné à découvrir et que les progrès de la technique nous laissaient croire qu'on pouvait maîtriser. Ce qui était par ailleurs le plus redouté et le plus diabolisé était par conséquent le contraire de l'ordre: le tumulte, le chaos, l'imprévisible, le qualitatif, l'intuitif, l'incompréhensible, l'indiscipline, le flou, l'irrationnel, etc. Dans ce contexte, l'acteur social qui jouissait du plus grand prestige et du plus grand pouvoir était *l'expert en raison* qui faisait croire qu'il pouvait assurer le bon fonctionnement des institutions sociales grâce à l'exercice de ses compétences scientifiques, rationnelles.

⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 19.

⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 20.

D'un certain point de vue, ce premier effort de systématisation des activités de gestion a permis un accroissement considérable des capacités de production et du niveau de vie matériel⁶. D'un autre côté, il a en même temps engendré plusieurs contradictions qui ont eu des effets dévastateurs et auxquels s'en prennent aujourd'hui les critiques de la gestion.

2. Darwinisme social

Même si la théorie du darwinisme social ne constitue pas une théorie de la gestion, il convient quand même de la mentionner car elle a souvent servi à justifier les façons de faire et d'être des gestionnaires. Elle a ainsi activement participé à la construction de leur identité morale. Étroitement liée à l'idéologie scientiste qui avait la faveur des esprits à ce moment, elle a servi de justification théorique de l'ordre social qui plaçait les capitaines de l'industrie au sommet de la pyramide sociale en leur conférant une série de pouvoirs et de privilèges qui n'étaient pas accessibles au reste de la population. L'image dont ses adeptes se sont inspirée pour symboliser l'identité des gestionnaires a été celle des sociétés animales qui, telle la ruche, la fourmilière ou la termitière⁷, étaient organisées autour d'un insecte-roi. À l'époque, ce symbolisme s'inscrivait dans la foulée des travaux de sociologues tels

⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 21.

⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 20.

Herbert Spencer⁸ et William Graham Sumner⁹ qui essayaient de transposer au plan social ce que Darwin avait écrit sur la sélection naturelle des espèces. On croyait alors fermement que la réussite matérielle des gens d'affaires était une preuve incontestable de leur statut comme meilleurs représentants de l'espèce.

Comme les facultés de gestion étaient alors quasi inexistantes, c'est surtout à partir de la littérature populaire du style des romans d'Horatio Alger qui racontait des histoires de montée sociale (i.e. *rags to riches stories*)¹⁰ que se répandait ce mythe. Des sermons venaient s'y ajouter comme ceux de Henry Ward Beecher qui affirmaient que «Dieu a conçu le grand pour qu'il soit grand, et le petit pour qu'il soit petit»¹¹. Peu à peu, tout cela a servi à légitimer l'idée de la supériorité sociale et morale des gestionnaires. À titre d'exemple, voici comment était décrite la personnalité des gens d'affaires dans une revue sociologique de la fin du XIXe siècle:

[The] "captain of industry" [...] has risen from the ranks largely because he was a better fighter than most of us. Competitive commercial life is not a flowery bed of ease, but a battlefield where the "struggle for existence" is defining the industrially

⁸ H. SPENCER, *Social Statics*, New York, D. Appleton, 1896; *The Study of Sociology*, New York, D. Appleton, 1896; *The Man Versus the State*, New York, Appleton, 1884.

⁹ W.G. SUMMER, *Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Mores and Morals*, Dover Publications, 1940 (première publication 1906); *Earth-Hunger, and Other Essays*, Freeport NY, Books for Libraries Press, 1970 (première publication 1913); *The Challenge of Facts, and Other Essays*, New Haven, Yale University Press, 1914.

¹⁰ Horatio ALGER, *Making His Way, or Frank Courtney's Struggle Upward*, 1974 (première publication 1887).

¹¹ Cité par John Kenneth GALBRAITH, *L'Économie en perspective*, Paris, Seuil, 1989, p. 207.

“fittest to survive” [...] The successful man is praised and honored for his success. The social rewards of business prosperity in power, in praise, and in luxury, is so great as to entice men of the greatest intellectual faculties. Men of splendid abilities find in the career of a manufacturer or a merchant an opportunity of the most intense energy. The very perils of the situation have a fascination for adventurous and inventive spirits. In this fierce, tough, voiceless contest, a peculiar type of manhood is developed, characterized by vitality, energy, concentration, skill in combining numerous forces for an end, and great foresight into the consequences of social events.¹²

La construction identitaire des gestionnaires qui a été nourrie par l'idéologie évolutionniste du darwinisme a eu des conséquences sociales désastreuses en raison du fait qu'elle a effectivement absout les classes riches de tout sentiment de responsabilité morale qu'elles pouvaient ressentir vis-à-vis des plus démunis. Le darwinisme a en fait servi à :

donner bonne conscience à la classe d'affairistes montante, et la dispenser de se poser des problèmes moraux face à l'insupportable misère imposée aux classes les plus démunies [...] C'était, comme le dit Galbraith, une sorte d'absolution scientifique et morale apportée à ceux qui «déployaient des efforts assidus» pour améliorer leur situation et s'enrichir, et qui donc «ne doivent absolument aucune aide aux individus inadaptés sur le plan racial ou mental que la société s'efforce d'écarter ou d'éliminer»¹³.

Au plan de l'organisation du travail, l'effet a été semblable car cette idéologie a alimenté l'état de guerre permanent entre les patrons et les ouvriers pour obtenir la part maximale des bénéfices réalisés par l'entreprise. Elle a également enfermé les employés dans un mode identitaire qui limitait grandement leurs possibilités d'initiative ou

¹² C.R. HENDERSON, «Business Men and Social Theorists», *American Journal of Sociology*, 1 (1896), p. 385-286. Cité par J. KUHN, W. SHRIVER, *Beyond Success. Corporations and Their Critics in the 1990's*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1991, p. 135-136.

¹³ AKTOUF, *Le management*, p. 529. Cité par GALBRAITH, *L'économie*, p. 208.

d'avancement personnels. Voici un exemple qui révèle bien l'idée qu'on se faisait d'eux dans un livre populaire de l'époque:

Many a man is entirely incapable of assuming responsibility. He is a success as the led, but not as the leader. He lacks the courage or willingness to assume responsibility and the ability to handle others. He was born for a salaried man, and a salaried man he had better remain. If he goes into business for himself, the chances are that he will fail, or live close to impending disaster.¹⁴

Aujourd'hui, on se rend aisément compte que cette identité managériale relève beaucoup plus de l'idéologie productiviste que de l'éthique. Ce qui risque d'être oublié, c'est qu'à cette époque les «forts» et les «gagnants» ne voyaient pas nécessairement les choses du même oeil que nous. Au plan social, ils ont d'abord passé sous silence le fait que la différenciation excessive de statut social et la concentration de la richesse et du pouvoir mettaient sérieusement à risque les bases de la démocratie. On fit même appel à l'éthique pour dire qu'il était absolument «indispensable de supporter ce mal pour que la communauté puisse recueillir les bienfaits que lui apportent les classes possédantes sous forme de progrès et de bien-être social»¹⁵. Au plan individuel, l'éthique a également servi de couverture à l'idéologie scientiste du moment qu'on a commencé à considérer comme des vertus l'ensemble des qualités (e.g. ambition, audace, ardeur, persévérance, frugalité, etc.) qui

¹⁴ N.C. FOWLER, *The Boy, How to Help Him Succeed*, New York, Moffat, Yard and Company, 1902, p. 56-57. Cité par KUHN, SHRIVER, *Beyond Success*, p. 135-136. Au plan de la culture francophone du Canada, on retrouve également des dictons populaires qui véhiculent le même sens. On peut penser par exemple à celui qui affirme que certaines personnes sont nées pour conduire des Cadillacs tandis que d'autres sont tout simplement faites pour conduire des Chevrolets.

¹⁵ Kurt SAMUELSON, *Économie et religion. Une critique de Max Weber*, Paris, Mouton Éditeur, 1971, p. 59.

assuraient le succès des classes dirigeantes. L'association de la rectitude morale au succès est transparente lorsqu'on lit les biographies qui ont été autorisées par les grands barons industriels de l'époque:

Il ne faut pas oublier en particulier que les témoignages sur leur attitude devant la vie et sur leur conduite que nous ont légués des capitaines de l'industrie tels que Carnegie, Rockefeller et Ford ont été écrits tard dans leur existence. Ils éprouvaient le besoin de rationaliser à posteriori leur activité, de l'expliquer et de la défendre. Ces hommes ne disent pas et préféreraient ne pas croire eux-mêmes qu'ils ont acquis leur fortune grâce à des coïncidences heureuses, des transactions étonnamment cyniques ou même simplement au génie de la finance et de l'organisation. Bien au contraire, ils parlent de leurs luttes, de leur zèle au travail, de leur esprit d'épargne, de leurs idéaux élevés, de l'accomplissement de leur mission, des efforts qu'ils ont faits pour servir l'intérêt public et autres détails flatteurs.¹⁶

3. Frederick Taylor

En lien avec les fétiches imaginaires de l'époque, la deuxième métaphore qui a été utilisée pour construire l'identité morale des gestionnaires a été celle de la machine. Jusqu'ici, les gestionnaires s'étaient généralement contentés «d'imposer une discipline générale et de fixer des quotas de production selon les rendements atteints par les ouvriers les plus zélés»¹⁷ sans véritablement comprendre le processus de travail. Avec l'arrivée de Frederick Taylor (1856-1915)¹⁸, la situation va commencer à changer. Grâce à lui,

¹⁶ SAMUELSON, *Économie et religion*, p. 57.

¹⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 59.

¹⁸ Frederick TAYLOR, *Scientific Management, Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management and The Testimony Before the Special House Committee*, New York, Harper & Brothers, 1947 (première publication de *Shop Management* en 1911).

l'entreprise va maintenant être considérée comme une série de rouages qu'il faut bien régler pour assurer la bonne marche des activités¹⁹. Dans ce contexte, le gestionnaire devient «l'ingénieur en chef» dont la tâche est d'assurer que la machinerie complexe de l'organisation du travail tourne bien. Dans l'esprit de Taylor, sa mission est de «décomposer et de déterminer les moindres procédures de travail pour chaque tâche afin d'établir des normes de rendement et de sélectionner judicieusement le type d'employé convenant à chaque tâche»²⁰.

Cette pensée va donner lieu au fameux système de «l'homme qu'il faut à la place qu'il faut»²¹, au *one best way*²² qui portera plus tard le nom d'«organisation scientifique du travail» (OST)²³. C'est d'elle que nous viennent les valeurs-clés de la pensée managériale classique comme «la prévisibilité, la discipline, l'ordre, la division minutieuse du travail, la spécialisation détaillée des fonctions, la logique mécanique, la conduite rationnelle, la constance dans l'effort, l'obéissance docile»²⁴. C'est elle qui a servi d'inspiration à la science pour consacrer l'image du gestionnaire comme «chef tout puissant, omniscient, et légitimement intéressé à “tirer le maximum”, pour lui d'abord, de sa compagnie et de son

¹⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 20.

²⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 64.

²¹ AKTOUF, *Le management*, p. 22.

²² AKTOUF, *Le management*, p. 58.

²³ AKTOUF, *Le management*, p. 40.

²⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 20.

personnel»²⁵.

À court terme, ce modèle de gestion a occasionné un accroissement de la productivité. À long terme, il a cependant eu un impact négatif sur la vie de l'entreprise en instaurant une séparation radicale entre «ceux qui pensent [les gestionnaires] et ceux qui ne doivent qu'obéir [les employés]»²⁶. Inspirés par l'image qu'ils avaient d'eux-mêmes comme des êtres tout-puissants, les gestionnaires en sont venus à croire qu'ils pouvaient s'accaparer sans scrupules un ensemble de «prérogatives, avantages, pouvoirs, horizons d'action [...] aussi larges au haut de la traditionnelle pyramide hiérarchique qu'étroits en bas»²⁷ au nom de leur droit à exercer librement leur «aptitude au commandement»²⁸. Dans la même foulée, ils ont commencé à penser que les employés n'étaient que des outils, des ressources ou des facteurs passifs et plus ou moins récalcitrants de production. En conséquence, ils ont commencé à croire qu'il fallait les surveiller étroitement et les pousser constamment à l'effort sans trop les «gâter» ou leur donner le droit de remettre en cause l'autorité des chefs pour s'assurer que leur travail aille dans le sens «de l'attachement à l'entreprise, à ses objectifs, à la poursuite du maximum, à ses chefs et à leurs souhaits»²⁹. Au cours des années, cette vision des relations de travail a donné à l'entreprise un style de gestion extrêmement

²⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 20.

²⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 22.

²⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 22.

²⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 21.

²⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 22.

lourd (multipliant les niveaux de surveillance), égocentrique (accentuant la différence des statuts), méfiant (diffusant un esprit de lutte et de confrontation) et obsédé par la technique (valorisant à outrance le quantitatif et la compréhension mécaniste du travail humain). On admet aujourd'hui que cette conception des relations de travail est défavorable à l'entreprise en raison du fait qu'elle produit des effets contradictoires qui vont à l'encontre des nouvelles exigences de la compétitivité comme la souplesse, l'innovation, la responsabilité et la collaboration.

Au plan social, cette vision du management a été tout aussi désastreuse. Elle a d'abord concentré démesurément l'attention des dirigeants sur la vie interne de l'entreprise. Elle a ainsi contribué à légitimer la croyance que les gestionnaires pouvaient accorder une importance minimale aux conséquences sociales de leurs actions et prendre comme seul point de mire l'impératif du profit maximal pour les actionnaires³⁰. En plus, la croyance dans la possibilité d'une croissance infinie a fait croire aux gestionnaires que la seule responsabilité qui comptait était celle qui se préoccupait du présent. Partant de là, ceux-ci ont été installés dans l'insouciance la plus totale par rapport aux coûts écologiques des pratiques industrielles et commerciales³¹.

³⁰ Cette thèse persiste encore aujourd'hui. Voir la défense classique contemporaine de Milton FRIEDMAN, «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», *New York Times Magazine*, Septembre 13 (1970), p. 32-34, 122-126.

³¹ AKTOUF, *Le management*, p. xvi, 3.

Pour être juste envers Taylor, on ne peut lui faire porter tout le blâme des déboires de l'organisation scientifique du travail. L'histoire des théories de la gestion nous révèle que ses intentions ont été le plus souvent détournées au profit d'une idéologie rentabiliste orientée vers les intérêts de la classe dirigeante. Ce qu'on a concrètement retenu de lui ont été:

des moyens, jusqu'alors insoupçonnés, de faire infiniment plus de travail de production par l'ouvrier ou l'employé de base, tout en éliminant un bon nombre par la même occasion [...] pour obtenir le maximum possible des ouvriers, sans pour autant améliorer leur sort, leur travail ou les payer mieux ou encore les former et les promouvoir [...] individualiser, séparer, décomposer, chronométrer et enfin imposer un contenu de tâche où l'employé n'est plus rien d'autre qu'une réserve d'énergie interchangeable à volonté.³²

Dans le sens contraire, on a mis au rancart son idée de s'attaquer au «problème central de la coopération et de la compréhension entre ouvriers et patrons»³³. On a oublié que ce qu'il voulait avant tout était de «restaurer la paix [entre patrons et ouvriers] et assurer la prospérité à tous en leur insufflant un nouvel "esprit" et en les forçant, science et raison à l'appui, à travailler main dans la main, chacun respectueux de l'intérêt de l'autre, puisque tous les deux, en tout bon sens, convergent»³⁴. On a expulsé de la mémoire le fait que son projet de rapprochement valorisait ouvertement l'importance du climat de confiance et de collaboration au sein de l'entreprise, la nécessité de respecter et considérer le point de vue

³² AKTOUF, *Le management*, p. 52-53.

³³ AKTOUF, *Le management*, p. 47.

³⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 46.

des ouvriers, le besoin de partager plus équitablement les bénéfices qui venaient avec un accroissement de la productivité, les bienfaits de bien former les travailleurs et leur offrir des chances véritables de promotion, l'importance de s'occuper aussi bien de la qualité que de la quantité des produits, etc³⁵.

4. Henri Fayol

Le deuxième auteur important dans le procès de construction de l'identité managériale traditionnelle est Henri Fayol (1841-1925)³⁶. Tout comme Taylor, il était un ingénieur et il a fait appel à des images de type mécaniste pour véhiculer ses propos. Épris par le biologisme ambiant de son époque et éduqué dans la tradition des grandes écoles nationales de France qui formaient alors des gestionnaires autant pour l'armée que pour la fonction publique ou les entreprises, il s'est servi de symboles corporels et militaires pour nous présenter le gestionnaire comme le «cerveau» ou le «commandant en chef» de l'entreprise³⁷. À quelques différences près, sa théorie du management va dans le même sens que Taylor, si bien qu'aujourd'hui «[c]es deux personnages constituent le tandem de base dans tout manuel de gestion»³⁸. De l'avis des spécialistes de ce domaine, la différence majeure entre eux tient plus à leur objet d'étude qu'au contenu spécifique de leurs efforts

³⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 61.

³⁶ Henri FAYOL, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1979 (première publication en 1916).

³⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 67, 80.

³⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 65.

de systématisation du travail des gestionnaires. Pendant que Taylor se donnait comme mission d'organiser l'ensemble du travail d'une façon scientifique, Fayol prenait plutôt comme point de mire une organisation semblable des fonctions du dirigeant³⁹.

En général, Fayol a subi le même sort que Taylor. Ce qu'on retient le plus de lui aujourd'hui est une version amputée de ses travaux qui ne met en lumière que la formule classique qu'il nous a léguée pour parler du travail du dirigeant: prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler - le fameux PODC (planifier, organiser, diriger, contrôler) qui forme le canon officiel des fonctions managériales⁴⁰. À l'instar de Taylor, on a rapidement écarté la visée éthique de son oeuvre qui invitait les patrons à avoir des rapports avec leurs employés basés sur un sens de l'amour et de l'équité, à valoriser le principe d'initiative au travail pour tous les employés, à défendre l'idée que l'intérêt général devait toujours l'emporter sur les intérêts particuliers, y compris ceux des gestionnaires⁴¹.

5. Max Weber

Le troisième source officielle de l'identité classique du gestionnaire se retrouve dans les travaux de Max Weber (1864-1920). Ce père de la sociologie de la modernité est aujourd'hui considéré par la plupart des manuels de gestion comme étant l'un des «quatre

³⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 27.

⁴⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 69.

⁴¹ AKTOUF, *Le management*, p. 74-75.

ou cinq piliers des fondements de la pensée administrative moderne»⁴². L'apport particulier qu'on lui reconnaît est d'avoir répondu à la question qui avait été laissée en suspens par Taylor et Fayol: «comment s'y prendre pour construire une organisation [...] qui réponde de façon presque parfaite à l'impératif de rationalité dont s'est copieusement auréolée "l'école classique"»⁴³. Sa grande trouvaille a été de dire que le gestionnaire devait ajuster sa pensée à la rationalité d'organisations bureaucratiques qui faisaient valoir un mode de domination fondé sur le droit. Le trait principal de cette domination était la légitimation du pouvoir par la force de la loi, et plus particulièrement par la force d'une réglementation abstraite, rationnelle et impartiale à laquelle devaient obligatoirement se rallier tous les membres de l'organisation⁴⁴. Dans ce contexte, l'identité du gestionnaire est celle d'un membre dirigeant de l'état major administratif dont la tâche se limite à obéir aux devoirs de la fonction qu'il assume au sein d'une organisation hiérarchique fermement établie⁴⁵.

Le grand problème avec les appropriations de Weber par les théories de la gestion est que sa vision de la bureaucratie est insuffisamment située dans l'ensemble de son oeuvre. Le résultat est un Weber raccourci (dont la portée se limite le plus souvent à huit pages qu'il a écrites sur ce thème dans les 650 pages du premier volume d'*Économie et*

⁴² AKTOUF, *Le management*, p. 84.

⁴³ AKTOUF, *Le management*, p. 91.

⁴⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 87.

⁴⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 90.

*société*⁴⁶), hors contexte et dépourvu du sens critique qui le caractérise aux yeux des sociologues⁴⁷. La dynamique de construction identitaire suit à son égard le même trajet que dans les deux cas précédents: on ne retient de lui que les aspects productivistes de sa pensée et on laisse tomber les intuitions morales qu'il propose. Les aspects moraux de son oeuvre qui ont été oubliés sont trop nombreux pour être explorés en détail. Tout au plus, pouvons-nous les mentionner et les expliquer brièvement pour donner des exemples du potentiel éthique que le management classique n'a pas su exploiter.

Un premier exemple est la dimension morale de son projet de bureaucratie. Dans les conférences qu'il a prononcées à Munich en 1919 sur le métier et la vocation du savant et de l'homme politique, il présente clairement la bureaucratie comme une alternative à une organisation administrative établie sur des bases nespotiques qui, au plan académique et politique, nuisait à l'époque à l'avancement des jeunes savants et au développement moderne de l'État⁴⁸. Selon Raymond Aron, la conception wébérienne de la bureaucratie est avant tout un projet social qui vise «l'organisation permanente de la coopération entre de nombreux individus»⁴⁹. Or, ce sont justement les qualités morales de l'administration bureaucratique qui mettent en valeur un régime de l'«honneur corporatif très développé sur

⁴⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 89; Max WEBER, *Économie et société*, t. 1, trad. Par Julien Freund, Paris, Plon, 1971.

⁴⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 96.

⁴⁸ Max WEBER, *Le savant et le politique*, trad. par Julien Freund, Préface de Raymond Aron, Paris, Plon, 1959, p. 61-63 (savant), p. 129-130 (politique).

⁴⁹ Raymond ARON, *Les étapes de la pensée sociologique*, Paris, Gallimard, 1967, p. 533.

le chapitre de l'intégrité»⁵⁰ que laissent tomber tous les manuels de gestion:

la compétence des dirigeants reconnue sous forme de «sélection ouverte», par examen ou diplôme; la séparation «totale» d'avec les moyens d'administration ou d'acquisition; le «droit» d'appel et de recours des employés; le contrôle du pouvoir personnel par les règles; la discipline «homogène» applicable à tous; la carrière à l'ancienneté ou au mérite; les règles basées sur un droit rationnel et reflétant l'intentionnalité de tous.⁵¹

Un deuxième exemple est son idée de rationalisation ou de désenchantement du monde. Pour lui, la transition vers des organisations bureaucratiques modernes est un gain immense car elle laisse derrière un système de représentations du monde basé sur la magie (i.e. des actions stéréotypées qui soumettent l'individu aux contraintes du destin ou de la tradition sacralisée) au profit d'un niveau supérieur de représentations où l'éthique rationnelle accorde de meilleures chances à l'individu de s'orienter librement dans l'existence en vertu des principes de la raison universelle⁵². Même si le point de vue de Weber sur l'avenir de la raison moderne est tendanciellement pessimiste au sens où il annonce une perte éventuelle de sens et de liberté⁵³, cette partie de son oeuvre aurait pu être considérée par les théoriciens de la gestion. Elle aurait pu les aider à penser l'avenir des

⁵⁰ WEBER, *Le savant*, p. 129.

⁵¹ AKTOUF, *Le management*, p. 91.

⁵² Paul LADRIERE, «Le christianisme dans la théorie weberienne de la modernité», dans R. DUCRET, D. HERVIEU-LÉGER, *Christianisme et modernité*, Paris, Cerf, 1990, p. 52; Catherine COLLIOT-THÉLENE, *Max Weber et l'histoire*, Paris, Presses Universitaires de France, 1990, p. 64.

⁵³ LADRIERE, dans DUCRET, HERVIEU-LÉGER, *Christianisme*, p. 38. Pour des références directes à l'oeuvre de Weber, voir Max WEBER, *Essais sur la théorie de la science*, trad. par Julien Freund, Paris, Plon, 1967, p. 428 (perte de sens); *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, trad. par Jacques Chavy, Paris, Plon, 1964, p. 249-251 (perte de liberté).

organisations de travail en fonction du risque que Weber a relevé: celui d'un monde qui n'accepte plus aucun accord possible sur les valeurs (perte de sens) et dans lequel la raison aurait pris une tournure instrumentale excessive (perte de liberté) qu'elle nous enfermerait dans une immense *cage de fer* qui ne ferait que remplacer les contraintes des traditions par des contraintes plus objectivées et au sein de laquelle nous serions gérés par des *spécialistes sans âme* et des *sybarites sans coeur*⁵⁴.

Un troisième abandon éthique est la critique qu'il fait du capitalisme. Contrairement à l'idée qu'on a de lui dans les milieux de la gestion classique, Weber n'est pas un apologiste du système capitaliste⁵⁵. Il dénonce d'abord plusieurs maux de son époque que les théoriciens ont outrepassés: l'idée de la monnaie comme moyen de combat, le problème de la satisfaction des désirs solvables des individus au détriment des besoins sociaux, l'expropriation des travailleurs de tous les moyens de production par les propriétaires, etc⁵⁶. Il mentionne en plus que l'esprit du capitalisme moderne a très peu d'affinité avec l'appétit sans borne pour l'argent et la mentalité de guerre. À ses yeux, le capitalisme qu'il faut appuyer est celui qui domine l'impulsion irrationnelle de l'appétit de gain afin de permettre à l'entreprise de réaliser une rentabilité à long terme en donnant satisfaction aux besoins légitimes des gens⁵⁷. Voilà une critique qui donne encore à penser aujourd'hui.

⁵⁴ WEBER, *L'éthique protestante*, p. 251.

⁵⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 95.

⁵⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 95-96.

⁵⁷ ARON, *Les étapes de la pensée*, p. 531-532, 555.

Une quatrième utilisation profitable de sa pensée aurait pu être la distinction qu'il établit entre les concepts de domination (i.e. une situation dans laquelle il y a un maître) et de puissance (i.e. une situation dans laquelle un individu impose sa volonté à un autre, même sans avoir l'accord de celui-ci)⁵⁸. Cette distinction est importante en raison du fait qu'elle peut prévenir les abus de pouvoir qui sont faits par les gestionnaires. Dans un sens qui complète ces deux formes de leadership rationnel, Weber introduit également d'autres possibilités d'action basées sur la tradition et le charisme des chefs. Il y a pour lui un danger à faire reposer tout le poids de la construction identitaire sur un seul de ces pôles. Nous verrons plus loin comment l'appropriation des traditions et le renouvellement du charisme des chefs peuvent participer au processus d'humanisation des gestionnaires. La vision qu'il propose invite plutôt à considérer ces trois voies d'action comme un ensemble de forces complémentaires:

Les trois termes - tradition, raison, charisme - correspondent à trois principes d'obéissance. L'homme obéit aux chefs que l'accoutumance consacre, que la raison désigne, que l'enthousiasme élève au-dessus des autres: les anciens, les organisateurs, les prophètes symbolisent ces trois sources de légitimité [...] De plus, l'autorité, que reçoit la fonction ou la compétence, que continue d'exercer le passé ou l'âge, est, à notre époque, en voie de rationalisation. Mais cette autorité rationnelle ne suffit jamais: au niveau le plus élevé, le chef ne se réclame pas de la seule raison. En dernière analyse, il est transfiguré par une tradition, fût-elle celle de mécanismes rationnels, ou par l'enthousiasme des foules. Le schéma wébérien aide à saisir le noyau du problème politique de notre civilisation.⁵⁹

⁵⁸ ARON, *Les étapes de la pensée*, p. 553.

⁵⁹ WEBER, *Le savant*, p. 41 (Introduction de Raymond ARON).

Un dernier point que l'on peut extraire de la pensée de Weber est l'appréciation remarquable qu'il fait de la subjectivité des acteurs sociaux. Lorsqu'on l'aborde sous cet angle:

On voit mal comment Max Weber peut être intégré à la prétendue école scientifique et à la pensée déterministe, fonctionnaliste-positiviste qui caractérise l'essentiel de la vision dominante en management. Tout au contraire, par sa conception de la «sociologie compréhensive», Weber se rapproche bien plus des théories de l'introspection, de la réintégration du subjectif et du sujet porteur de finalité et d'intentionnalité, que de celles de la promotion d'une «science» objective et extérieure à son objet d'étude.⁶⁰

À ce niveau, on reproche aux théoriciens de la gestion de ne pas avoir considéré le fait que pour Weber un individu rationnel peut être un sujet éthique. L'une de ses intuitions fondamentales a été de dire que le processus de rationalisation des images du monde atteint la personnalité des acteurs sociaux. Ce qui l'intéresse à ce niveau est le développement de la raison pratique (morale) en eux qui les dote de la capacité de bien équilibrer le choix des valeurs et des moyens au cœur de l'action. Ce défi a toujours fait partie de l'horizon de l'agir gestionnaire. Il continue de l'être aujourd'hui et demande d'être repensé dans les termes de la raison communicationnelle que nous mettrons éventuellement en valeur⁶¹.

⁶⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 94.

⁶¹ Pour plus d'informations sur cette interprétation des travaux de Weber, voir P. LADRIERE, «La théorie de l'action dans l'explication weberienne de la modernité», dans P. LADRIERE, P. PHARO, L. QUÉRÉ, *La théorie de l'action: le sujet pratique en débat*, Paris, Éditions CNRS, 1993, p. 197-221; LADRIERE, «Le christianisme»; LADRIERE, GRUSON, *Éthique et gouvernabilité*. La thèse que ces auteurs présentent est en fait celle de Habermas. À cet égard, consultez Jürgen HABERMAS, *Théorie de l'agir communicationnel*, t. 1, *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, trad. Par Jean-Marc Ferry, Paris, Fayard, 1987.

Conclusion:

Le premier constat qui s'impose est que la participation de l'éthique à l'identité des gestionnaires n'est pas un phénomène qui se rattache à l'engouement éthique des dernières années. Dès les premières ébauches des théories de la gestion, elle a pris sa place dans les débats. Le trait caractéristique de la première phase de construction identitaire est qu'elle a été écartée du jeu, muselée et déformée pour laisser cours à un mode de construction identitaire basé sur une idéologie techniciste et rentabiliste. L'idéal-type du gestionnaire qui en est ressorti a été celui du meilleur représentant de l'espèce (darwinisme), de l'ingénieur en chef (Taylor), du commandant (Fayol) ou du fonctionnaire de la direction bureaucratique (Weber) qui n'avait aucunement besoin de se soucier du respect à accorder à ses collaborateurs, à la société et à l'environnement. Omar Aktouf résume ainsi cette situation:

On peut [...] avancer que le monde managérial n'a retenu des auteurs fondamentaux en gestion que ce qui l'arrangeait le plus, à court terme, alors même que les écrits, principes et théories de ces mêmes auteurs contenaient bien souvent de sérieuses réserves, d'importantes nuances et de véritables mises en garde contre les excès que les gestionnaires seraient tentés de commettre.⁶²

Ce modèle d'identité morale n'existe plus ou n'est plus accepté ouvertement à l'état brut. Il faut cependant en tenir compte car un nombre important de ses présupposés continuent d'exercer une influence déterminante sur la vision actuelle du management. Ils participent particulièrement à une vague de fausse réforme qui tente de les conserver en

⁶² AKTOUF, *Le management*, p. 20.

nous faisant croire à du changement véritable. C'est cette deuxième phase de la construction de l'identité morale des gestionnaires que nous allons expliciter dans le prochain chapitre.

Chapitre 2

Les remises en causes superficielles de l'identité morale traditionnelle des gestionnaires

Le but de ce chapitre est de présenter la phase «ritualiste» ou «cumulatiste» de construction de l'identité morale des gestionnaires qui a succédé aux efforts traditionnels de construction identitaire. Omar Aktouf utilise ces deux expressions pour référer aux «solutions de surface qui [tout en nous faisant croire au changement] s'évertuent à sauvegarder le *statu quo* dans les organisations [...] perpétuer l'ordre managérial ancestral en “accumulant” des solutions toujours inspirées des mêmes conception»¹. Trois auteurs qui ont contribué au développement de ce courant de pensée retiendront notre attention: Elton Mayo, Herbert Simon et Henry Mintzberg. À la fin de ce chapitre, nous présenterons l'idéal-type de l'identité morale des gestionnaires qui se donne à penser comme le fruit de leurs efforts.

1. Elton Mayo

À partir des années 1930, les théoriciens de la gestion ont commencé à se rendre compte que le trio Taylor-Fayol-Weber n'avait pas accordé suffisamment d'attention à la dynamique sociale et humaine de l'entreprise². Ils ont fait ce constat en prenant conscience du paradoxe suivant: alors que les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux

¹ AKTOUF, *Le management*, p. 263.

² AKTOUF, *Le management*, p. 199.

s'améliorait un peu partout en Amérique du Nord, le moral et la productivité des employés était généralement à la baisse dans la plupart des entreprises. Cette baisse produisait de l'ennui, de la fatigue, de la morosité et une perte d'intérêt général pour le travail qui se manifestaient concrètement par des taux élevés d'absentéisme et de roulements de personnel³. Face à ce phénomène, les théoriciens de la gestion ont commencé à poser les questions suivantes:

Comment amener les employés à être plus productifs, autrement que par des salaires qui se révèlent de moins en moins motivants avec le temps et qu'on refuse de «pousser trop loin»? Comment arriver à créer un attachement des employés à l'entreprise et à ses buts? Que doit être alors le comportement du chef? Peut-on commander, dans l'entreprise, comme on le fait dans l'armée? Quelle influence le groupe peut-il avoir sur le comportement au travail?⁴

Le chef de file de ce mouvement a été Elton Mayo (1880-1949)⁵. Formé en philosophie et en médecine plutôt qu'en génie, son apport a été d'aborder les problèmes sous l'angle de la psychosociologie des relations de travail pour essayer de résoudre le problème du malaise ou du «spleen industriel»⁶ que nous venons de décrire. Sa découverte a été celle du facteur humain au sein de l'entreprise. Son idée principale était que «les éléments d'ordre affectif et émotionnel étaient aussi importants pour le zèle et la

³ AKTOUF, *Le management*, p. 201.

⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 199-200.

⁵ Elton MAYO, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, MacMillan, 1933; *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1945.

⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 204.

productivité que les incitations matérielles»⁷ qui avaient été valorisées par le management traditionnel. Dans la foulée de ses travaux, plusieurs chercheurs (e.g. Kurt Lewin, Abraham Maslow, Chris Argyris, Rensis Likert, Douglas McGregor, etc)⁸ ont formé la branche du management qui est connue aujourd'hui sous le nom des «sciences du comportement organisationnel» ou de «l'école des relations humaines»⁹.

Ce courant de pensée mettait en valeur une visée éthique qui invitait les gestionnaires à «un plus grand respect [...] un plus grand souci de la personne de l'employé et de ses problèmes»¹⁰. Il leur demandait de favoriser plus de participation et de concertation afin d'atteindre une meilleure connaissance des attentes de l'employé¹¹. Le but qu'il poursuivait était de faire comprendre aux gestionnaires que l'employé «ne peut être traité comme une machine à besoins et une mécanique rationnelle guidée par le seul appât du gain», qu'il «a besoin de se sentir engagé, sollicité, considéré dans ce qu'il fait»¹². Cette vision a changé l'idée qu'on se faisait de l'identité morale des gestionnaires. Laisant de côté les modèles de l'ingénieur ou du chef militaire, elle a commencé à l'imaginer sous l'angle d'un leader «doté de qualités charismatiques, stratégiques et tactiques hors du

⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 202.

⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 207.

⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 200-202.

¹⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 202.

¹¹ AKTOUF, *Le management*, p. 213.

¹² AKTOUF, *Le management*, p. 202.

commun, et capable non seulement de commander mais aussi de mobiliser, de galvaniser et d'entraîner ses hommes»¹³. En procédant ainsi, elle leur a transmis l'idée que l'entreprise était traversée par deux logiques dont il fallait tenir compte: une logique formelle et rationnelle préoccupée par les objectifs économiques et une logique informelle et affective plus directement reliée à la qualité de vie des membres de l'organisation. Cet élargissement de la pensée a grandement contribué à pacifier les relations de travail et à faire reculer l'idéal du management comme science exacte¹⁴. En prenant un recul critique, on doit cependant se rendre à l'évidence que le bilan de ses contributions n'est pas si positif. Si les gestionnaires ont été les premiers à commander des études sur les relations humaines au travail, ils ont également été ceux qui ont le plus rapidement mis des bâtons dans les roues pour bloquer les réformes concrètes proposées par ces mêmes études. Plus souvent qu'autrement, leur souci principal a été de contrôler les effets de cette boîte de Pandore qu'ils venaient d'ouvrir en jouant le jeu des apparences pour faire tourner à leur avantage les études sur la motivation au travail¹⁵.

Concrètement, ce travail de récupération s'est déroulé sur plusieurs fronts¹⁶. Les résultats de recherche sur les groupes de travail et le leadership qui cherchaient à accroître

¹³ AKTOUF, *Le management*, p. 21.

¹⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 229-232.

¹⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 209.

¹⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 210-212.

la compréhension des aspects informels de la vie au travail ont par exemple été vite été repris pour orienter le fonctionnement des groupes de travail dans le sens des intérêts dictés de l'entreprise. Dans le même esprit, l'étude des processus de communication descendante au sein de l'entreprise qui voulaient inventer des moyens pour mieux répondre aux besoins d'information des employés a été utilisée pour accroître l'efficacité du service de propagande de l'entreprise. Les travaux sur les processus de communication ascendante qui voulaient apprécier les préoccupations de la base ont quant à eux été détournés au profit de techniques de surveillance des employés qui ont parfois pris l'allure de véritables exercices d'espionnage. La réflexion sur les processus d'identification des employés à la culture de l'entreprise qui cherchait à rapprocher les dirigeants et les employés a encouragé la dépendance affective des employés afin d'assurer leur loyauté et faire augmenter leur productivité. Finalement, les travaux sur la participation qui s'étaient donné comme objectif d'améliorer l'efficacité des mécanismes de consultation ont été transformés en exercices de manipulation destinés à mieux faire accepter les changements décidés à l'avance par les gestionnaires. En bout de ligne, le mouvement des sciences du comportement a été récupéré par l'idéologie du management traditionnel. Amputé de sa visée éthique, il est devenu un «psychologisme abusif»¹⁷ qui a fait valoir des recettes à succès faciles pour faire passer plus en douceur les éléments moins supportables de l'organisation scientifique du travail¹⁸. Il a graduellement abandonné son rêve d'humaniser le travail et est devenu un «service aux

¹⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 212.

¹⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 202.

dirigeants à travers le facteur humain»¹⁹.

Au plan identitaire, les gestionnaires se sont transformés en «ingénieurs d'âmes»²⁰. Leur mission est tout simplement devenue plus sophistiquée qu'avant. Il s'agissait maintenant pour eux de trouver les moyens de «“lubrifier” les engrenages de la “machinerie humaine”»²¹ pour accroître encore plus la rentabilité de l'entreprise. Leur but ne consistait pas «à modifier la situation, mais à [...] modifier la perception»²² qu'en avait les employés afin qu'ils consentent aux objectifs maximalistes de l'organisation. En fin de compte, cet effort de renouvellement identitaire n'a rien changé et est resté pris dans le piège du mythe de la gestion scientifique des conduites humaines²³. Ce commentaire d'un chef de personnel de l'époque en dit long sur l'esprit de ce mouvement: «La sociologie a montré que les hommes semblent produire mieux s'ils sont heureux. Mais si l'expérience prouvait qu'ils produisent encore mieux s'ils sont furieux, nous nous arrangerions pour qu'ils le soient en permanence»²⁴.

¹⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 219.

²⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 211.

²¹ H. BRAVERMAN, *Travail et capitaliste monopoliste*, Paris, Maspero, 1976. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 220.

²² AKTOUF, *Le management*, p. 223.

²³ AKTOUF, *Le management*, p. 215.

²⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 223.

Que reste-il de l'approche psychosociale aujourd'hui? Selon l'analyse de Omar Aktouf, ses adeptes contemporains font plus un travail de reproduction qu'un travail créateur qui nous aiderait à mieux comprendre la dynamique des rapports humains au sein de l'entreprise²⁵. Conséquemment, leur crédibilité est extrêmement faible²⁶. Les gestionnaires ne croient plus en l'efficacité de leur méthodes et les employés n'acceptent plus d'être manipulés aussi facilement. On leur reproche en plus la déformation et la simplification à outrance des résultats de recherches qu'ils ont effectuées, de même que les lacunes importantes des théories du leadership et de la communication qu'ils utilisent. Dans la perspective qui nous intéresse, on relève leur manque de perspective théorique solidement établie pour rendre compte du facteur humain dans l'organisation. On leur fait savoir qu'ils ne peuvent pas parler de l'être humain à partir de concepts et de théories qui sont en décalage de plus d'une vingtaine d'année avec ce qui se fait ailleurs en recherche dans le champ des sciences humaines²⁷. Au sein même de ce mouvement, on réitère le manque de rigueur théorique et l'esprit de récupération:

Entre mai et septembre 1973, l'un des bâtisseurs les plus connus de la pensée managériale, C. Argyris, de la Harvard Business School, publie coup sur coup trois articles [...] Tout au long du premier article [...] Argyris effectue une revue serrée et systématique de la littérature et des recherches les plus marquantes depuis 1963. Sur dix années - parmi les plus prolifiques en management -, l'auteur découvre qu'il manque ce qu'il nomme un «modèle d'homme». Argyris soulève ici un point fondamental: la théorie de la personnalité en management et la théorie managériale

²⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 214-215.

²⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 225.

²⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 225.

en général traitent d'un être humain flou et fluctuant selon les écoles ou les visions. Il appelle à un effort de définition préalable de l'humain, dont le management prétend rendre compte dans ses théorisations par ailleurs répétitives et cycliques. C'est à une sorte de métathéorie délimitant, une fois pour toutes, le fait humain dont on parle en management. Dans les deux autres articles [...] Argyris complète son point de vue en s'attaquant en particulier au modèle (implicite le plus souvent) de l'homme rationnel véhiculé par exemple par les théories de H.A. Simon [...] Encore là, Argyris relève la fâcheuse tendance au *statu quo* et l'absence de renouvellement depuis Taylor, quant au type d'homme implicitement visé dans les théorisations sur l'organisation. Car même si on prétend, de mille façons, «adapter» ou «dépasser» l'OST, cette dernière est, selon Argyris, une sorte de «morale» qui conduit les chercheurs, explicitement ou non, à reconduire et à appuyer le *statu quo*.²⁸

Ce parti pris idéologique renforce le clivage instauré par l'OST entre les être pensants et non-pensants qui a été. D'un côté, il nous présente l'employé comme un «enfant immature» ou une «entité transparente et contrôlable»²⁹. De l'autre, il décrit le dirigeant en des termes si élogieux qu'il reste tout à fait attaché à l'image classique du leader-héros omniscient et omnipotent. Sociologiquement, il promeut une vision psychologisante de l'organisation comme monde fini et isolé qui bloque la réflexion sur les conséquences sociales et écologiques du travail³⁰.

²⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 269-270. Les références directes aux articles de Argyris sont respectivement les suivantes: C. ARGYRIS, «Personality and Organizational Theory Revisited», *Administrative Science Quarterly*, 18 (1973), p. 141-168; «Some Limits of Rational Man and Organizational Theory», *Public Administration Review*, 33 (1973), p. 253-268; «Organizational Man: Rational or Self Actualizing?», *Public Administration Quarterly*, 33 (1973), p. 346-354.

²⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 214.

³⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 221.

2. Herbert Simon

À partir des années 1950, les théories du management prennent un nouveau tournant. Dans la foulée des progrès réalisés durant la seconde guerre mondiale grâce aux techniques du management scientifique (e.g. amélioration de la capacité militaire et industrielle, planification des opérations, analyse des activités ennemies, etc), à l'internationalisation des échanges commerciaux due à l'amélioration des capacités de transport et de communication, et finalement à l'arrivée sur scène de l'ordinateur comme nouvel outil de gestion, on redécouvre la «croyance en la possible conduite rationnelle et scientifique des organisations»³¹. Au plan de la recherche, cette découverte sanctionne un esprit rationaliste qui incite les théoriciens de la gestion à délaisser les travaux sur la dimension psychosociale de l'entreprise et à concentrer leurs efforts sur le développement de nouvelles méthodes quantitatives (e.g. calcul statistique, recherche opérationnelle) afin d'aider les gestionnaires à mieux planifier et gérer leurs projets.

Le leader de ce mouvement est Herbert Simon³². À l'époque, il se présente comme un critique radical de la vision mécaniste des rapports de travail du management classique et de la désuétude de l'école des relations humaines pour rendre compte de la complexité

³¹ AKTOUF, *Le management*, p. 231.

³² Herbert A. SIMON, *Administrative Behavior*, New York, John Wiley & Sons, 1947; *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1958; *The New Science of Management Decision*, New York, Harper and Row, 1960.

de la motivation au travail³³. Son objectif est de réformer les théories du management en donnant des bases rationnelles plus solides au processus de prise de décision. Ces travaux vont lui valoir le prix Nobel d'économie en 1978 et donner naissance à un courant de pensée qu'on connaît maintenant sous le nom de l'école de la prise de décision³⁴. Pour lui, la question de la prise de décision était cruciale en raison du fait qu'elle représentait le pivot de la collaboration dans l'entreprise. Rompant avec la conception populaire des employés comme des êtres passifs et dociles qu'on pouvait bêtement manipuler, il a fait valoir l'idée que la durabilité de la convergence d'intérêts dont dépendait le succès de l'entreprise reposait sur la mise en place «des conditions telles que la mobilisation de la volonté de chacun pour réaliser les objectifs de l'entreprise puisse résulter d'un processus de choix actif de la part des personnes»³⁵.

En inventant la formule qui affirme que «la décision de coopérer ou non représente la motivation»³⁶, il a fait figure de pionnier car il a effectivement invité les gestionnaires à considérer les employés non plus «comme des soldats qui obéissent et se soumettent, mais comme des partenaires qui font des choix, en particulier celui de coopérer efficacement avec les dirigeants dans le sens des objectifs tracés par ces derniers»³⁷. Cette reformulation du

³³ AKTOUF, *Le management*, p. 233.

³⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 231- 234.

³⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 234.

³⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 235.

³⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 234.

problème de la motivation dans des termes plus actifs a changé les données au sens où elle a donné la nouvelle tâche aux gestionnaires de mettre en oeuvre des moyens qui vont donner raison aux employés de penser que leurs aspirations peuvent être satisfaites au sein de l'organisation, et, partant de là, de croire qu'une option en faveur de la coopération est une bonne décision³⁸. La pensée de Simon a également innové au sens où elle a remis en cause l'idée de la rationalité absolue véhiculée par l'approche du *one best way* de l'OST qui faisait faussement croire aux dirigeants qu'ils pouvaient maîtriser parfaitement tous les éléments d'une situation en vue de prendre la meilleure décision. Dans son esprit, la rationalité des membres de l'organisation était limitée et les véritables gains ne pouvaient se produire qu'au niveau de la rationalité de l'ensemble, en mettant par exemple en place des mesures qui fragmentaient et standardisaient le processus de décision pour le rendre plus efficace. La décision souhaitable n'était pas pour lui la meilleure décision qu'on pouvait prendre, mais celle qui était la plus appropriée dans les circonstances³⁹.

Malgré la nouveauté de ces propositions en faveur d'un plus grand respect de l'importance du pouvoir décisionnel des employés, on ne peut conclure que l'oeuvre de Simon est traversée par une visée éthique en raison qu'elle reproduit essentiellement la rationalité du management classique. La dynamique de construction de l'identité morale des gestionnaires se distingue des autres problématiques que nous avons présentées au sens où

³⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 235.

³⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 234-235, 261.

le problème ne se rapporte pas au fait que la pensée de cet auteur ait été déformée, mais à l'idée qu'il ne s'est pas rendu au bout de ses intuitions morales. Le grand oubli de Simon a été de négliger de considérer que la prise de décision était l'affaire de tous les employés et que la décision la plus importante était la décision volontaire des employés de collaborer ou participer à la vie de l'organisation⁴⁰. L'effet produit par cet oubli n'est pas négligeable car:

[c]ette idée aurait dû en effet amener à poser la question plus fondamentale de tenter de comprendre quelles seraient les raisons - et les conditions propices à l'apparition de ces raisons - qui feraient que l'employé décide de coopérer ou de ne pas coopérer [...] Aujourd'hui [...] on reconnaît au contraire la nécessité que chacun, là où il se trouve, même au plus bas de l'échelle, puisse penser, réfléchir, participer, être créatif et prendre des décisions les moins «programmées» possibles.⁴¹

En bout de ligne, sa pensée a surtout servi à légitimer le contrôle autoritaire des gestionnaires sur les activités de travail. Les organisations de travail se présentaient en effet à lui comme des systèmes d'information dont le but était de faciliter la prise de décision par le groupe d'experts-décideurs qu'étaient les gestionnaires. Dans ce contexte, la principale fonction des employés était de prendre des décisions routinières et, comme les maillons d'une chaîne, de faire monter tout genre d'information qui ne se rapportait pas aux tâches pré-établies vers les sphères plus hautes de la structure organisationnelle où se prenaient les décisions importantes. À ce complexe d'opérateurs-décideurs se greffait un système de

⁴⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 242 (nous accentuons).

⁴¹ AKTOUF, *Le management*, p. 242.

techniques-outils qui collectait, traitait et acheminait l'information vers le sommet en vue de faciliter la prise de décision par les gestionnaires. Dans cet ordre des choses, bien décider revenait tout d'abord à «être informé de façon si possible parfaite et disposer d'instruments qui traitent cette information» pour prendre des décisions qui augmentent les profits⁴². Les données auxquelles on attachait le plus d'importance étaient les informations comptables «qui permettent l'analyse et la détermination des coûts, pour mieux les réduire»⁴³. À ce rêve d'une rentabilité acquise par le pouvoir des chiffres se rajoutait celui du remplacement des activités humaines de production et de gestion par la force inépuisable, infatigable et de plus en plus intelligente du couple ordinateur-machine qui «n'a aucune prétention à partager les fruits des activités de l'entreprise»⁴⁴. Une telle conception des activités de travail renvoyait effectivement aux formes antérieures de l'identité managériale «sous la forme de l'ordinateur et de la blouse blanche de ses servants»⁴⁵. Selon le point de vue de Aktouf::

[t]ous les éléments de domination permis par le taylorisme et le fayolisme se trouvent réunis sous l'aspect d'outils, de modèles et de calculs sophistiqués, de cloisonnements et de hiérarchisations stricts et, enfin, d'une nouvelle dichotomie: spécialistes des systèmes d'information et décideurs d'une part, et générateurs, véhicules ou collecteurs d'information de l'autre.⁴⁶

⁴² AKTOUF, *Le management*, p. 238.

⁴³ AKTOUF, *Le management*, p. 238.

⁴⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 239.

⁴⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 238.

⁴⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 238.

Plusieurs éléments des interprétations que l'on a faites de la pensée de Taylor et de Fayol reviennent dans les écrits de Simon⁴⁷:

- Un esprit conservateur soucieux de maintenir en place le *statu quo*;
- Une pensée non-critique qui ne s'intéresse pas à ce que constitue une bonne décision au plan social et moral;
- Une surévaluation des capacités du pouvoir de la rationalité de faire converger les intérêts au sein de l'entreprise;
- Une croyance sans borne dans les vertus de la science et de la technique pour accroître la performance économique de l'entreprise;
- Un désir d'une connaissance parfaite, d'un contrôle infailible et d'une rentabilité sans limites;
- Un goût d'organiser le travail sur des bases hiérarchiques et d'éliminer le plus de postes possibles;
- Une dévaluation des activités des employés de base;
- Une réduction des bases du comportement humain aux aspects économiques; une vision apolitique des rapports humains dans l'entreprise et la société, etc.

Les ressemblances avec la pensée classique sont également très fortes par rapport au thème de l'identité morale. Aux yeux de Simon, les gestionnaires sont les cerveaux-décideurs du réseau d'information de l'organisation⁴⁸. À l'apprécier d'un oeil critique, il

⁴⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 237-240.

⁴⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 237.

vaut la peine de se demander si le rêve qui l'habite ne consiste à favoriser l'alliance de «ceux qui détiennent la "vérité" et ceux qui détiennent la force et la vérité [...] pour mieux dominer»⁴⁹.

3. Henry Mintzberg

Les années 1970 marquent le prochain tournant dans les remises en cause du management traditionnel. Préoccupé par le fait que les théories du management avaient pris trop de distance avec les problèmes de terrain au profit de constructions théoriques qui prescrivaient abstraitement ce que les gestionnaires devaient faire plutôt que de les aider à comprendre ce qu'ils faisaient, Henry Mintzberg proposa de rectifier la situation en étudiant la vie quotidienne des gestionnaires afin d'en tirer de bonnes leçons⁵⁰. Se présentant comme un réformateur radical des idées folkloriques et proverbiales du management⁵¹, il prit en charge cette tâche dès sa thèse de doctorat⁵². Dans ses travaux ultérieurs, il a poursuivi ce travail en systématisant les structures organisationnelles dans lesquelles les gestionnaires

⁴⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 238.

⁵⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 243. Pour la thèse de doctorat de Mintzberg, voir Henry MINTZBERG, *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row, 1973 (traduction française: *Le manager au quotidien*, Montréal/Paris, Agence d'Arc/Éditions d'Organisation, 1984).

⁵¹ Henry MINTZBERG, «The Manager's Job: The Folklore and Fact», *Harvard Business Review*, 53, (1975), p. 49-61; Herbert SIMON, «The Proverbs of Administration», *Public Administration Review*, 6 (1946), p. 53-68.

⁵² AKTOUF, *Le management*, p. 145-146.

exercent leurs rôles⁵³. Son apport principal a été de retourner à l'esprit pragmatique et utilitariste qui avait marqué les premières théories de la gestion en l'adaptant à la plus grande complexité des tâches du gestionnaire moderne⁵⁴. On le reconnaît aujourd'hui comme le père de l'école descriptive ou réformiste-pragmatique du management⁵⁵. Une des idées principales a été de dire que le management n'avait rien de scientifique. Pour lui, il faisait au contraire appel à une série d'habiletés intuitives ou innées qu'il fallait avant tout chercher à reconnaître et cultiver⁵⁶. En disant cela, il ne voulait aucunement invalider l'apport du point de vue analytique de la science, mais il cherchait plutôt à corriger les excès qu'il avait commis⁵⁷. Une autre de ses contributions importantes a été de réhabiliter l'idée de Fayol au sujet de l'importance de la communication, en particulier de la communication directe et verbale qui mobilisait selon lui près de 70% du temps des gestionnaires⁵⁸.

Au cours des années, sa pensée est devenue de plus en plus critique. Ses travaux récents s'attardent par exemple directement aux causes, aux effets et aux solutions de l'immoralité des gestionnaires. À première vue, il est étonnamment et sévèrement critique

⁵³ Henry MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall, 1979 (traduction française: *Structure et dynamique des organisations*, Montréal/Paris, Agence d'Arc/Éditions d'Organisation, 1982).

⁵⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 252, 260.

⁵⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 243.

⁵⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 253.

⁵⁷ MINTZBERG, *Le management*, Paris, Édition d'Organisation, 1996, p. 125-143.

⁵⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 254.

vis-à-vis d'eux:

À mon avis, le management tel qu'il est pratiqué aujourd'hui, et les organisations telles qu'elles fonctionnent aujourd'hui, génèrent de graves dangers pour nous tous, si on les considère tous deux dans le cadre d'une société faite de grandes institutions [...] Mon idée, en particulier, est que nous vivons dans une société impossible à gérer comme résultat de notre management.⁵⁹

Mintzberg en arrive à cette conclusion en faisant valoir les observations suivantes⁶⁰:

- Notre société pense que le modèle bureaucratique est le plus convenable pour les organisations.
- Cela s'explique par l'attrait irrationnel que nous avons pour la rationalité formelle, abstraite et standardisée que met en valeur et en oeuvre ce genre d'organisation.
- Cette forme étroite de la rationalité est la cause de nos problèmes car c'est elle qui donne lieu à un management superficiel, analytique et professionnel qui préfère la connaissance indirecte sur papier plutôt que la connaissance directe des activités de travail qui valorise l'intuition et le jugement pratique.
- Lorsqu'il s'imbibe de cet esprit rationnel, le management devient un facteur de déshumanisation qui renforce les effets aliénants de système et décourage l'initiative, l'engagement et la créativité dont l'organisation a besoin pour assurer son efficience. Au plan social, il favorise en plus des pratiques irresponsables qui empêchent les organisations de bien nous servir nous comme citoyens.

⁵⁹ MINTZBERG, *Le management*, p. 488-489.

⁶⁰ Nous résumons l'extrait «Une société devenue ingérable, comme résultat du management» paru dans MINTZBERG, *Le management*, p. 487-543.

- Au bout du compte, c'est toute la société qui paye le prix pour ce management clos sur lui-même et méprisant de l'être humain. En pensant qu'il est le seul modèle possible, nous nous fermons aux ressources intellectuelles qui pourraient servir à renouveler le sens moral des organisations et faire advenir une gestion socialement responsable.

Au sein de cette logique, l'identité du gestionnaire est perverse en raison du fait que sa dimension morale est obscurcie par l'action conjointe du sentiment de puissance, de l'obsession pour les résultats financiers et de la rationalité formelle:

Les «managers professionnels» sont ostensiblement «amoraux» en supposant leurs techniques neutres. Mais les choses ne se passent pas toujours de cette façon [...] La technique n'est pas «amorable» lorsque sa véritable nature conduit les organisations à un certain type de «moralité». La quantification n'est pas si neutre lorsqu'on s'aperçoit que certaines choses sont plus facilement quantifiables que d'autres [...] De quelle façon s'est répandue, dans le monde l'idée que le management doit faire de l'argent en gérant l'argent au lieu de le faire à partir des capacités humaines et matérielles des organisations? [...] Comment peut-on ainsi, en éliminant la compréhension, l'intuition, les croyances et l'engagement tout autant que les problèmes sociaux, être surpris que la plus grande partie de la population se sente aliénée en face des grandes organisations [...] nous nous posons tous, de plus en plus, la question de savoir si nos organisations sont là pour nous servir ou pour nous réduire en esclavage. Et c'est bien à ce niveau que résiderait la faillite, économique non moins que sociale, de notre société.⁶¹

Pour nous sortir de cette impasse, Mintzberg prétend qu'il faut miser sur «une autre forme de management dans laquelle des êtres humains de qualité travaillent dur pour mieux comprendre leur monde et ceux qui le peuplent, des hommes qui sentent la nécessité d'être

⁶¹ MINTZBERG, *Le management*, p. 531.

plus rationnels que la rationalité qui les entoure»⁶². Sa recommandation est d'actualiser les vertus d'une raison vouée «à l'écoute de l'appel naturel de la vie et non [...] à l'abstraction» qui admet «un sérieux besoin d'hommes responsables aux postes importants»⁶³. Une invitation complémentaire est de s'attaquer plus directement au problème de la bureaucratie en nous demandant «de quelle façon des hommes bien intentionnés et honnêtes peuvent-ils être responsables en occupant des positions qui sont impersonnelles et qui, de par leur nature même, engendrent l'aliénation?»⁶⁴. À cet égard, les correctifs qu'il entrevoit ne font pas valoir un meilleur contrôle étatique des organisations ou leur rationalisation et démocratisation plus poussées. Ils donnent plutôt à penser au remplacement de la bureaucratie elle-même.

Notre plus bel espoir peut résider dans des interventions subtiles et habiles à travers lesquelles les choses pourraient changer de manière déterminante. Nous pouvons certainement nous efforcer de promouvoir les petites organisations, celles qui ont une taille humaine, partout où cela est possible [...] avant tout, nous devons nous libérer des multiples strates du management - l'autorité s'accumulant sur l'autorité, de plus en plus détachée et superficielle - qui ne servent qu'à saper l'énergie de ceux qui sentent impliqués et engagés.⁶⁵

Comme Mintzberg est encore actif, il est encore trop tôt pour émettre une opinion ferme sur l'impact qu'il a eu sur le processus de construction de l'identité morale des

⁶² MINTZBERG, *Le management*, p. 514.

⁶³ MINTZBERG, *Le management*, p. 538-540.

⁶⁴ MINTZBERG, *Le management*, p. 540.

⁶⁵ MINTZBERG, *Le management*, p. 540-542.

gestionnaires. À l'instar des autres penseurs, le véritable verdict se rattachera à l'interprétation qu'on fera de ses écrits. Cela ne nous empêche cependant pas d'émettre un jugement provisoire qui le place en compagnie des réformateurs de surface du management. Nous disons cela parce que son modèle de management reste très fortement attaché au mythe du héros tout puissant. Pour lui, «[t]out se passe comme si le haut manager et ses collaborateurs immédiats se suffisaient à eux-mêmes et suffisaient à la bonne marche de l'organisation»⁶⁶. Tout repose parallèlement sur un gestionnaire «génétiquement surdoué, hyperactif et omniscient» qui a très faiblement besoin de savoirs et d'apprentissages culturels non directement reliés aux habiletés de base qui viennent avec la dizaine de rôles qu'il doit assumer ⁶⁷. Même s'il a aidé à mieux situer le gestionnaire dans le régime de la complexité, la systématisation qu'il fait de ses tâches est un néo-nominalisme qui n'ajoute rien de nouveau à la compréhension de la nature de son travail et de son identité morale⁶⁸. En particulier, il ne donne aucune définition de sa responsabilité et ne s'attarde pas aux changements subjectifs qui doivent survenir pour la hisser à la hauteur des exigences éthiques contemporaines. Bien qu'il accorde une importance à la communication, il ne l'ouvre pas nécessairement à l'esprit d'une rationalité qui favorise la reconnaissance et le respect des êtres communicants (même si elle est directe et verbale, rien ne l'empêche de

⁶⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 257-260.

⁶⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 257-260.

⁶⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 257.

demeurer entièrement stratégique)⁶⁹. Sa pensée est paradoxale et «porte autant de renforcements de l'orthodoxie que de germes de son dépassement»⁷⁰. Elle remet en cause l'identité traditionnelle des gestionnaires en n'accordant qu'une attention rituelle de ses dysfonctionnements. Au pire, elle lui insuffle en un esprit pragmatique qui régénère sa mythologie:

[Mintzberg] démystifie le travail du manager, tout en le mystifiant à nouveau [...] Rien de fondamental ni de réellement radical, dans ce qu'est et ce que fait le gestionnaire, n'est vraiment touché ni avancé: il est toujours le grand maître à bord, le monopole de la pensée, de la décision, de la stratégie, des orientations [...] il présente le manager comme une sorte de personne surdouée, hyperdynamique, extra-lucide qui effectue, presque simultanément, de très nombreuses tâches largement au-dessus des capacités du commun des mortels. Il emploie textuellement [...] des termes ou des commentaires du genre: «mystérieux», «complexe», «héros», «héroïsme», «difficulté», «submergés», «travail excessif», «conscient de leur valeur», «à la fois le compositeur et le chef d'orchestre», «haute tension», «dévorés par un travail des plus exigeants», «centre nerveux», «expertise considérable», «point focal», «expert qui gère des experts». Tous ces qualificatifs et toutes ces descriptions ne peuvent que contribuer à maintenir intacte la mythologie du manager de la plus pure tradition, sans compter les appellations que Mintzberg utilise pour désigner les différents rôles: «leader», «meneur», «pilote», «symbole», «figure de proue», «entrepreneur», etc., qui sont plus qu'évocatrices.⁷¹

⁶⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 259.

⁷⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 259.

⁷¹ AKTOUF, *Le management*, p. 256.

Conclusion:

Les efforts ritualistes de réforme de l'identité morale des gestionnaires partagent un même trait: ils essaient «de “révolutionner” les modalités du maintien du *statu quo*»⁷² en se contentant de masquer les pires aspects du management traditionnel. Leurs méthodes accordent certes un peu plus d'importance au facteur humain, mais leur esprit reste profondément pris au piège dans un schème de la manipulation qui accorde toutes les qualités de sujet aux gestionnaires et des qualités d'objet aux autres⁷³. En dépit des percées théoriques, la dimension morale des identités des acteurs sociaux continue d'être écartée. Cette approche est effectivement plus perverse que la précédente car elle demande à l'employé «de jouer à être consentant dans une pseudo-participation [...] faire semblant de croire que l'écho de “façons de dire” produites hors et au dessus de lui est son propre discours [...] se “fouetter” lui-même en tant qu'outil de production [...] se réduire lui-même en tant que coût financier»⁷⁴. Cela conduit non seulement à être aliéné, mais à «jouer à ignorer qu'on est aliéné»⁷⁵ en croyant aux changements alors que rien ne change. D'un auteur à l'autre, l'idéal-type de l'identité des gestionnaires demeure le même sous les habits neufs de l'ingénieur d'âme de Mayo, de l'expert-décideur de Simon et du héros intuitif de Mintzberg.

⁷² AKTOUF, *Le management*, p. 520.

⁷³ AKTOUF, *Le management*, p. 520.

⁷⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 598-599.

⁷⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 597.

Comme nous verrons dans le Chapitre 8, une vague de réforme plus radicale se donne aujourd'hui à penser comme alternative. Avant de relever ses faits saillants, les cinq prochains chapitres analyserons les facteurs sociaux qui orientent le procès de construction identitaire en direction d'une refonte des présupposés du management classique. Le premier facteur que nous expliquerons est l'influence des nouvelles exigences du travail productif.

Chapitre 3

Les nouvelles exigences de la productivité

Les remises en cause superficielles de l'identité morale des gestionnaires ont commencé à battre de l'aile lorsque les théories de la gestion ont commencé à se mesurer à l'inédit et le différent qui ont mis en évidence les insuffisances du *statu quo*. La première expérience qui a fait prendre conscience au public nord-américain que son modèle de gestion avait besoin d'être sérieusement repensé a été le constat qu'il avait cessé d'être le plus performant au monde. Tom Peters et Nancy Austin ont fait état de cette réalité dans leur livre *La passion de l'excellence*¹. Il s'agit d'un des livres de gestion qui s'est le plus vendu au cours des années 1980. L'idée principale des auteurs était qu'on avait «pendant des décennies, confondu la réussite due aux principes et prescriptions du management et la réussite due à la conjoncture d'après-guerre particulièrement favorable aux États-Unis»². Or, cette conjoncture tenait de moins en moins du fait qu'un nombre croissant de pays étaient maintenant plus aptes à jouer le jeu de la concurrence économique. Plus que tout autre facteur, c'est sans doute la confrontation avec le succès du modèle japonais à la fin des années 1970 et au début des années 1980 qui a provoqué ce changement de mentalité³. À répertorier les *bestsellers* de management qui ont été publiés au cours de cette période, on

¹ Tom PETERS, Nancy AUSTIN, *La passion de l'excellence*, Paris, InterÉditions, 1985.

² AKTOUF, *Le management*, p. 292.

³ Nous n'avons pas le temps d'analyser l'impact des rencontres avec les modèles de gestion en provenance d'autres pays. Pour plus d'informations à ce sujet, voir AKTOUF, *Le management*, p. 397-423 (Corée du Sud), p. 433- 466 (Allemagne), p. 467-495 (Suède), p. 624-632.

en finit plus de compter les recommandations qui incitent les gestionnaires nord-américains à copier ou améliorer les recettes managériales du Japon pour accroître la rentabilité de leurs entreprises⁴.

L'énigme qui intéressait la population était la suivante: comment un pays comme le Japon, qui devait importer à peu près tout sauf sa main-d'oeuvre (e.g. 66% de son bois, 99.8% de son pétrole, 100% de son aluminium) et qui, il y a quelques années à peine, était principalement reconnu pour ses exportations de camelotes (e.g. les montres japonaises se vendaient jadis au kilo), a-t-il pu si rapidement acquérir une capacité d'exportation de produits de haute qualité qui étaient enviés par tous⁵? Comment pouvait-on expliquer ce succès alors que les Japonais composaient admirablement bien avec des éléments de conjoncture économique qui avaient toujours servi d'excuses aux gestionnaires nord-américains pour justifier leurs contre-performances (e.g. coût élevé des matières premières, de la main-d'oeuvre et de la transportation; puissance et militantisme des syndicats, force de la monnaie, barrières tarifaires, réglementation gouvernementale, fiscalité, etc)⁶? Omar Aktouf résume ainsi le questionnement que nous évoquons:

⁴ Voir par exemple J.C. COURDY, *Les Japonais, la vie de tous les jours dans l'empire du Soleil Levant*, Paris, Belfond, 1979; R.T. PASCALE, A.G. ATHOS, *The Art of Japanese Management*, New York, Simon and Schuster, 1981; W.G. OUCHI, *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading MA, Addison-Wesley, 1981; E. VOGEL, *Le Japon, médaille d'or*, Paris, Gallimard, 1983; P.A. DONNET, *Le Japon achète le monde*, Paris, Seuil, 1991; C.J. McMILLAN, «From Quality Control to Quality Management: Lessons from Japan», *The Business Quarterly*, 47 (1982), p. 31-40. Voir également AKTOUF, *Le management*, p. xviii, 290-292, 335-336.

⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 339-341.

⁶ AKTOUF, *Le management*, p. xviii.

Voilà un pays qui a développé un génie de la productivité et de la qualité qui laisse songeur. Il est clair que les Japonais ont su s'organiser et organiser leur façon de produire de telle manière qu'ils arrivent à obtenir infiniment mieux et plus du facteur travail. Mais, au-delà de leur capacité de «forcer» ainsi le facteur travail, ce qui incite à la réflexion, c'est la capacité des Japonais non seulement à maintenir la productivité, mais aussi à l'améliorer constamment, que ce soit en ce qui a trait aux rendements purs, à la qualité ou encore à la créativité et à l'innovation [...] Avant d'aller plus loin, rappelons que nous ne cherchons pas chez les Japonais les moyens de pousser encore plus loin les limites de ce que l'on peut «tirer» du travail. Il s'agit surtout de voir s'il n'y aurait pas, là où ailleurs, une voie pour travailler plus intelligemment.⁷

Ce chapitre relèvera l'impact que la conception japonaise du management a eu en Amérique du Nord (et un peu partout en Occident). Trois thèmes retiendront notre attention: la remise en cause des théories classiques du management occidental qu'elle a incitée, la réaction des gestionnaires nord-américains à son égard et finalement l'effet qu'elle a eu sur le procès de construction de l'identité morale des gestionnaires.

1. Remise en cause

C'est en essayant de voir comment ils pourraient reproduire le travail «plus intelligent» des Japonais que les Nord-américains ont découvert les failles de leur modèle de management. Au cours des années 1980, ils se sont par exemple rendu compte qu'un nombre important de gestionnaires étaient devenus des «entrepreneurs de papier». Cette expression est utilisée par Robert Reich, ex-professeur d'économie à l'Université Harvard et secrétaire-sortant du travail du Président Clinton. Elle renvoie à l'idée d'une préférence

⁷

AKTOUF, *Le management*, p. 336.

marquée pour la gestion abstraite des opérations financières des entreprises au détriment des efforts plus concrets et plus discrets qui doivent être investis dans la gestion de la production, du personnel, de la mise en marché, etc. qui permettent d'assurer la viabilité de l'entreprise et l'essor industriel du pays à long terme⁸. Voici le point de vue de Robert Reich sur ce sujet:

Managers have indeed adapted by innovating. But the innovations have not been technological or institutional. Rather, they have been based on accounting, tax avoidance, financial management, mergers, acquisitions and litigation. They have been innovations on paper [...] At its most pernicious, paper entrepreneurialism involves little more than imposing losses on others for the sake of short-term profit for the firm [...] But it does not create new wealth. It merely rearranges industrial assets [...] The problem is that paper entrepreneurialism is supplanting product entrepreneurialism as the most dynamic and innovative business in the American economy [...] Paper entrepreneurialism now preoccupies some of America's best minds, attracts many of its most talented graduates, employs some of its most creative and original thinking, and spurs some of its most energetic wheeling and dealing [...] Paper entrepreneurialism is a symptom of America's decline, both cause and consequence. It is a consequence in that paper profits are the only ones easily available to professional managers who sit isolated, atop organizations designed for a form of production that is no longer appropriate to America's place in the world economy. It is a cause only in the sense that the relentless drive for paper profits has diverted attention and resources away from the difficult job of transforming that productive base.⁹

⁸ Robert REICH, *The Next American Frontier. A Provocative Program For Economic Renewal*, New York, Penguin Books, 1983. Voir en particulier le chapitre 8 (*Paper Entrepreneurialism*), p. 140-172.

⁹ REICH, *The Next American Frontier*, p. 141, 157-160. Selon l'auteur, une enquête réalisée en 1981 au Harvard Business School révèle que seulement 3% des étudiants sortants du MBA choisissent une carrière dans le domaine de la production, alors que près de 22% d'entre eux en choisissent une dans le domaine financier.

Selon plusieurs analystes, le manque d'intérêt des gestionnaires pour la gestion concrète des opérations de l'entreprise en lien avec les exigences du profit durable transforme l'économie nord-américaine en «économie-casino»¹⁰ dans laquelle des «gestionnaires-prédateurs»¹¹ se livrent à des guerres brutales pour acquérir des entreprises viables en vue de les revendre à profit en pièces détachées. En procédant ainsi, les gestionnaires se soucient peu des conséquences néfastes de leurs comportements et accordent peu d'importance aux intérêts de leurs différents partenaires d'affaires. Dans un sens parallèle, ils vont à l'encontre de la collaboration qui permet d'accroître équitablement et durablement la richesse sociale¹². Ce modèle de gestion fait également pencher la balance en faveur du profit facile en renforçant le fâcheux réflexe de penser d'abord et avant tout aux coupures qu'on peut faire dans le «gras de l'organisation» (e.g. nombre de postes, salaires et bénéfices, qualité des produits, etc) afin de réaliser le gain maximal à court terme¹³. Ce qui demeure obscur est la réflexion plus sensée sur les investissements

¹⁰ L'expression vient de Michel ALBERT, *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Seuil, 1991. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 305.

¹¹ C'est l'expression qu'avait utilisée l'économiste américain Thorstein Veblen, au début du siècle, pour décrire le comportement des gestionnaires. Voir Thorstein VEBLEN, *The Theory of the Leisure Class. An Economic Study of Institutions*, New York, Macmillan, 1912 (Publié en français, *La théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970). Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 265.

¹² REICH, *The Next American Frontier*, p. 148. Selon l'auteur, on entendait peu parler d'offres publiques d'achat (OPA) «hostiles» avant 1965. En 1981, un sondage mené auprès des responsables des opérations financières dans près de 500 grandes firmes américaines révèle que près de 50% d'entre eux pensent que la firme pour laquelle ils travaillent est vulnérable et que près de 40% d'entre eux ont développé des plans formels de défense contre ce genre d'opération.

¹³ ALBERT, *Capitalisme contre capitalisme*, p. 19. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 356.

budgétaires qui doivent être faits pour accroître la performance de l'entreprise à long terme (e.g. formation des employés, améliorations technologiques au niveau de la production, respect accru des clients, partenariats profitables avec d'autres entreprises,, etc.). Au premier coup d'oeil, la mode des coupures budgétaires plait aux lecteurs des rapports financiers car elle leur fait croire que l'entreprise est en très bonne posture pour gagner les batailles économiques qui l'attendent¹⁴. En y regardant de plus près, on doit cependant conclure que cette stratégie est à la gestion ce que les fameuses saignées de sang étaient jadis à la médecine. En définitive, elle ne fait qu'aggraver le persistant problème de la motivation au travail que l'on s'efforce de résoudre depuis les années 1940.

Ce que les critiques de ce type de management ont essayé de faire comprendre aux *hatchets-man* des états majors managériaux était que les pertes d'effectifs qui étaient imposées de haut sans explications et négociations faisaient perdre à l'entreprise un nombre important de ses collaborateurs et du potentiel créatif de ceux et celles qui restaient. Dans ce contexte, les relations avec les partenaires ne pouvaient que se détériorer et l'entreprise ne pouvait éviter d'être envahie par un climat de méfiance qui allait être difficile à déloger à long terme. Suivre aveuglément la logique qui demandait aux employés d'en faire constamment plus avec moins sans prendre le temps de comprendre leur situation était

¹⁴ Shona McKAY, «You're (still) Hired», *Report on Business Magazine*, Décembre (1996), p. 54-60. Le sous-titre de l'article évoque bien le problème: «Lesson One: Downsizing rarely works. Lesson Two: Stretching your imagination to confront crises without resorting to layoffs often does. Here are four companies that prove the point [Federal Express, Hewlett-Packard, Teknion Furniture Systems, Okanagan Cider Co.]».

peut-être profitable à court terme, mais à long terme elle engageait dangereusement l'entreprise et la société sur la pente des rendements décroissants, ou au pire du désastre économique. Parallèlement, choisir de motiver les employés par la peur de perdre leurs emplois et les fournisseurs par la peur de perdre leurs contrats ne pouvaient assurer le sens de l'innovation et de l'initiative dont l'entreprise avait maintenant de plus en plus besoin pour assurer sa viabilité à l'heure où le facteur humain était reconnu comme étant la ressource stratégique par excellence. Robert Reich explique cette situation plus en détail:

Paper entrepreneurialism has an even more insidious side. The attitudes and frames of reference that have encouraged the rearrangement of industrial assets in the hopes of short-term gains have also encouraged the rearrangement of people, resulting in an increasing velocity of hirings, firings, and layoffs at all levels of American firms. Insecurity reigns from the bottom rungs to the top offices of America's largest corporations. Companies that enter new lines of business typically are quick to hire new managers and employees but are cautious about investing in new plants and equipment, on the assumption that if the new venture fails, it is far easier to get rid of people than plant and equipment [...] More and more, our productive processes are marked by suspicion, distrust, insecurity, and opportunism. Managers fear for their jobs. They worry that valued employees will suddenly leave the company. Employees, in turn, fear that they may be sacked without warning. This fearful atmosphere inhibits cooperation at all levels. Employees are not entrusted with trade secrets lest they take them to a competitor after they quit or are fired. They are not trained in general skills on the assumption that such an investment by the firm will be lost when they leave. Fear of job loss also inhibits the flow of accurate information up the corporate hierarchy. Bad news is buried layers down - until months or years later - it erupts into a major crisis or scandal, often long after those who were responsible have moved to other jobs.¹⁵

¹⁵

REICH, *The Next American Frontier*, p. 160-165.

Cette situation nous ramène à l'épineux problème de l'égoïsme des gestionnaires qui a été décrié par Taylor et Fayol. Au cours des années 1980, la population nord-américaine s'en est pris spécifiquement à son intensification au sein des guerres d'acquisition et des campagnes de «rationalisation» à grande échelle:

Executives are circulating among America's largest firms at a velocity that rivals the exchange of paper assets [...] Short term management tenure does more damage to the economy than to executives' bank accounts. Fired executives are getting larger and larger settlements along with their pink slips [...] Fifteen percent of the nation's 1,000 largest companies now have agreements, affectionately known as golden parachutes, specifically providing for continued compensation should the companies be taken over [...] Managers who anticipate a short term tenure with their firm unsurprisingly have little interest in long-term solutions to its basic problems. Their goal is to make the firm (and themselves) look as good as possible in the immediate future. A vicious circle sets in. Managers who know they will be judged by the standards of paper entrepreneurialism, if not beaten by a better player, resort to paper entrepreneurialism as a defensive measure [...] Perhaps most troubling is that the atmosphere of insecurity and impermanence which characterizes all levels of American business has bred a selfish attitude among directors, managers, and employees, an egoistic mentality which is seriously undermining American enterprise. Within a productive system that increasingly depends on cooperation, good faith, and team spirit, the dominant ethic is coming to be cynical indifference and opportunism [...] We are witnessing an extraordinary increase in self-dealing within American enterprise.¹⁶

L'aperçu gagné sur une façon de gérer qui n'était pas aussi égoïste et qui réalisait des gains supérieurs au plan de la qualité des produits et de la productivité a confirmé l'idée que les entreprises de l'Amérique du Nord n'étaient pas aussi bien gérées qu'à l'étranger¹⁷.

¹⁶ REICH, *The Next American Frontier*, p. 162-166.

¹⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 339, 380. L'auteur rapporte les résultats d'une étude effectuée par le Centre japonais de la productivité publiée en 1990 qui démontre qu'entre 1981 et 1990 «le taux d'accroissement de la productivité industrielle de la main-d'oeuvre japonaise a connu une hausse annuelle moyenne de 3.9%, tandis que les États-Unis sont loin derrière avec 0.7%». À relever les gains

En se rendant compte que les problèmes persistaient en dépit des nombreuses concessions étatiques consenties pour aider les gestionnaires à surmonter les problèmes de conjoncture économique (e.g. meilleurs salaires et bonis, moins de réglementation, allègement de la fiscalité, etc), la population nord-américaine a commencé à penser qu'il n'était plus possible de pouvoir faire mieux en suivant la logique du modèle classique de gestion et qu'il fallait maintenant prendre des moyens radicaux pour rénover le travail et l'identité des gestionnaires en s'inspirant des meilleurs éléments du modèle japonais¹⁸.

2. Réaction

L'ouverture aux apports du management japonais a permis aux gestionnaires nord-américains de faire trois découvertes importantes:

2.1 Le Japon a un modèle de management différent qui produit des bons résultats

Le premier constat a été que le succès du Japon était directement relié à l'identité morale de ses gestionnaires. Alors que le management nord-américain devenait de plus en plus l'art «de faire fructifier au maximum un capital, la “science” de *how to make money*»¹⁹

qui ont été réalisés auparavant (1950-1985) au niveau de la productivité industrielle, les différences sont encore plus frappantes: croissance annuelle moyenne de 8.4% au Japon et de 2.5% aux États-Unis .

¹⁸ McMILLAN, «From Quality Control», p. 31-40. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 291.

¹⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 265.

qui organisait le travail à partir des présupposés du management classique, le management du Japon valorisait au contraire des stratégies et des valeurs qui acheminaient l'organisation dans une toute autre direction²⁰. Voici les quatre clés du management japonais qui ont été retenues par les experts en théorie managériale²¹:

- Une préoccupation pour l'intérêt général, la stabilité sociale et la croissance à long terme mise en oeuvre par des pratiques de financement stable, des politiques de protection des emplois et un travail de concertation entre les différents partenaires de l'entreprise.
- Une concentration des efforts de tous les membres de l'organisation sur l'amélioration constante des produits et de la production prenant appui sur un encouragement constant du souci d'innover et une reconnaissance officielle du droit à l'erreur et l'expérimentation, un investissement massif et soutenu dans la recherche et le développement, une prédilection marquée pour la formation continue des employés.
- Un parti pris en faveur d'une culture de collaboration corporative qui valorise les bienfaits des investissements dans la qualité de la vie au travail, le partage équitable des bénéfices et des privilèges, la considération des employés comme des partenaires intelligents et dignes de confiance, la responsabilisation de tous les membres de l'organisation, la participation des employés à la définition des objectifs de travail, le refus de la parcellisation et de la spécialisation étroite des

²⁰ J.H. JACOT (dir.), «Du fordisme au toyotisme? Les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon», *La Documentation française*, (1990), p. 7-8. Cité par Céline SAINT-PIERRE, «Nouveaux modèles de production, nouvelles formes d'entreprises et nouvelles valeurs», dans Daniel MERCURE (éd.), *La culture en mouvement. Nouvelles valeurs et organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1992, p. 137-150.

²¹ AKTOUF, *Le management*, p. 335-274.

tâches, la transparence de l'information et la préférence pour les communications directes et personnelles avec les gestionnaires.

- Une vision modeste de l'identité du gestionnaire qui fait obstacle à son image nord-américaine de surhomme qui a des réponses à tout et à qui peut retenir tout le crédit de la réussite (et aucun tort pour les déboires, une conception de son rôle comme celui d'un chef-partenaire qui peut modérer ses ambitions personnelles pour faciliter le développement d'un climat de confiance et de proximité au sein de l'organisation sur la base de décisions prises en commun.

2.2 Le modèle de management japonais a des racines nord-américaines

L'idée que nous défendons n'est pas que le management japonais est le meilleur au monde, ou qu'il a été perçu comme tel par les Nord-américains. Elle est plutôt que sa découverte a rendu les Nord-américains plus conscients des limites du modèle classique de gestion et de la nécessité de valoriser plus ouvertement des considérations éthiques au travail comme on le faisait au Japon. L'admission qui s'est jumelée à cette prise de conscience a été que les Japonais n'avaient pas tout inventé et qu'ils avaient le plus souvent adapté des principes et des techniques de gestion nord-américains qui avaient été rejetés parce qu'on les avait jugés trop farfelus et radicaux pour être efficaces. Un bon exemple est la gestion de la qualité totale des produits inventée par l'américain W.E. Deming au cours des années 1940 qui a largement contribué au succès de l'industrie automobile japonaise²².

²² AKTOUF, *Le management*, p. 372. Les cercles de qualité sont «des groupes informels de 5 à 10 employés qui se réunissent volontairement, une ou deux fois par mois en général, pendant ou après les heures de travail, avec le chef d'équipe pour discuter de l'état des choses dans leur travail: rebuts, défauts, insuffisances, etc., et rechercher des causes et des solutions possibles».

En remontant aux sources du miracle japonais dans ce secteur industriel, les gestionnaires nord-américains se sont rendus compte qu'il y avait beaucoup d'eux-mêmes dans cet autre qu'ils rencontraient. Ils ont trouvé que le modèle de gestion japonais n'avait rien de magique et que son succès tenait avant tout au fait que les Japonais avaient été assez intelligents pour puiser dans les théories managériales nord-américaines pour tirer des intuitions valables qu'ils avaient ensuite transposées chez eux avec le génie d'adaptation qu'on leur connaît. Les raisons des insuccès nord-américains, pour le dire autrement, se rattachaient au fait que les gestionnaires occidentaux étaient en déficit d'une mémoire culturelle critique qui aurait pu leur permettre de relire leurs traditions managériales pour discerner les sources des blocages et le potentiel réformateur que les Japonais avaient discernés.

2.3 Les meilleures idées du management japonais peuvent être importées

La troisième découverte importante des gestionnaires nord-américains a été qu'ils pouvaient aisément importer les meilleurs aspects du management japonais. Dans les premiers temps de la rencontre avec le Japon, cette idée était loin d'être évidente car plusieurs analystes avaient une vision folkloriste du management japonais qui faisait croire que «la nature et le fonctionnement de l'entreprise japonaise relèvent de quelque trait de "race" ou de "culture"»²³. A leurs yeux, la réussite du management japonais relevait

²³ AKTOUF, *Le management*, p. 365.

essentiellement d'un autoritarisme culturel qui était difficilement conciliable avec la culture démocratique de l'Amérique du Nord. Les gestionnaires japonais n'étaient pour eux que des «"bêtes à usine" qui ne savent pas vivre, ou qui ne vivent que pour le système» et qui peuvent en plus compter sur «la docilité extrême des travailleurs nippons»²⁴.

Cette vision a perdu sa crédibilité lorsque les Japonais ont commencé à implanter des usines en sol nord-américain pour contourner les barrières tarifaires qui bloquaient l'importation de leurs produits. Le cas exemplaire est celui de l'industrie automobile²⁵. Le choc des nord-américains a été de constater que non seulement le succès du management japonais ne dépendait pas d'éléments culturels, mais qu'il était en plus accueilli à bras ouverts par les syndicats nord-américains que les défenseurs du management classique avaient toujours présentés comme étant totalement récalcitrants à ce genre d'approche. Au bout du compte, le contact avec la gestion japonaise a validé l'idée qu'il n'y avait aucune bonne raison, sauf peut-être la mauvaise volonté des gestionnaires nord-américains, qui justifiait de penser que ce qui se pratiquait ailleurs comme «bonne gestion» ne pouvait pas s'importer dans toutes les organisations de travail du monde.

²⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 340-343.

²⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 373.

1.3 Impact sur l'identité morale des gestionnaires

Après la rencontre avec le Japon, le public et les gestionnaires nord-américains ont cessé de croire que les accomplissements passés allaient automatiquement les garder ou les propulser au sommet de la réussite économique mondiale. Peu à peu, ils ont plutôt pris conscience que les meilleurs exemples de gestion se retrouvaient dans toutes les cultures du monde, en vertu du génie d'invention et d'adaptation de chacune d'elles. Pour produire les résultats escomptés, l'identité morale des gestionnaires nord-américains allait donc devoir se détacher des présupposés du management classique qui ne résistaient plus au jeu de la concurrence internationale. Pour gagner une meilleure intelligence des forces et des blocages de leur façon de gérer, les gestionnaires allaient parallèlement devoir apprendre à mieux approprier les bons côtés des autres interprétations culturelles et faire le tri critique de leurs traditions théoriques

Cette expérience de décentrement a clairement fait apparaître les limites de l'approche purement technique et objectivante du management. En se mesurant au succès de leurs homologues japonais, les gestionnaires nord-américains ont dû admettre que la dimension éthique du travail avait plus d'importance qu'il ne l'avaient reconnu jusqu'ici. Comme le rapporte Omar Aktouf, l'analyse du travail plus intelligent des japonais a révélé que le facteur humain était maintenant la clé de voûte des accroissements de productivité et que le management nord-américain avait un sérieux manque à gagner vis-à-vis de lui:

Le fait est que les facteurs de succès ont changé de nature tout en changeant de camp [...] jusqu'à la fin des années 1970, il fallait s'arranger pour faire produire en grandes quantités et rapidement ce qui avait été décidé par la direction. Combinée avec l'obsolescence planifiée, cette philosophie devait assurer le succès avec un bien ou une gamme de biens, dont il suffisait d'«inonder» le marché. La créativité, l'initiative et la conception était du ressort de «chefs» et de spécialistes de départements nobles (recherche et développement, planification), personnes expressément embauchées pour être pensantes et intelligentes. Mais l'ère de la qualité et de la créativité étend ses exigences et montre que tous les employés doivent être partie prenante, actifs et pensants. Le management traditionnel n'est pas préparé à cela [...] les théoriciens et praticiens du management dominant ne pouvaient voir qu'à des facteurs de succès profondément différents doivent correspondre une philosophie de gestion et une conception du travail, du travailleur, tout aussi profondément différentes.²⁶

Ce changement de mentalité est une véritable révolution de l'esprit lorsqu'on le situe dans un contexte historique plus large. Les théories économiques classiques relient par exemple les processus de création de richesse à trois facteurs: la terre et les ressources naturelles, le capital, et la main d'oeuvre. Durant la majeure partie de l'histoire de l'humanité, le contrôle de la terre et des ressources naturelles a été le facteur critique. Essentiellement, ceux qui étaient propriétaires étaient riches et ceux qui ne l'étaient pas étaient pauvres. À l'époque moderne, le capital a remplacé la terre comme élément clé. Ceux qui contrôlaient le financement des opérations de travail étaient alors les nouveaux maîtres de l'économie. Depuis la moitié du XXe siècle, un autre changement majeur est survenu: l'ère de l'information et de la connaissance a succédé à celle du capital. Ce dernier est maintenant plus disponible que jamais et la clé de la réussite se rattache désormais à la motivation et la qualité d'une main d'oeuvre de plus en plus mobile et exigeante. C'est cette

²⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 654.

transition que les Japonais ont le mérite d'avoir anticipé ou du moins d'avoir mis en évidence. Les entreprises les plus productives et dynamiques aujourd'hui ne sont plus celles qui sont riches en actifs traditionnels comme les bâtiments, l'équipement et les inventaire, etc., mais celles qui ont des employés hautement motivés détenteurs d'expertise dans des domaines stratégiques comme la technologie, la consultation, l'investissement, etc. En 1997, cent dollars investis dans Microsoft ne procurait par exemple qu'un seul dollar en actif tangible fixe²⁷.

Dans le nouvel univers de l'économie de la connaissance, les exigences de la productivité changent radicalement. Elles ne consistent plus à faire fructifier le capital au maximum et à court terme comme auparavant (même si le rendement du capital continue de faire partie des exigences de la gestion), mais à optimiser la connaissance et l'engagement des personnes à tous les niveaux de l'organisation afin d'assurer la viabilité de l'entreprise à long terme²⁸. Cette situation met le gestionnaire devant un choix antinomique fondamental: choisir de gérer ses collaborateurs «dans des conditions analogues à celles des O.S. [organisations scientifiques] de la chaîne de montage» ou opter au contraire pour une «organisation du travail fondée sur la professionnalité et le recours aux capacités d'innovation et de création [...] en faisant appel à leur responsabilisation

²⁷ Charles HANDY, *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism. A Quest for Purpose in the Modern World*, London, Hutchinson Press, 1997, p. 161.

²⁸ Arie de GEUS, *The Living Company*, Boston (MA), Harvard Business School Press, 1997, p. 15-18.

vis-à-vis de leur production, des autres unités de services de l'entreprise et des clients»²⁹. D'un côté, sa tâche est de continuer à contrôler et manipuler ses employés comme des coûts de production, en misant par exemple sur les capacités de surveillance et de contrôle accrues que lui confère le progrès technologique. De l'autre, elle est de convaincre ses employés d'être des agents actifs, engagés et complices en leur accordant tout le respect qu'on leur doit comme des sujets éthiques qui sont intéressés à trouver un sens à leur travail³⁰. Ce revirement est l'un des faits saillants de ce que Peter Drucker appelle la société post-capitaliste³¹. À ses yeux, l'éducation croissante de la main d'oeuvre pose comme nouveau défi au gestionnaire de trouver une source de motivation qui dépasse les limites des incitatifs strictement économiques (e.g. salaires, bénéfices, sécurité d'emploi, etc.). Le travailleur connaissant de la fin du Xxe siècle en veut plus: «"[h]e needs opportunity, he needs achievement, he needs fulfillment, he needs values" [...] Where the manual worker expected "a living from work, the knowledge worker expects a life out of it"»³².

Le gestionnaire qui veut honorer ces nouvelles exigences se heurte très vite à la réalité que la gestion traditionnelle a longtemps maintenu «en état de dépendance-infantilisation des armées d'"impotents", de non-sujets, qui renvoient - par leur

²⁹ SAINT-PIERRE, dans MERCURE, *La culture en mouvement*, p. 140.

³⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 550.

³¹ Peter DRUCKER, *The Post-Capitalist Society*, New York, Harper & Row, 1993.

³² Peter DRUCKER, *The Effective Executive*, New York, Harper & Row, 1985, p. 174. Cité par Jack BEATTY, *The World According to Peter Drucker*, New York, Broadway Books, 1998, p. 115.

“impotence” même - tous les problèmes, décisions et questions ardues [...] vers le “haut”»³³. Cette situation lui confère le défi très difficile de motiver «une main-d’oeuvre angoissée, frustrée, souffrante, sous-formée et sujette à d’incessants doubles discours»³⁴ qui ne se transformera pas soudainement en complice innovateur du moment qu’elle va entendre parler d’excellence et de qualité. Le meilleur espoir de changement se décèle aujourd’hui dans le fait qu’un nombre accru d’employés n’acceptent plus d’être objectivement considérés comme des exécutants dociles et des ressources de production. Dans les entreprises qui oeuvrent à plein dans l’économie de la connaissance, ceux-ci posent plutôt comme condition à la qualité de l’engagement qui ne peut se commander (i.e. imagination, créativité, loyauté, etc.) l’obligation d’être traités comme des sujets qui consentent consciemment à l’effort de groupe.

Dans ce nouvel univers, l’entreprise doit cesser d’être conçue comme une machine dont le fonctionnement peut être étroitement pensé d’avance et étroitement réglé. Elle doit plutôt se penser comme le lieu de la «combinaison des différentes intelligences individuelles animées du désir de collaborer»³⁵. Dans ce contexte, l’identité morale du gestionnaire s’inscrit sur un registre différent que celui que nous avons vu jusqu’ici. Au lieu de s’apparenter à l’image de supra-personnes qui s’attribuent l’ensemble des qualités subjectives sans les reconnaître chez les autres, elle prend l’allure du catalyseur en chef de

³³ AKTOUF, *Le management*, p. 597.

³⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 600.

³⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 658.

la culture d'entreprise qui se rend à l'idée «que la gestion est de moins en moins une affaire de savoirs spécialisés et de plus en plus une affaire de principes et d'habiletés propres à favoriser une certaine qualité d'être ensemble et l'effort collectif [...] une capacité à faire vivre ensemble en harmonie et en coopération tous les acteurs au sein de l'entreprise»³⁶. Pour tout le reste, «il existe des spécialistes, des super-techniciens, des super-machinistes capables de résoudre les problèmes les plus compliqués»³⁷.

Le dépassement du traitement stratégique des personnes dans l'entreprise exige également que les gestionnaires modifient leur rapport à la nature et à la société ³⁸. De la même façon que les nouvelles exigences de la productivité ont forcé les gestionnaires à abandonner une conception objectivante des employés, l'inscription de la performance économique à l'heure de la responsabilité sociale et du développement durable les contraint à cesser de voir la gestion et l'entreprise «comme des entités isolées de ce qui fait le reste de la vie d'une nation ou d'une société»³⁹. Ici comme ailleurs, tout porte à croire que les gestionnaires devront assumer une plus grande part de responsabilités:

³⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 562.

³⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 585.

³⁸ Il s'agit du même rapport, malgré des différences d'objet. Pour plus de précisions, voir FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. 1, p. 66: «L'*instrumentation* est la procédure par laquelle l'homme se relie à la nature extérieure suivant des techniques entrant dans le concept large du *travail*. Elle revêt une signification strictement *technique*, lorsque la réalité a le statut ontologique de *choses*. Elle revêt une signification *stratégique*, dès lors que cette réalité objective n'est pas constituée par des choses, mais par des êtres intelligents capables de réagir, c'est-à-dire d'agir plus ou moins rationnellement en fonction des actes qui leur sont opposés».

³⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 645.

Car enfin, qu'on le veuille ou non, qu'il s'agisse de la gigantesque pollution du golfe du terminal de Valdez en Alaska, des chlorofluocarbures qui détruisent la couche d'ozone, des oxydes de carbone qui réchauffent la terre, ou de la fuite de gaz toxique de Bhopal, ou encore de l'incendie du dépôt de binéphényles polychlorés (BCP) de Saint-Basile-le-Grand, nous sommes bel et bien en présence de fautes gestionnaires. La situation globale actuelle, qui ne manque pas d'être inquiétante, est la conséquence de décisions de gestionnaires [...] Se pose donc désormais avec acuité la question de savoir si le gestionnaire d'aujourd'hui et de demain peut demeurer animé d'une telle mentalité et habité par un tel mépris des connaissances et préoccupations plus globales, plus fondamentales, plus écologiques, et plus sociales et humaines.⁴⁰

L'évolution des mouvements activistes (Chapitre 5) démontrera clairement qu'on n'acceptera plus les comportements d'un gestionnaire qui ferme «les yeux sur la dimension éthique de ses activités, et sur l'importance de sa manière d'être avec les autres, ainsi que dans son milieu naturel»⁴¹. Nous sommes maintenant à un point où «les coûts d'une telle attitude commencent à annuler et à dépasser les bénéfices réalisés jusque là»⁴². Plus que jamais, les solutions ne peuvent plus rester en surface et exigent une transformation en profondeur des mentalités des gestionnaires qui leur donne accès à une véritable compréhension de «comment les choses humaines, sociales, économiques et écologiques fonctionnent et vers quoi elles sont dirigées»⁴³.

⁴⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 2-3.

⁴¹ AKTOUF, *Le management*, p. 510-511.

⁴² AKTOUF, *Le management*, p. 3.

⁴³ AKTOUF, *Le management*, p. 510-511.

La rencontre avec le management du Japon a été l'un des événements marquants des années 1980 qui a forcé les gestionnaires à repenser leur identité morale. Un facteur tout aussi important a été le leadership qu'ils ont exercé suite aux dérapages éthiques du monde des affaires au cours de cette même période. L'analyse de cette facette de la reconstitution de leur identité morale sera l'objet du prochain chapitre.

Chapitre 4

Le leadership des gestionnaires

Les gestionnaires n'ont pas été passifs devant les remises en cause auxquelles ils étaient confrontés. Dans ce chapitre, nous expliciterons le questionnement qu'ils ont engendré et les solutions qu'ils ont proposé en réponse aux pratiques douteuses ou immorales de leurs pairs. À la suite de cette analyse, nous relèverons l'impact de leurs délibérations sur le procès de construction de leur identité morale. Nous nous attarderons d'abord au leadership que les gestionnaires ont exercé dans le secteur privé. Nous reprendrons ensuite plus brièvement les mêmes éléments dans le contexte du secteur public.

1. Le leadership éthique dans le secteur privé

1.1 Remise en cause

Depuis les années 1960, le terrain pour une remise en cause plus radicale de l'identité morale des gestionnaires avait graduellement été préparé par une série de scandales qui ont fait les manchettes des journaux et qui sont par la suite devenus les cas classiques utilisés pour donner la formation éthique dans les écoles de gestion. Parmi les causes les plus célèbres, on peut mentionner: le non-rappel des Ford Pinto dont les réservoirs d'essence explosaient facilement si le véhicule était percuté par derrière, la vente des stérilets non-sécuritaires Dalkon Shields par A.H. Robins, le versement de pots-de-vins à des fonctionnaires japonais par la compagnie d'aviation Lockheed, le gonflement artificiel de prix de produits vendus au Pentagone par General Electric, la protection insuffisante des

employés et des clients contre les dangers de l'amiante par Johns-Manville, la pollution du Love Canal par la Hooker Chemical and Plastic Corporation, l'explosion de la navette spatiale Challenger en raison d'une décision du management de Morton Thiokol de ne pas avertir les ingénieurs de la NASA du risque d'explosion qu'encouraient les fusées de démarrage lors de temps froid, et finalement la fuite de produits toxiques à l'usine d'Union Carbide à Bhopal en Inde¹.

À cette époque, la plupart des gens d'affaires pensaient que ces conduites frauduleuses étaient l'affaire de quelques compagnies ou individus isolés qu'il fallait punir, corriger ou écarter pour préserver l'intégrité du système d'affaires qui, somme toute, se portait bien. À partir des années 1980, un nombre croissant d'entre eux ont commencé à réviser leur position et à s'inquiéter plus ouvertement de la conduite des gestionnaires. L'événement déclencheur a été la série de scandales boursiers qui a secoué le monde de Wall Street au cours des années 1980². L'analyse de David Olive reflète le constat de nombreux gestionnaires à l'époque:

¹ Pour plus d'informations et d'autres exemples, voir Michel DION, *L'éthique et le profit*, Montréal, Fides, 1992, p. 101-124; Marianne MODDY-JENNINGS, *Case Studies in Business Ethics*, Minneapolis/St. Paul, West Publishing Company, 1993.

² Pour des détails, voir «The Value of Ethics: Scandals Force Business On a New Path», *Vancouver Sun*, Octobre 16 (1991), p. D1-D2; «Ethics Crisis Forces Companies To Act», *Financial Post*, Décembre 8 (1988), p. 18; Jean-François LISÉE, «L'année de tous les crimes économiques», *Commerce*, 88 (1986), p. 104-114; Yves GILSON, «L'éthique à la dérive dans les milieux d'affaires aux États-Unis», *Commerce*, 88 (1986), p. 116-122.

Il va sans dire que l'histoire des affaires [...] a parfois été assombrie par des épisodes de totale démobilisation éthique. Mais aucun n'a pris l'ampleur de l'actuelle crise de manquement à la déontologie qui sévit jusque dans le marché des valeurs boursières et corrompt toute industrie, et aussi toute profession [...] au service du monde des affaires. De plus, jamais encore les entreprises n'ont détenu un tel pouvoir de destruction [...] La récente multiplication des compte rendus consacrés par les médias aux exactions relevés au sein des entreprises ne fait que conforter la croyance selon laquelle une conspiration du mal est à l'oeuvre dans le monde des affaires. Pourtant aucun dessein sinistre ne se profile derrière les abus commis par les gens «bien renseignés» sur certains marchés [...] La plupart du temps, c'est tout simplement l'avidité qui conduit les compagnies et les individus à s'écarter du droit chemin³.

Ce appétit généralisé pour l'argent et le pouvoir ont fait dire à certaines personnalités du monde des affaires qu'il n'y avait «aucun problème à avoir les dents longues [...] C'est même quelque chose de très sain. On peut avoir les dents longues et continuer à se sentir bien dans sa peau»⁴. Les propos de hauts représentants de l'État canadien ont été dans le même sens: «[s]'il est une motivation fondamentale que tout le monde partage en affaires, c'est bien l'âpreté du gain. Nous l'approuvons partout où elle se manifeste»⁵. C'est en réaction aux comportements immoraux que sanctionnaient ces déclarations que plusieurs personnages influents du monde des affaires ont commencé à dénoncer cette tendance et à faire des propositions concrètes pour injecter plus d'honnêteté, de civilité et de justice dans

³ David OLIVE, *Le temps des purs. Les nouvelles valeurs de l'entreprise*, Montréal, Éditions de l'Homme, 1989, p. 9-10.

⁴ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 101. Les propos sont de Ivan Boesky, un négociateur boursier les plus cotés de Wall Street à l'époque, à qui on imposa plus de 100 millions de dollars d'amendes pour conduite frauduleuse, lors d'un discours d'ouverture d'année scolaire qu'il prononça dans une école de gestion de Californie en 1985

⁵ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 36. Les propos sont de Barbara McDougal, à ce moment Ministre des finances du gouvernement canadien, lors d'un congrès sur les entreprises canadiennes.

les transactions d'affaires. Par leurs interventions, ils voulaient conserver et accroître le niveau de confiance dans la communauté d'affaires.

1.2 Réaction

En observant leurs comportements, les gestionnaires se sont rendus compte que la bonne marche des activités requérait des investissements massifs de confiance de la part de tous les membres de la communauté d'affaires et de la société. En 1986, des transactions d'une valeur de 38 trillions de dollars avaient par exemple été réalisées à la bourse de New York. La grande majorité d'entre elles se sont déroulées au téléphone sur la base d'un vote de confiance accordé à la parole de l'autre (la confirmation écrite suivant trois jours plus tard)⁶. Sans un minimum de confiance, le système d'affaires risquait sérieusement de s'écrouler sous le poids de la bureaucratie que l'on mettrait en place pour contrôler les pratiques immorales. Sans la confiance du grand public, les gestionnaires saperaient eux-mêmes la loyauté de leur clientèle et les bases de leur légitimité sociale. La découverte qu'ils ont faite a été que la marge de confiance que leur accordaient leurs partenaires et la société n'était pas sans limites et sans conditions. Tout suggérait au contraire que «[c]ette volonté d'aller de l'avant sans faire grand cas des conséquences risque de corrompre la santé et du monde des affaires et de la société au sein de laquelle celui-ci opère»⁷. Les sondages confirmaient ce pressentiment en faisant valoir que si 94% des Américains plaçaient

⁶ John SHAD, «Business's Bottom Line: Ethics», *New York Times*, Juillet 27 (1987), p. A19.

⁷ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 10.

l'honnêteté au premier rang des attributs des personnes qu'ils aimaient et respectaient, seulement un tiers de la population croyaient que la communauté d'affaires se comportait de façon honorable et plus de la moitié des répondants estimaient que la plupart des dirigeants d'entreprises étaient foncièrement malhonnêtes⁸. Sans un effort immédiat pour rétablir la confiance, une série de problèmes allait avoir un impact de plus en plus grand sur les profits:

- Un accroissement de la criminalité par les cols blancs au sein de l'entreprise (les coûts se chiffraient déjà à plus de 200 milliards de dollars par an aux États-Unis, comparativement à 4 milliards de dollars pour l'ensemble des crimes commis sur la voie publique)⁹.
- Une augmentation des amendes¹⁰ et de la réglementation gouvernementale (les coûts étaient déjà de l'ordre de plus de 100 milliards de dollars par an pour les entreprises américaines)¹¹.

⁸ SHAD, «Business's Bottom Line», p. A19

⁹ Christian TYLER, «The Enemy Within», *Financial Times* (London), Avril 12-13 (1997), p. 1; «Right vs Wrong at Work», *USA Today* (Édition européenne) Avril 7 (1997), p. 6A. Selon ce dernier article, près de la moitié des travailleurs américains admettent avoir commis des actes immoraux ou illégaux au cours de la dernière année en raison des pressions que leur fait subir leur environnement de travail.

¹⁰ À la fin des années 1980, les lois canadiennes sur la protection de l'environnement prévoyaient des amendes qui pouvaient s'élever jusqu'à 1 million de dollars par jour avec des peines d'emprisonnement pour les directeurs de compagnies prises en défaut. Pour plus d'informations, voir Leonard BROOKS, «Business Ethics in Canada: Distinctiveness and Directions», *Journal of Business Ethics*, 16 (1997), p. 592.

¹¹ «Over-regulating America», *The Economist*, Juillet 27 (1996), p. 19-21.

- Une rétribution possible des consommateurs, des investisseurs et des autres partenaires de l'entreprise prise en défaut¹².
- Un impact négatif sur la motivation et le recrutement du personnel et des membres de bureau de direction¹³.
- Un effacement des qualités morales qui assurent la viabilité et la durabilité en affaires (e.g. audace, ténacité, amour du métier, collaboration, etc.)¹⁴.
- Des effets désastreux sur la santé mentale des gestionnaires (e.g. ennui, stress, isolement, culpabilité, etc.)¹⁵.

Plusieurs personnalités importantes ont alors sonné l'alarme pour réformer le monde des affaires. Une des plus remarquables et influentes a été John Shad, un financier de Wall Street qui a été tout à tour directeur de la U.S. Securities and Exchange Commission et ambassadeur américain aux Pays-Bas. Jouissant d'une crédibilité hors du commun, il a prononcé plusieurs discours qui ont fait valoir la nécessité d'une réforme morale pressante et profonde dans le monde des affaires (dans les milieux financiers en particulier). C'est lui qui a orchestré la plupart des poursuites judiciaires contre les grands vilains de Wall Street

¹² Voir le prochain chapitre.

¹³ «Ethics Top Issue for Workers», *Financial Post*, Octobre 10 (1989), p. 59.

¹⁴ Robert C. SOLOMON, *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1993.

¹⁵ J. HALPER, *Quiet Desperation. The Truth About Successful Men*, New York, Warner Books, 1988.

au cours des années 1980 (e.g. Boesky, Levine, Milken, etc)¹⁶. Voulant donner plus de poids à ses paroles, il a donné 20 millions de dollars de sa fortune personnelle à l'Université Harvard pour qu'elle améliore la dimension éthique de ses programmes d'affaires¹⁷. Voici le point de vue qu'il nous livre dans un article du New York Times en 1987:

Ethical and moral lapses in the business and financial community, academia, politics and religion fill the daily press. But the rash of insider- trading cases on Wall Street against recent graduates of top business and law schools seems particularly disturbing because the cream of the crop, with six-figure incomes and brilliant career ahead, is being convicted [...] they missed the point - that life is a marathon, not a sprint [...] Even as the attention given to the flagrant abuses in the business world has elevated ethics to a primary responsibility of leading graduate school of business [...] most of the 12,000 college and graduate business courses in ethics are still superficial [...] It is not enough for these schools to certify that their graduates have mastered the fundamentals of their profession. The schools must have the ability to certify that their graduates have the character and integrity to use the knowledge gained for the benefit - rather than the abuse - of society [...] All of us want to deal with individuals and companies we can trust. A great deal more research is needed, but there are strong clues that the marketplace does reward quality, integrity and ethical conduct.¹⁸

Felix Rohatyn, un autre financier de Wall Street, a lui aussi été un critique important.

Voici un extrait de sa pensée:

¹⁶ SHAD, «Business's Bottom Line», p. A19. Entre 1981 à 1987, la Commission qu'il a dirigée a porté 125 chefs d'accusation pour cause de transactions sur base d'information privilégiée (*insider trading*), comparativement aux 77 chefs d'accusation de ce genre qui avaient été portés au cours des 47 années précédentes.

¹⁷ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 186.

¹⁸ SHAD, «Business's Bottom Line», p. A19.

As the revelation of illegality and excesses in the financial community begin to be exposed, those of us who are part of this community have to face a hard truth: a cancer has been spreading in our industry [...] The cancer is called greed. It has grown in a more feverish climate of speculation than any we have seen since the 1920's [...] [...] The need for productive investment in this country, together with the risks created by the level of existing speculation, makes it more important than ever that the integrity of the financial markets be assured and the capital be used to build and not to speculate [...] I would emphasize the broader issue involved, namely the ethics of a profession where integrity has to be fundamental [...] We have to rely on the ethics and the character of our people [...] sometimes abuses become so widespread that the markets must be helped by legislation or regulation. Today that is the case [...] The picture of greed and corruption currently in the headlines could unleash a vicious backlash against financial institutions as well as individuals. Those who break the law must be punished; institutions should be reformed.¹⁹

Au Canada, le même esprit de réforme a également atteint les milieux d'affaires.

Voici quelques vignettes qui témoignent du même intérêt éthique:

Dans le sillage des affaires Boesky, Guinness et autres scandales, il est d'une évidence criante qu'il est absolument essentiel d'enseigner l'éthique dans les écoles de gestion. Il faut s'en occuper en priorité car, même si un seul petit pour cent des hommes d'affaires est pourri, cela est suffisant pour démolir complètement l'image du monde des affaires. Nous risquons de ne plus nous voir acceptés par personne.²⁰

Il manque quelque chose d'essentiel dans un système économique qui ne carbure qu'à l'avidité et à la consommation ostentatoire, un système qui ne récompense de manière démesurée un trop grand nombre de gens froidement indifférents au bel ouvrage et à la compétence dans le travail, indifférent à des choses aussi fondamentales que de proposer des biens et des services de qualité supérieure, à des prix compétitifs. S'il n'y a vraiment rien d'autre à offrir, je crains pour la survie d'un système économique qui engendre des comportements aussi parasites, et les

¹⁹ Felix ROHATYN, «The Blyth on Wall Street», *New York Review of Books*, Mars 12 (1987), p. 21-23.

²⁰ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 180. Les propos sont de Paul Martin, à l'époque homme d'affaires et aujourd'hui Ministre des finances du Canada

rétribue d'une manière aussi extravagante.²¹

[N]otre haut niveau d'éthique constitue l'un de nos plus précieux actifs... Personne ici ne sera jamais tenu sous quelque prétexte que ce soit, de faire quelque chose d'illégal ou d'immoral, ou de donner des ordres dans ce sens à une tierce personne. Et ceci s'applique à tous, à commencer par moi-même et jusqu'à la plus nouvelle de nos recrues.²²

La Banque attend de ses employés que leurs méthodes de vente et de négociation soient justes et honnêtes - sans aucune exception [...] Nous avons un message à faire passer aux gens qui viennent chez nous: notre banque n'est pas une association de marioles et nous n'admettons pas la moindre pratique qui pourrait nous mettre à contre-pied [...] il faut que nos employés comprennent que l'éthique est un élément de notre vécu quotidien [...] ils doivent être en mesure de défendre avec fierté chacune de leurs décisions et de leurs appréciations.²³

Le but que nous poursuivons en relevant ces diverses incitations à un renouveau éthique n'est pas de créer de nouveaux héros mythologiques qu'on admettrait à un temple de la renommée de l'éthique des affaires. Il est plutôt de donner le crédit là où il est dû en faisant la preuve qu'une partie des efforts de réforme est venue du monde des affaires. Nous avons ciblé particulièrement le monde de la haute finance parce que c'est lui qui a retenu le plus l'attention du public²⁴. Le point central que nous voulons signaler est que le monde

²¹ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 299. Les propos sont de William Dimma, alors président de la firme immobilière Royal Le Page.

²² OLIVE, *Le temps des purs*, p. 161. Les propos sont de Arden Haynes, à ce moment PDG de la firme pétrolière Esso.

²³ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 163. Les propos sont de Allan Taylor, président de la Banque Royale du Canada durant cette période.

²⁴ On aurait pu cibler d'autres secteurs comme par exemple celui de l'industrie chimique canadienne qui, en réponse à des désastres écologiques qui avaient été causés par un manque de prévoyance ou des erreurs de management, a initié un programme de conduite corporative responsable pour rétablir le lien de confiance avec le public. Pour plus d'informations, voir BROOKS, «Business Ethics in Canada», p. 595.

des affaires a eu une réaction d'effroi devant le nombre et l'ampleur des scandales auxquels il a fait face. Sa première réaction a été d'essayer de contenir, punir et expulser les individus trouvés fautifs. Progressivement, on a conclu que les comportements scandaleux n'étaient pas seulement l'affaire de quelques brebis égarées et que la culture ambiante d'affaires devait assumer une lourde responsabilité à cet égard. Les esprits réformateurs ont alors commencé à admettre que des moyens plus substantiels que les dénonciations et les expulsions individuelles allaient devoir être pris pour orienter l'ensemble de la communauté d'affaires du côté de la responsabilité morale.

L'appui ferme et soutenu qu'ont donné de nombreux chefs d'entreprise à l'éthique a fait des années 1980 la décennie de l'engouement pour l'éthique des affaires²⁵. Un peu partout en Amérique du Nord, on a assisté au phénomène de son institutionnalisation et la tendance s'est poursuivie dans les années 1990²⁶. Dans les milieux corporatifs, on accorde maintenant une plus grande importance aux questions éthiques lors du recrutement et de l'embauche des futurs dirigeants²⁷. On commence parallèlement à créer des postes pour des officiers éthiques à qui on remet la charge de développer des codes de conduites, d'élaborer des programmes de formation et d'offrir des conseils aux hauts-dirigeants pour les aider à

²⁵ Richard T. DE GEORGE, «The Status of Business Ethics: Past and Future», *Journal of Business Ethics*, 6 (1987), p. 201-211; Jack MAHONEY, *Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA: A Comparative Study*, Atlantic Highlands NJ, Athlone Press, 1990.

²⁶ Michael DECK, «The Follies and Scandals of 1998», «1998 KPMG Business Ethics Survey. Ethical Risks for Canadian Corporations», KPMG Canada, (téléchargement: www.kpmg.ca/ethics).

²⁷ «Firms Seek Executives Concerned Over Ethics», *Financial Post*, Novembre 21 (1990), p. 5.

transiger plus adéquatement avec les dilemmes éthiques. Plus de 20% des entreprises américaines emploient présentement ce genre de personne²⁸. Dans le même esprit, plusieurs d'entre elles ont adopté des projets, des chartes ou des codes de conduite destinés à garder tous les membres de l'entreprise dans le droit chemin. Au début des années 1990, plus de 80% des cent plus grosses compagnies américaines avaient pris des mesures pour intégrer l'éthique à leurs opérations de travail. De ce nombre, 93% avaient écrit des codes de conduites pour leurs employés, 44% avaient pris des mesures pour évaluer et former leur personnel et 18% avaient formé des comités éthiques²⁹. Dans les collèges et universités nord-américaines, on a également vu une multiplication presque effrénée des cours en éthique des affaires, de même qu'un accroissement considérable du nombre de centres de recherches, d'instituts de formation, de services de consultation, de revues et de colloques spécialisés dans ce domaine³⁰. Soucieuse de contribuer à l'assainissement du climat d'affaires, une grande firme américaine de consultants a même été jusqu'à offrir 5 millions de dollars pour aider à former des professeurs en éthique des affaires³¹. On estime aujourd'hui que le marché des services éthiques offerts directement aux entreprises

²⁸ «More Big Business Set Up Ethics Offices», *Wall Street Journal*, Mai 10 (1993), p. B1.

²⁹ CENTER FOR BUSINESS ETHICS, «Are Corporations Institutionalizing Ethics?», *Journal of Business Ethics*, 11 (1992), p. 569-583.

³⁰ Pierre LECOURS, *Les transformations du champ éthique: le cas de l'éthique des affaires*, Ottawa, Faculté de théologie de l'Université St-Paul, 1993, p. 18-28.

³¹ Richard T. De GEORGE, «Will Success Spoil Business Ethics?», dans R.E. FREEMAN (ed.), *Business Ethics: The State of the Art*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1991, p. 53-56.

américaines atteint le milliard de dollars³².

1.3 Impact sur l'identité morale des gestionnaires

Toutes ces données révèlent un profond changement d'attitude par rapport à l'éthique dans le monde des affaires. Avant d'être ainsi sanctionnée, elle était essentiellement considérée comme la fille irritante des groupes activistes ou encore une simple considération périphérique, voire même ésotérique, dont il fallait occasionnellement tenir compte pour éviter que les excès de zèle et de ferveur pour le profit se retournent contre l'entreprise au plan légal³³. Au cours des années 1980, l'éthique a donc commencé à faire son entrée par la porte d'entrée principale de l'entreprise et à prendre de plus en plus les allures d'un enfant prodigue qu'on accueillait festivement à bras ouvert. À cette heure des retrouvailles qui conférait à l'éthique une plus grande légitimité, plusieurs organisations de travail l'ont fait monter au dernier étage du siège social en offrant à son représentant officiel un salaire digne de haut dirigeant³⁴. D'influence extérieure à combattre qu'elle était, elle s'est transformée en une véritable source de fierté et en un fleuron à dévoiler au grand jour. D'inconvénient interne à tolérer, elle a acquis le statut d'un indispensable outil de

³² Janet McFARLAND, «Why the Ethics Business Is Booming», *Globe and Mail*, Septembre 6 (1996), p. B10.

³³ «Business Ethics Is Not a Soft Issue, It's a Matter of Survival», *Financial Post*, Mars 11 (1995), p. 21.

³⁴ «Corporate Ranks Adding Ethics Officers», *Globe and Mail*, Août 24 (1993), p. B1-B2. Les officiers éthiques acquièrent habituellement le titre de vice-président ou de directeur de service et reçoivent des salaires qui varient entre 90,000 et 200,000 dollars.

gestion qu'il fallait maintenant intégrer à toutes les décisions d'affaires³⁵. Au même titre que la compétition internationale, le développement technologique, la qualité des produits et la motivation des employés, on la reconnaissait enfin comme un des défis les plus importants que l'entreprise devait relever pour assurer sa viabilité³⁶.

Tous ces développements ont orienté plus expressément l'attention sur le thème de l'identité morale des gestionnaires. Comme dans le cas de la rencontre avec le Japon, on a pris conscience que la confiance envers les gestionnaires était fragile dans la population. La question qu'on se posait était de savoir si les gestionnaires allaient nous entraîner vers le capitalisme sauvage du début du siècle où s'ils allaient au contraire réussir à maintenir le cap sur un capitalisme plus civilisé enfin conquis au prix de tant d'efforts³⁷. Ce qu'on remettait en cause n'était pas leur compétence technique (on avait aucune peine à reconnaître le brio technique de leurs transactions maléfiques), mais leur volonté d'assumer les responsabilités sociales qui venaient avec le vote de confiance accordé.

D'autre part, la réaction aux scandales a également ouvert des pistes de solution. Elle a par exemple aidé les théoriciens de la gestion à se décentrer de l'idée que les gestionnaires pouvaient légitimement se comporter comme si leurs actions se situaient à l'intérieur d'un

³⁵ David SELLEY, «Ethics as a Management Tool», *Canadian Business Review*, 21 (1994), p. 41-43.

³⁶ Ronald SIMS, «The Challenge of Ethical Behavior in Organizations», *Journal of Business Ethics*, 11 (1992), p. 505-513; «Ethics Seen as New Priority for the 1990's», *Financial Post*, Juin 12 (1989), p. 6.

³⁷ OLIVE, *Le temps des purs*, 62.

sanctuaire moral qui les soustrayait de toute obligation morale. Au cours des années, cette idée avait acquis le statut d'un véritable mythe d'affaires. Comme l'avait proclamé le président américain Calvin Coolidge à la fin du siècle dernier: «les affaires sont les affaires»³⁸. Au plan théorique, Milton Friedman a renforcé cette idée en disant que la seule obligation des gestionnaires est de réaliser le maximum de bénéfices pour les actionnaires³⁹. Plusieurs idées du même ordre se sont peu à peu rajoutées à ces convictions: l'idée que la gestion est une pratique strictement technique, et donc moralement neutre; que si morale des affaires il y a, celle-ci ressemble en tous points à celle des joueurs de poker pour qui la seule chose qui compte est de remporter la mise par n'importe quel moyen - y compris le bluff ou la tricherie; que seule l'organisation de travail, et non les individus, est responsable des gestes posés, etc⁴⁰. Suite aux scandales, ces idées ont été discréditées et l'univers théorique de la gestion s'est rallié explicitement à la cause de l'éthique.

D'une façon plus spécifique, les scandales ont fait tomber les dernières illusions quant à la bonté inhérente des gens d'affaires. Au cours des années 1980, de nombreux débats idéologiques avaient porté sur les avantages et les désavantages de la déréglementation de l'économie. L'argument utilisé par les néo-libéraux en faveur d'une présence plus discrète de l'État réclamait qu'il fallait faire pleinement confiance aux gens

³⁸ MAHONEY, *Teaching Business Ethics*, p. 66.

³⁹ FRIEDMAN, «The Social Responsibility of Business».

⁴⁰ Armin Richard KONRAD, «Business Managers and Moral Sanctuaries», *Journal of Business Ethics*, 1 (1982), p. 195-200.

d'affaires pour que ceux-ci puissent produire sans entraves la prospérité voulue par tous. Suite aux dérapages moraux (le cas des *Saving and Loans* américains est un bon exemple), on s'est rendu compte que ce lien n'était pas évident et que s'il y avait lieu de penser à alléger le fardeau bureaucratique des gens d'affaires, il n'y avait certainement pas lieu de leur faire aveuglément confiance. Conscients que les conduites méprisables allaient entraîner un resserrement de l'étau étatique, les leaders du monde des affaires ont commencé à jouer la carte de l'auto-réglementation et de la réhabilitation éthique pour regagner la confiance du public.

Leur premier réflexe a été de mettre leurs organisations au pas de la déontologie pour bien encadrer les comportements de travail. Pour plusieurs, cette conversion n'est pas très réjouissante car elle réduit l'éthique des affaires à une série de recettes qui n'accordent aucune attention à l'interrogation fondamentale sur les finalités économiques⁴¹. Nous faisons une lecture différente de la situation. Sans invalider ce point de vue, nous croyons qu'il faut reconnaître l'importance primordiale de ce moment comme lieu d'incarnation éthique (quelle serait la valeur réelle d'une réflexion désincarnée sur les grands principes de la vie morale?)⁴² et comme moment de passage vers une réflexion éthique plus large et plus substantielle. La perspective qui nous intéresse est la dynamique de ce passage. Notre idée principale est de dire que la déontologie a fait progresser à sa façon la réflexion éthique

⁴¹ MÜELLER dans la préface de RICH, *Éthique économique*.

⁴² Paul VALADIER, *Inévitable morale*, Paris, Esprit/Seuil, 1990.

vers la nécessité de reprendre en profondeur la question de l'identité morale des gestionnaires. À nos yeux, elle a d'abord ouvert l'esprit du monde des affaires aux bienfaits et à la nécessité de l'éthique. Dans un deuxième temps, elle a permis aux divers intervenants de faire une expérience plus approfondie de ses différentes dimensions et, partant de là, de découvrir les limites de l'approche déontologique⁴³. C'est à partir de cette prise de conscience qu'on a commencé à se rendre compte qu'il fallait dépasser la simplicité des politiques d'endiguement et de rappels de principes pour produire et faire durer les changements voulus. C'est également à partir de là qu'on a entrepris des efforts plus positifs et radicaux pour mobiliser les ressources intérieures des gestionnaires comme sujets moraux ou, pour le dire autrement, pour reconstruire explicitement leur identité au plan moral. Comme l'avait affirmé Lee Iaccoca (P.D.G. de Chrysler) au début des années 1980, c'est dans ce lieu de passage qu'on s'est finalement rendu à l'évidence que le moment était maintenant venu d'admettre qu'«[o]n ne peut avoir de vrais changements que si l'on est prêt à se changer soi-même».

2. Le leadership éthique dans la fonction publique

L'engouement pour l'éthique a également gagné la sphère de l'administration publique. Même si les scandales ont été moins nombreux que dans le secteur privé, ils ont grandement retenu l'attention des partis d'opposition, de la presse et du grand public. La

⁴³ Leonard BROOKS, «Codes of conduct for Business: Are They Effective, or Just Window Dressing?», *Canadian Public Administration*, 34 (1991), p. 171-176.

corruption politique et en particulier l'affaire Watergate ont été les événements déclencheurs qui ont fini par avoir un impact sur l'idée qu'on se faisait de tous les fonctionnaires. Face au défi de rétablir la confiance publique, les gouvernements ont réalisé «que les ententes et règles tacites sur une conduite conforme à l'éthique n'assuraient plus une orientation suffisante à une bureaucratie vaste et complexe»⁴⁴. Les efforts de réforme des années 1970 ont porté sur la gestion des conflits d'intérêts, des problèmes de confidentialité (e.g. la fuite de renseignements gouvernementaux) et de l'activité politique partisane des fonctionnaires⁴⁵.

La forme principale qu'ils ont pris a été celle des codes déontologiques. Au cours des années 1980, l'intérêt pour l'éthique des gouvernements a continué de croître. Le réflexe des réformateurs a été de renforcer les règles existantes et de les étendre à la zone élargie du conflit d'intérêt. Comme dans le cas du secteur privé, on s'est cependant rendu compte que les règles ne pouvaient se multiplier à l'infini et requéraient un jugement éclairé de la part des fonctionnaires pour bien les interpréter et les mettre en oeuvre. On a alors commencé à offrir une formation éthique aux cadres supérieurs et aux gestionnaires. Les centres de formation en administration publique ont emboîté le pas⁴⁶. Vers la fin de cette

⁴⁴ Kenneth KERNAGHAN, *L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne. Rapport de recherche No. 19*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1996, p. 5. (téléchargement: www.ccmd-ccg.gc.ca).

⁴⁵ KERNAGHAN, *L'ère de l'éthique*, p. 6.

⁴⁶ Voir par exemple, Kenneth KERNAGHAN, John LANGFORD, *The Responsible Public Servant*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 1990.

décennie, de nombreux ministères et départements avaient intégré une vision éthique à leur planification stratégique. Ils plaçaient les valeurs de l'intégrité, la redevabilité et l'équité à la tête du palmarès. Au cours des années 1990, on a pris conscience que malgré tous les efforts qu'on avait entrepris, une incertitude subsistait vis-à-vis de la nature et de la portée du comportement responsable de l'administrateur public. De nouveaux scandales éclataient (dans l'armée canadienne par exemple) et une foule de nouveaux dossiers remettaient en cause les normes établies. L'ordre du jour exigeait par exemple qu'on s'occupe du lobbying politique, de l'équité salariale, du harcèlement sexuel, de l'intégrité des méthodes de concours et d'évaluation de personnel, de l'accès à l'information gouvernementale et la protection de la vie privée des citoyens, de la prudence fiscale, et finalement de la préservation de l'intérêt public au sein des partenariats avec le secteur privé, etc.⁴⁷. L'intérêt public était lui-même devenu une cible plus mouvante que jamais et en appelait à un autre type de relation avec le public:

La nature du gouvernement se transforme bel et bien [...] l'époque est révolue où les gens acceptaient le gouvernement comme le maître plutôt que le serviteur [...] il ne s'agit plus de plaire à l'élite, mais de faire participer le public et de partager le pouvoir; il ne s'agit plus de commander, mais d'informer, de persuader et de diriger; il ne s'agit plus de tout mettre à la disposition des gens, mais de les amener à se prendre en main; il ne s'agit plus d'établir des règles, mais de donner l'exemple et d'apporter une vision; il ne s'agit plus de s'en remettre à la réglementation, mais d'encourager les normes volontaires et l'autoréglementation.⁴⁸

⁴⁷ KERNAGHAN, *L'ère de l'éthique*, p. 14.

⁴⁸ J.L. MANION, «Le défi du nouvel ordre administratif: la responsabilisation post-moderne», *La série Dewar. Perspectives sur la gestion publique. Les valeurs dans la fonction publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1994, p. 18.(téléchargement: www.ccmd-ccg.gc.ca)).

Cette série d'ajustements a eu comme effet de faire descendre la réflexion éthique de la fonction publique jusqu'au terrain de l'identité morale des gestionnaires. Jusqu'ici, le champ des préoccupations avait surtout eu tendance à prendre l'orientation plus abstraite de l'éthique des politiques et des organisations. À l'heure de la confiance fragilisée et de la multiplication des défis dans un contexte de culture entrepreneuriale qui accordait plus de marge de manoeuvre aux fonctionnaires, on s'est rendu à l'idée que «d'intégrité du gouvernement [qui avait fait l'objet de promesses électorales] n'est pas simplement une question de règles et de règlements - mais se rattache également aux normes personnelles et à la conduite des ministres, de leur personnel et des fonctionnaires à tous les niveaux»⁴⁹. On admettait par là que les règles avaient des limites qui tenaient à la divergence des points de vue qu'on pouvait avoir sur elles et au fait qu'elles ne pouvaient prévoir absolument tout ce qu'il fallait faire dans toutes les situations. On se rendait compte que la réhabilitation de la confiance publique allait maintenant devoir considérer trois facteurs d'importance: des politiques qui servent bien l'intérêt public, des énoncés de mission et des codes qui communiquent clairement les valeurs importantes de l'organisation et, d'une façon plus forte que jamais, un développement adéquat de l'identité morale des gestionnaires⁵⁰.

L'efficacité des règles sollicitait maintenant le support du monde intérieur des gestionnaires. Ceux-ci allaient devoir faire «des efforts conscients [...] pour être des

⁴⁹ KERNAGHAN, *L'ère de l'éthique*, p. 15.

⁵⁰ KERNAGHAN, *L'ère de l'éthique*, p. 4.

modèles en matière d'éthique, pour ne pas perdre de vue la dimension éthique des questions dans le cadre du processus décisionnel et pour attirer l'attention sur les aspects éthiques de décisions qui ne sont pas essentiellement d'ordre éthique»⁵¹. Leur tâche allait être en plus «d'établir un processus, d'encourager son utilisation et d'appliquer ses résultats [...] lorsque des décisions difficiles doivent être prises [...] expliquer les motifs et les aspects éthiques [...] aider les employés à s'engager dans ce processus de raisonnement sur l'éthique»⁵² Pour bien naviguer dans le contexte d'incertitude, de doutes et de conflits qui leur était donné, ils allaient devoir acquérir plus profondément une meilleure conscience de qui ils sont et de leurs croyances pour donner un sens à leur travail qui changera peu à peu la culture de la fonction publique⁵³.

En décrivant l'influence des Japonais et du leadership des gestionnaires nord-américains sur l'identité morale des gestionnaires, nous demeurons dans les confins du monde officiel de la gestion. Dans le prochain chapitre, nous verrons comment un discours qui a traditionnellement été perçu comme étant externe et hérétique par les gestionnaires s'est graduellement inséré dans leur univers de pensée pour influencer la conception qu'ils avaient d'eux-mêmes sur le mode éthique.

⁵¹ Kenneth KERNAGHAN, «L'éthique: est-ce un îlot de stabilité dans un monde en perpétuelle évolution?», *La série Dewar. Perspectives sur la gestion publique. Les valeurs dans la fonction publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1994, p. 40.(téléchargement: www.ccmd-ccg.gc.ca)).

⁵² KERNAGHAN, *L'éthique: est-ce un îlot de stabilité*, p. 41.

⁵³ Bevis DEWAR, «Les valeurs de la fonction publique: Comment naviguer entre les écueils», *La série Dewar. Perspectives sur la gestion publique. Les valeurs dans la fonction publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1994, p. 4.(téléchargement: www.ccmd-ccg.gc.ca)).

Chapitre 5

La pression des groupes activistes

Prétendre que les gestionnaires ont changé leur identité morale, tout seul et de bon gré, dans le cadre de discussions amicales qu'ils auraient entre eux et avec leurs alliés académiques serait une grave erreur. L'histoire du champ de l'éthique des affaires en Amérique du Nord nous révèle plutôt que les progrès ont le plus souvent été réalisés à partir d'affrontements incessants et parfois violents avec une multitude de groupes revendicateurs de réformes¹. Ce chapitre fera ressortir le questionnement que ces groupes ont fait valoir, la réaction qu'il a suscitée chez les gestionnaires et l'effet que les échanges ont finalement eu sur l'identité morale des gestionnaires.

1. Remise en cause

Les pressions externes exercées sur les gens d'affaires par des groupes activistes pour qu'ils deviennent plus aptes à tenir compte des dimensions éthiques de leur travail ne datent pas d'hier. Déjà au temps de la Révolution industrielle et des premières années du XXe siècle, l'effort collectif s'était grandement organisé dans ce sens. De nombreuses campagnes ont par exemple été menées un peu partout à travers le monde pour prévenir l'exploitation des enfants et des bêtes de travail, promouvoir la cause de la sécurité au travail, favoriser de meilleurs salaires, limiter les heures de travail, défendre le droit d'association des travailleurs et interdire la vente de produits qu'on jugeait immoraux

¹ LECOURS, *Les transformations du champ éthique*.

comme l'alcool, le tabac ou les armes. Si le monde des affaires a généralement bénéficié d'une période de grâce durant les années 1950, le militantisme a repris de plus belle durant les années 1960². Dans l'esprit du mouvement de protestation contre la guerre du Vietnam, les groupes activistes ont par exemple commencé à manifester ouvertement et avec beaucoup de force contre les compagnies qui fournissaient des armes à l'effort de guerre. Dans la foulée du mouvement de protection du consommateur qui a été amorcé par Ralph Nader, il ont pris comme cible les entreprises qui mettaient sur le marché des produits dangereux (comme des automobiles dépourvues de ceintures de sécurité ou de systèmes de filtration des émissions toxiques) ou des biens dont la qualité ne valait pas le prix qu'on demandait pour eux. Inspirés par Martin Luther King et le mouvement des *civil rights*, ils ont finalement investi beaucoup d'énergie pour forcer les organisations de travail à mettre fin à leurs politiques de discrimination raciale et à instaurer des programmes de redressement des torts causés aux minorités (*affirmative action programs*).

Depuis ce temps, les choses ont continué et se sont profondément modifiées. Le nombre de causes qui retiennent aujourd'hui l'attention des groupes activistes s'est accru considérablement et génèrent plus d'émotions que jamais. Les montres de la société sont maintenant à l'heure de la rectitude écologique³, à la mentalité anti-tabagiste⁴, au respect des

² KUHN, SHRIVER, *Beyond Success*, p. 31-72.

³ «Channelling Consumer Spending for Environmental Changes», *Toronto Star*, Février 3 (1992), p. B5.

⁴ «Joe Camel Ads Reach Children, Research Finds», *Wall Street Journal*, Décembre 11 (1991), p. B1; «Don't Aim That Pack At Us», *Time*, Janvier 29 (1990), p. 60.

droits humains⁵, au traitement équitable des animaux⁶, à l'anti-sexisme⁷ et l'anti-racisme⁸, et finalement à la protection plus efficace des intérêts des petits consommateurs⁹. Nous vivons aujourd'hui à une époque où la vertu sociale est ouvertement mise à l'honneur. De plus en plus de consommateurs se montrent maintenant prêts à «voter avec leur portefeuille» s'ils découvrent qu'une entreprise ne se comporte pas en bon citoyen ou va à l'encontre de leurs convictions morales¹⁰. On leur offre même des guides spécialisées dans le magasinage moralement correct pour les aider à aligner leurs habitudes de consommation sur l'esprit du

⁵ «Consumer Ethics Make Human Rights a Corporate Concern», *Catholic New Times*, Mars 17 (1996), p. 14.

⁶ «Animal Rights Unleashes New Business», *Small Business*, 8 (1989), p. 8.

⁷ «Sex Discrimination in the Marketplace. Female Consumers Often Pay More for the Same Service», *Toronto Star*, Janvier 3 (1992), p. F1-F7; «New Equality Battle is at Cash Register. Joanne Yaccato Lobbies Against Gender-based Prices», *Toronto Star*, Juillet 18 (1994), p. A1-A16; Dan KOEPPPEL, «Molson and Labatt's Ignite a Backlash», *Adweek's Marketing Week*, Avril 8 (1991), p. 6 (commerciaux de bière sexistes).

⁸ Steve BERGSMAN, «Holiday Flap Still Haunts Arizona», *Hotel & Motel Management*, Octobre 17 (1988), p. 37-38. La controverse concerne le fait que les électeurs de l'Arizona n'avaient pas ratifié le jour de Martin Luther King comme congé statutaire lors d'un référendum tenu en 1990. Sous la pression de groupes activistes, la National Football League a décidé de relocaliser la tenue du Super Bowl dans un autre état. Cette décision a fait perdre plus de 200 millions de dollars à l'industrie touristique de Phoenix.

⁹ «Consumer Group to Tackle Banking Charges», *Vancouver Sun*, Janvier 5 (1996), p. A1; «Big Banks and Other Monopolies: Helping Them From Pulling the Wool Over Our Eyes», *Calgary Herald*, Décembre 7 (1995), p. A21.

¹⁰ «Consumer Equity New Battleground», *Calgary Herald*, Juillet 21 (1994), p. B9; «Consumer Shopping for Ethical Integrity», *Halifax Chronicle Herald*, Juin 10 (1993), p. D8; John HEINZ, «Ethics Sell, Consumers Say», *Globe and Mail*, Décembre 7 (1995), p. B15; «Voting With their Wallets. Political Consumers Gain Force», *Financial Times of Canada*, Décembre 31-Janvier 6 (1991), p. 14.

temps¹¹. Loin de balayer ces nouvelles attitudes du revers de la main, les entreprises leur accordent au contraire une très grande importance car leurs études de marketing leur indiquent qu'il en coûte à peu près treize fois plus pour reconquérir un client insatisfait que pour en garder un acquis¹².

L'autre tendance qui se rajoute à cette multiplication et intensification de la demande éthique est l'extension de l'esprit militant à des domaines qui avaient traditionnellement toujours été dociles et bienveillants vis-à-vis des intérêts du monde des affaires. Le cas typique est le monde de l'actionnariat. Au cours des années 1970, les groupes activistes se sont en effet rendus compte que les stratégies de boycottage coûteuses qu'ils avaient surtout préconisées jusqu'ici pour forcer les entreprises à changer ne constituaient pas la seule corde à leur arc. Ironiquement, c'est en prenant appui sur le point de vue théorique de Milton Friedman qu'ils ont découvert qu'une option plus efficace s'offrait à eux s'ils devenaient des actionnaires de l'entreprise pour promouvoir les changements désirés à l'intérieur des structures de pouvoir établies¹³. Un nouveau mouvement venait de naître celui de l'actionnariat responsable. Malgré des avantages certains, celui-ci avait cependant des

¹¹ «Shopping With a Conscience: The Informed Shopper's Guide to Retailers, Suppliers and Services Providers in Canada», *Globe and Mail*, Mai 25 (1996), p. B18; COUNCIL ON ECONOMIC PRIORITIES, *Shopping for a Better World. A Quick and Easy Guide to Socially Responsible Supermarket Shopping*, London, Ballantine Books, 1992.

¹² Laurent LAPLANTE, *L'angle mort de la gestion*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1995, p. 40.

¹³ KUHN, SHRIVER, *Beyond Success*, p. 54-60.

limites avec lesquelles il fallait composer. La plus sérieuse était que pour être vraiment efficaces, les activistes devaient parvenir à contrôler un nombre suffisant d'actions pour susciter et faire durer un véritable mouvement de réforme à l'intérieur de l'entreprise. Deux options étaient sur la table: ou bien ils se portaient acquéreurs d'un bloc massif d'actions afin d'exercer de la pression sur les gestionnaires à partir de cette base de pouvoir, ou bien ils organisaient une campagne de lobbying auprès des autres actionnaires pour obtenir leurs droits de vote lors des assemblées annuelles afin de faire adopter des résolutions réformatrices. Dans les faits, la première option n'a jamais été viable car aucun groupe activiste n'avait à sa disposition suffisamment de ressources financières pour se lancer dans ce genre d'opération. La deuxième option n'était guère mieux car les actions des entreprises étaient généralement détenues par des milliers de petits actionnaires répartis aux quatre coins du monde qui se préoccupaient avant tout du rendement financier de leur investissement.

À partir des années 1980, la situation a changé dramatiquement en raison de l'institutionnalisation massive du marché de l'investissement en Amérique du Nord. Nous évoquons ici la tendance qui a rendu effectif le passage d'un monde où le pouvoir des actionnaires était si diffus que la mobilisation politique était à toute fin pratique impossible à un autre univers où il est au contraire devenu une possibilité réelle en raison du fait qu'un nombre restreint d'individus contrôlait maintenant des milliards de dollars pour le compte

d'institutions telles des caisses de retraite d'employés¹⁴, des universités, des municipalités, des associations religieuses¹⁵. Les compagnies de fonds mutuels ont également contribué à ce passage. Non seulement l'investissement institutionnel a-t-il doublé entre 1980 et 1990, mais on prévoit qu'il représentera près de deux tiers de tout le capital-action détenu aux États-Unis au tournant du siècle¹⁶.

Cette tournure d'événements a eu un impact considérable sur le développement de l'activisme social. Elle a d'abord grandement facilité la tâche des promoteurs de changements en leur faisant voir qu'il était beaucoup plus efficace d'exercer directement de la pression sur un nombre restreint de gestionnaires de fonds de placements que d'essayer de courir après des milliers d'investisseurs pour obtenir leur droit de vote ou organiser de vastes campagnes de sensibilisation pour mobiliser la population. Sur la voie du dialogue, les intervenants ont du même coup réalisé qu'ils avaient entre les mains un pouvoir et une responsabilité sociale dont ils n'avaient pas encore saisi toute la force et l'importance. Plusieurs gestionnaires avaient par exemple la charge de gérer des portefeuilles pour des organisations dont la mission était directement reliée à une cause sociale (e.g. universités, syndicats, associations religieuses, etc). Ils n'ont pas hésité à jouer la carte d'une

¹⁴ KUHN, SHRIVER, *Beyond Success*, p. 62. Il y avait plus de 2 trilliards de dollars investis dans les divers fonds de pensions d'employés américains à la fin des années 1980.

¹⁵ KUHN, SHRIVER, *Beyond Success*, p. 62-63. À la fin des années 1980, l'Interfaith Center on Corporate Responsibility coordonnait les investissements de groupes et communautés religieuses américaines dont l'actif global se chiffrait à plus de 7 milliards de dollars.

¹⁶ KUHN, SHRIVER, *Beyond Success*, p. 62-63.

collaboration plus étroite avec les groupes activistes pour développer des stratégies et des politiques d'investissements destinées à promouvoir les valeurs morales de leur point d'attache. Les déclarations de principes Sullivan et Valdez sont exemplaires à cet égard. Elles exigeaient des compagnies qu'elles renoncent respectivement à leurs investissements en Afrique du Sud et qu'elles adoptent des mesures de protection de l'environnement avant d'être récipiendaires de tout investissement¹⁷. L'impact de ces stratégies a été très grand. Au cours des années 1980, on estime que plus de 15 États américains, 36 villes (dont New York, Los Angeles et San Francisco) et 120 collèges et universités se sont départis des actions qu'ils détenaient dans des compagnies qui faisaient des affaires en Afrique du Sud¹⁸.

Insatisfaits de l'ampleur ou de la vitesse des progrès réalisés, plusieurs groupes activistes ont décidé de lancer leurs propres fonds d'investissements. Des premiers fonds qui visaient à protester contre la guerre du Vietnam¹⁹, il y en a aujourd'hui un pour à peu près toutes les causes imaginables²⁰. Ne voulant pas se faire damer le pion, les grandes maisons d'investissement ont rapidement diversifié leur ligne de produits dans cette direction. Aujourd'hui, la très grande majorité d'entre elles offrent des fonds

¹⁷ Pour plus d'informations sur les principes Sullivan, voir KUHN, SHRIVER, *Beyond Success*, p. 285-284. Pour plus d'explications sur les principes Valdez, voir Joan S. NEVES, «The Valdez Principles: Implications for Corporate Responsibility», *Journal of Business Ethics*, 10 (1991), p. 883-890.

¹⁸ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 246.

¹⁹ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 245.

²⁰ «Gay-friendly Mutual Funds Unveiled», *Vancouver Sun*, Octobre 18, 1996, p. D8; «Funds Aimed at Evangelical Christians», *Globe and Mail*, Avril 21 (1994), p. C5; Tim JOHNSON, «Green Options for Investments», *Alternatives*, 22 (1996), p. 7-8.

d'investissements éthiques. Comme dans le domaine de la consommation, il existe des guides spécialisés pour conseiller les investisseurs à ce niveau²¹. La réponse du public n'a pas tardé à venir. On estime que les montants investis dans les fonds éthiques atteignaient 400 milliards de dollars en Amérique du Nord au début des années 1980²²..

L'impact plus durable de la collaboration qu'a favorisée l'actionnariat responsable a été de transformer profondément l'esprit et les façons de faire des groupes activistes²³. À l'heure de la mondialisation de l'économie, ils ont établi des réseaux de communication, de surveillance et de concertation répartis aux quatre coins du globe²⁴. Ils ont également appris de leurs contacts avec les gestionnaires professionnels et ont réalisé des gains importants au plan de l'efficacité de leurs méthodes de travail. D'opérations improvisées et artisanales qu'ils avaient souvent été, ils ont commencé à embaucher des professionnels de la stratégie, de la communication et de la finance pour mieux gérer leurs opérations²⁵. Avec plus de

²¹ Eugene ELLMEN, *The Canadian Ethical Money Guide*, Toronto, James Lorimer and Company, 1996.

²² Leonard BROOKS, «Business Ethics: Directions for the 1990's», *Canadian Business Review*, 17 (1990), p. 38-41.

²³ Pour un aperçu plus large et détaillé de ce que nous allons présenter, voir Anna BRAMWELL, *Ecology in the 20th Century: A History*, Yale University Press, 1989; Victor SCHEFFER, *The Shaping of Environmentalism in America*, Seattle, University of Washington Press, 1991.

²⁴ Un bon exemple est le cas de Transparency International, une organisation moulée dans le style d'Amnistie internationale dont le but est de combattre le problème de la corruption dans les transactions internationales. Pour plus d'information à ce sujet, voir Robert KEATING, «New Agency Girds to Fight Corruption in International Contracts», *Wall Street Journal*, Mai 21 (1996), p. A6.

²⁵ Un bon exemple du nouveau genre d'activiste est Peter Eigen, le directeur international de Transparency International. Ancien directeur des programmes d'aides de la Banque mondiale à l'Afrique de l'Est, il explique ainsi sa motivation et sa mission: «Most people think anyone trying to attack corruption is naive, a spoiler, unrealistic [...] Well, I'm none of these things. I'm a hard-nosed

stabilité au plan de leurs ressources financières, ils ont effectué leurs propres recherches, organisé leurs propres congrès et publié leur propre matériel. Investis de la faveur populaire et munis d'une plus grande crédibilité, ils ont réussi à soutirer l'appui direct de personnalités politiques influentes²⁶. En travaillant plus étroitement avec les représentants du monde des affaires et d'autres partenaires, ils sont devenus plus ouverts à l'art du compromis, ou du moins ont-ils appris à mieux jauger l'impact des campagnes de confrontation. Dépendant de l'idée qu'on se fait d'eux, ils se sont transformés en secoueurs de torpeur par le biais d'une persuasion authentique ou ils sont devenus des virtuoses de la communication manipulatrice dans l'espace médiatique et les coulisses du lobbying politique²⁷. Au fil des ans, certains d'entre eux ont pris l'allure de véritables multinationales de l'éthique pour prendre en charge les dossiers éthiques qui, comme l'environnement et la protection des droits humains, ne connaissent pas de frontières²⁸. Aux yeux de John Elkington, l'activisme écologique est sans aucun doute le trait déterminant du dernier quart du XXe siècle. Il traduit ainsi très bien la teneur et la portée du revirement de situation qui s'est produit:

manager and I think the time is right to do something practicable». Cité par KEATING, «New Agency».

²⁶ AL GORE,, *Earth in the Balance: Ecology and the Human Spirit*, New York, Plume, 1993; Maurice STRONG, «Global Inequality and Environmental Damage Threaten Civilization», *Canadian Speeches*, 8 (1994), p. 24-27.

²⁷ «How to make lots of money, and save the planet too», *The Economist*, Juin 3 (1995), p. 57-58.

²⁸ Le cas exemplaire est Greenpeace. Pour plus d'informations sur son histoire et ses ajustements à un mode plus collaboratif, voir Dale STEPHEN, *McLulan's Children: The Greenpeace Message and the Media*, Toronto, Between the Lines, 1996; «Greenpeace Gets Real: A Save-the-Planet Powerhouse Polishes its Radical Image With Policies of Persuasion», *Time*, Juin 10 (1996), p. 38-44.

It was a chill, autumn morning. On the pavement outside the smart London hotel huddled a small group of protesters. As the business conference delegates filed in, the protesters asked them to take packs of information. But something was not quite right. What was going on here? Environmentalists picketing a mining company's annual general meeting? Animal rights campaigners? Human rights activists? None of the above, as it turned out [...] The protesters were not from Greenpeace. Instead, they were "Chlorophiles", chlorine industry employees campaigning to save their industry and their jobs. The conference, the first organised by Greenpeace for business people, played to a capacity audience and unwittingly turned the spotlight on the extraordinary shift of influence and power now under way. Only a few years earlier, Greenpeace would have been outside on the pavement, busily clamping plugs on to a polluting company's effluent outfall [...] These days, however, the triple bottom line movement [profits, social equity, environmental protection] is not only inside the factory fence but, increasingly, in the boardroom. And Greenpeace is making no secret of the fact that the chlorine industry is one of the sectors it wants to drive into extinction.²⁹

Cette évolution a assigné une nouvelle place à l'éthique dans l'ordre établi du monde des gestionnaires. Ils ont cessé de la percevoir comme une mode passagère qu'on pouvait rattacher à une poignée de groupes marginaux animés d'une forte idéologie anti-affaires³⁰ et ils ont été plus nombreux à reconnaître qu'elle est là pour rester et qu'elle fait partie des attentes légitimes de la société. L'époque où les activistes étaient caricaturés comme des radicaux aux cheveux longs et aux habits recyclés qui ne connaissaient rien aux affaires et qu'on pouvait facilement intimider est révolue. Ils forment maintenant un contre-pouvoir puissant et crédible avec lequel on doit composer³¹. Dans un article qui rend compte des

²⁹ John ELKINGTON, *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, London, Capstone Publishing, 1997, p. 42.

³⁰ Peter DRUCKER, «What Is Business Ethics?», *The Public Interest*, 63 (1981), p. 8-36.

³¹ Lyn STRONGIN-DODDS, «Profit From Your Principles», *The Sunday Times* (Londres), 20 Avril (1997), p. 9 (Section *Money*). Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les acheteurs de fonds mutuels éthiques sont des personnes qui sont en majorité dans leur cinquantaine et détiennent

formes émergentes d'entreprises, Céline Saint-Pierre résume bien le nouvel état d'esprit:

Dans cette société dite de service, un nouveau rapport social est en émergence [...] l'enjeu actuel de la société néo-fordiste serait marqué par le passage du pouvoir d'achat au pouvoir d'usage des biens et des services, non plus par des clients-consommateurs, mais par des clients-usagers. Ce nouveau pouvoir d'usage s'accompagne de pratiques sociales d'évaluation de la qualité des biens et des services produits; dans ce contexte le consommateur devient un acteur de ce rapport social, un acteur qui s'ingère dans le procès de production en intervenant directement dans la définition des caractéristiques des biens produits [...] L'espace productif est donc profondément modifié tant sur le plan du procès du travail, que sur celui de ses rapports avec le marché externe. Dans ce cas, la demande du marché et des consommateurs exerce une pression sur la production et oblige l'entreprise à s'adapter à une demande définie non plus seulement en fonction de la quantité, mais en fonction de la qualité. La concurrence entre firmes se construit de plus en plus autour de la qualité du produit et des services à la clientèle, ainsi que sur des nouveaux rapports à l'environnement naturel et social [...] Cette nouvelle conjoncture joue un rôle particulièrement important dans l'intégration des notions de responsabilité et de responsabilisation dans le discours de l'entreprise.³²

Ce changement de perspective est remarquable car il y a quelques décennies à peine, plusieurs gestionnaires se comportaient comme s'ils n'avaient aucune obligation fiduciaire vis-à-vis de la société. Comme nous l'avons mentionné, la philosophie classique du management limitait leur rôle à la maîtrise des compétences techniques qui permettaient de faire le plus d'argent possible. Aujourd'hui, c'est le marché qui leur fait savoir qu'ils doivent se comporter comme de bons citoyens s'ils veulent bénéficier de notre appui. La question du jour est celle de la légitimité de leurs comportements et de leur place dans la société. Aux yeux de certains analystes, elle est la trame de fond des débats nord-américains

des positions comme professionnels ou gestionnaires dans des entreprises bien établies.

³²

SAINT-PIERRE, dans MERCURE, *La culture en mouvement*, p. 141.

dans le champ de l'éthique des affaires³³.

Au plan juridique, les juges et les jurys sont par exemple plus attentifs au domaine éthique et se montrent plus sévères vis-à-vis des manques de la communauté d'affaires à ce niveau³⁴. Dans le cas où une compagnie est trouvée coupable de conduite frauduleuse, les lignes directrices de sentence du Gouvernement fédéral américain laissent même une ouverture pour réduire les peines d'emprisonnement et les amendes si la compagnie prouve aux tribunaux qu'elle a pris toutes les mesures éthiques nécessaires pour prévenir les écarts de conduite pour lesquels elle a été trouvée coupable³⁵. Dans l'entreprise, les employés hésitent beaucoup moins à dénoncer publiquement les pratiques d'affaires illégales ou immorales par voie de dénonciation publique (*whistleblowing*)³⁶. Comme consommateurs, nous accordons plus de poids à la valeur morale des produits, des services et du comportement d'ensemble d'une compagnie. Plus que jamais, les groupes activistes surveillent étroitement les gestionnaires et font reculer les frontières de l'acceptable et du souhaitable. En tout et partout, la confiance sociale dans le monde des affaires n'est aussi aisée que dans le passé. Elle est maintenant l'objet d'une conquête qui doit toujours être

³³ Joanne CIULLA, «Why Is Business Talking About Ethics? Reflections on Foreign Conversations», *California Management Review*, 34 (1991), p. 67-86.

³⁴ Paul LAMEK, «Courts Widen Business Ethics Net», *Financial Post*, Février 25 (1988), p. 19; BROOKS, «Business Ethics in Canada».

³⁵ Don BOROUGHS, «The Bottom Line on Ethics. Many Companies Are Discovering That Doing Good and Doing Well Go Hand-in-Hand», *US News and World Report*, Mars 20 (1995), p. 61-66.

³⁶ Tim LEETCH, «Whistleblowing in Business: The Challenge and the Response», *Canadian Public Administration*, 34 (1991), p. 78-83.

reprise pour gagner l'appui des partenaires et de la société.

2. Réaction

Comme dans les deux cas précédents, la recherche de solutions a d'abord tenté d'intégrer l'éthique dans la gestion en bouleversant le moins possible les présupposés du modèle classique. Dans un premier temps, les gestionnaires ont pris conscience que l'ignorance et l'insouciance éthiques pouvaient leur coûter très cher. Plusieurs ont fait cette expérience à leurs dépens et ont encaissé des défaites spectaculaires aux mains des groupes activistes. L'industrie automobile américaine a par exemple investi des millions de dollars dans sa défense contre les ceintures de sécurité et l'équipement anti-pollution. Elle s'est éventuellement rendue aux requêtes des consommateurs et se sert aujourd'hui de ces dispositifs comme des atouts de marketing³⁷. Épris de son sentiment d'invulnérabilité et d'infailibilité, Nestlé a dû lui aussi plier l'échine suite aux campagnes de groupes activistes qui s'opposaient à son marketing de produits laitiers pour enfants dans le Tiers-Monde³⁸. Non seulement ces défaites ont-elles données un dur coup à la fierté des dirigeants qui s'étaient initialement opposés aux considérations éthiques, mais elles ont en plus entraîné

³⁷ KUHN, SHRIVER, *Beyond Success*, p. 82-83.

³⁸ KUHN, SHRIVER, *Beyond Success*, p. 216-241. La controverse tournait autour du fait que Nestlé tentait de vendre du lait en poudre aux enfants du Tiers-Monde tout en sachant (1) que la plupart de ses clients n'avaient pas accès à des quantités suffisantes d'eau potable et à des facilités de réfrigération pour assurer une consommation sécuritaire de son produit, (2) que le manque d'éducation et la pauvreté de la population locale faisait en sorte que la plupart des gens diluait leur produit au point où celui-ci n'avait plus la valeur nutritive nécessaire pour soutenir la croissance de l'enfant, et (3) qu'un nombre élevé d'études démontraient clairement qu'il vaut mieux que les mères du Tiers-Monde nourrissent leurs enfants au sein.

des pertes considérables d'argent et un recul au plan de la sympathie publique.

Le cas typique est celui de Exxon. À la fin des années 1980, cette compagnie a été trouvée coupable de ne pas avoir pris toutes les mesures éthiques et sécuritaires nécessaires pour prévenir le naufrage de son pétrolier le *Exxon Valdez*. Les sentences juridiques l'ont obligé à déboursier plus de 2 milliards de dollars pour récupérer une partie du pétrole qui s'était échappé dans les eaux de l'Alaska et à payer une amende de 900 millions de dollars pour compenser les coûts de nettoyage qui avaient été encourus par les divers niveaux de gouvernements. Les poursuites civiles l'ont en plus tenu de verser plus de 180 millions de dollars à plus de 13,000 petits pêcheurs côtiers qui avaient subi des dommages. En 1993, la compagnie faisait encore face à plus de 800 chefs d'accusation³⁹.

D'autres compagnies ont subi un sort tout aussi désastreux. A. H. Robins (contraceptif Dalkon Shields) et Johns Manville (produits de l'amiante) ne se sont par exemple jamais véritablement remis de leurs manques éthiques, tant au plan de leurs finances que de leur réputation. Union Carbide a dû travailler très fort pendant de nombreuses années pour refaire celle qu'elle avait perdue suite à la fuite de produits toxiques de son usine de Bhopal en Inde⁴⁰. Aux dernières nouvelles, les compagnies de tabac américaines ont conclu une entente de plus de 300 milliards de dollars avec des

³⁹ MOODY-JENNINGS, *Case Studies*, p. 166-168.

⁴⁰ MOODY-JENNINGS, *Case Studies*, p. 132-140 (Johns Manville), p. 226-228 (A.H. Robins), p. 121-123 (Union Carbide).

groupes privés et des États américains pour compenser les effets nocifs de leurs produits sur la santé publique⁴¹. Ces cas spectaculaires ne sont que la pointe de l'iceberg. Il est tout à fait probable de penser que plusieurs autres compagnies ont encaissé des pertes d'argent considérables en raison du fait qu'une partie de leur clientèle a décidé de transférer silencieusement son allégeance ailleurs pour des considérations éthiques⁴². À la longue, même les secteurs traditionnellement conservateurs du monde des affaires se sont ralliés à l'idée de l'éthique comme stratégie de prévention des coûts financiers et sociaux. Voici un exemple que nous donne de nouveau John Elkington:

One key shift that will drive us in this direction [sustainable capitalism] is the awakening of financial markets to key elements of the triple bottom line agenda over the next decade. The scale of losses sustained to date by the insurance industry are mind numbing. For example, as much as a fifth of the losses which rocked Lloyd's insurance market to its financial foundation were linked to policies covering risks related to asbestos, soil contamination, and toxic or radioactive wastes, but now something new is on the horizon. When Hurricane Andrew hit Palm Beach, Florida in 1992, Lloyd's of London was devastated once again. Underwriters and "Names" alike could only watch their TV monitors in horror as buses and cars went flying. The resulting claims soon totalled \$16 billion and the losses were so catastrophic that the reinsurance market - insurance who insure insurers - shrank almost overnight. The real fear was that such hurricane damage might be linked to the global warming trend, implying that future losses would be on an even greater scale. The insurance industry is determined not to be taken by surprise again. As a result,

⁴¹ Richard THOMSON, Alasdair MURRAY, «US Tobacco Firms Seek \$330bn Anti-lawsuit Settlement», *The Times* (Londres), Avril 17 (1997), p. 29.

⁴² David WHEELER, Maria SILLANPAA, «Don't Sell the Customer Short», *The Independent*, 27 Avril (1997), p. 3. Selon les auteurs, 57% du public britannique est aujourd'hui plus préoccupé par la valeur éthique des produits qu'il achète qu'il y a cinq ans. Plus d'un tiers d'entre eux aurait en plus déjà boycotté une entreprise en raison d'un désaccord avec son comportement éthique et plus de 40% disent préférer acheter des produits écologiques. Ces statistiques sont intéressantes car les auteurs estiment que les compagnies américaines perdent en moyenne 50% de leur clientèle tous les cinq ans et 50% de leurs employés tous les quatre ans, et que celles qui réussissent le mieux sont celles qui performant le mieux sur ces deux fronts.

it is investing considerable sums of money in global climate modelling. Some forward-looking insurers are now leading the charge in the financial markets to ensure that the industry is alert to environmental risks and that it is investing sufficient time, effort, money, and other resources to keep the risks to an acceptable level. Some, too, are sitting down with groups like Greenpeace and exploring ways in which they can work together to drive the necessary changes.⁴³

L'autre côté de la médaille a également intéressé les gestionnaires. La grande découverte des deux dernières décennies a en effet été qu'une conversion à l'éthique pouvait être extrêmement payante. L'exemple classique est le cas de la compagnie Johnson & Johnson qui, après avoir été alertée par les journaux que six personnes de la région de Chicago étaient mortes après avoir consommé des capsules Tylenol injectées de cyanure, a décidé de retirer plus de 31 millions de bouteilles du marché (au coût de plus de 100 de million de dollars) pour assurer la sécurité du public ⁴⁴. Suite à ce geste, non seulement la compagnie a-t-elle été encensée de tout bord pour l'aspect moral de sa décision, mais un an seulement après l'événement elle avait repris toute sa part de marché et acquis un capital-sympathie envié de tous que tous les dollars au monde ne pouvaient acheter⁴⁵. Cet événement a eu un effet choc dans les milieux d'affaires. Le mot est rapidement devenu que l'éthique pouvait contribuer de façon substantielle aux profits de l'entreprise. L'excellente

⁴³ ELKINGTON, *Cannibals With Forks*, p. 27.

⁴⁴ MOODY-JENNINGS, *Case Studies*, p. 246-247.

⁴⁵ Malgré le fait que le FBI lui avait recommandé d'attendre les résultats de l'enquête qu'il menait avant d'agir, James E. Burke, le président de Johnson & Johnson à l'époque, en décida autrement et justifia ainsi sa décision: «People forget how we built up such a big and important franchise. It was based on trust. People started taking Tylenols in hospitals or because their doctors recommended it». Tiré de «The Fight to Save Tylenol», *Fortune*, Novembre 29 (1982), p. 46. Cité par KUHN, SHRIVER, *Beyond Success*, p. 321-322.

performance de nombreux fonds mutuels ⁴⁶ et de compagnies comme J.C. Penney, Hewlett-Packard ou Body Shop⁴⁷ qui ne se s'étaient jamais gênées pour afficher leurs couleurs éthiques confirmaient ce que les dirigeants de Johnson & Johnson avait pressenti: il était désormais immensément souhaitable et profitable de penser qu'on devait à la fois chercher à bien performer au plan économique (i.e. *do well*) et au plan éthique (i.e. *do good*)⁴⁸. Pour valoriser cette nouvelle approche, on s'est mis à organiser de grands galas annuels pour honorer les entreprises qui avaient le mieux réussi à réconcilier ces deux éléments ⁴⁹. On estime que le capital-sympathie du thème écologique de la forêt tropicale arrive aujourd'hui à générer des revenus de l'ordre d'une centaine de millions de dollars par année aux États-Unis seulement⁵⁰. À l'heure actuelle, on évalue que le marché mondial des technologies environnementales vaut 200 milliards de dollars et qu'il atteindra bientôt entre 300 et 600 milliards de dollars. Les exportations américaines de ce genre de technologie sont évaluées à 14.5 milliards et ont augmenté de 50% entre 1993 et 1996. En Allemagne,

⁴⁶ «Nice Guys Companies. Mutual Funds Finish First in Bottom Line Results», *This Week in Business*, Mars 25 (1989), p. 3.

⁴⁷ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 37 (J.C. Penney, Hewlett-Packard); «Anita the Agitator», *Time*, Janvier 25 (1993), p. 37 (Body Shop).

⁴⁸ «The Bottom Line on Ethics: Many Companies Are Finding That a Strong Commitment to Ethics Can Increase Their Profits», *CGA Magazine*, Mai (1991), p. 24-30; «Who cares wins. Nice firms often finish first», *The Economist*, Mai 16 (1992), p. 19-20; Daniel STOFFMAN, «Good Behavior and the Bottom Line. Does It Pay to Think Beyond Pure Profit? Max Clarkson Thinks So, and He's Got the Stats to Prove It», *Canadian Business*, Mai (1991), p. 28-30.

⁴⁹ James O'TOOLE, «Do Good, Do Well Awards: The Business Enterprise Trust Awards», *California Management Review*, 33 (1991), p. 9-24.

⁵⁰ «Rainforest Theme Is A Winner», *The Guardian Weekly*, Janvier 19 (1997), p. 17.

plus d'un million de personnes travaillent dans cette industrie. Greenpeace s'intéresse lui aussi à ce marché. Après avoir privilégié les attaques de l'extérieur pendant des années, il se tourne maintenant vers les mécanismes de marché pour produire les changements voulus et dévoile clairement ses intentions: «Our approach is to enforce the solutions by stealing the market. We're going into their territory and take their customers»⁵¹.

Lorsqu'on a compris que l'éthique pouvait rapporter des bénéfices, on l'a élevé au rang d'un atout corporatif de premier plan qui fait partie du capital-confiance que l'entreprise a besoin pour opérer⁵². Plusieurs entreprises ne se sont d'ailleurs pas gênées pour l'intégrer directement à leurs campagnes de marketing ou de relations publiques. Un bon exemple est la compagnie Kellogg qui a associé les céréales *Special K* à une attitude plus positive des femmes vis-à-vis de l'image de leur corps⁵³. Voici un autre exemple qui se rapporte à la situation d'une compagnie forestière:

It's up to all of us to take care of the Earth, as well as the things that live here. I work for Georgia-Pacific, a forest products company, and they believe the same thing. When we learned that Coho salmon and Steelhead trout were struggling to survive, we came up with a plan to help. We're putting large boulders and logs in the rivers to create calm pools where the small fish can grow and survive until they head out to the ocean. It was something that needed to be done to help the fish. And it feels good to know that my company is doing it [Dick Dalton, Resource Manager,

⁵¹ ELKINGTON, *Cannibals With Forks*, p. 117-118.

⁵² THE BUSINESS ROUNDTABLE, *Corporate Ethics: A Prime Business Asset*, New York, 1988.

⁵³ Jennifer WELLS, «Hold the Bikini Babes», *Report on Business Magazine*, Mai (1998), p. 66-72.

Georgia-Pacific)].⁵⁴

3. Impact sur l'identité morale des gestionnaires

Que l'on considère l'évolution des mentalités sous l'angle des effets préventifs ou bénéfiques de l'éthique des affaires, le constat demeure que les théoriciens de la gestion ont dû se défaire de la vieille idée des théories classiques du management qui faisait faussement croire aux gestionnaires qu'ils pouvaient se comporter comme si l'entreprise était un «monde fini et isolé de la société»⁵⁵. La considération de l'éthique comme mesure préventive a forcé à faire le deuil de l'invulnérabilité des gestionnaires et des entreprises dont la réputation était fortement établie⁵⁶. L'angle des bénéfices a quant à lui favorisé le passage du modèle de gestion basé sur le *shareholder theory* au profit d'une vision du management basée sur une *stakeholder theory* plus ouverte aux besoins et aux intérêts des différents partenaires de l'entreprise⁵⁷. D'une façon ou d'une autre, l'effet final a été de mieux établir les liens entre les fonctions managériales et la notion de responsabilité sociale de l'entreprise. Le consensus qui s'est graduellement dégagé a été que la légitimité sociale

⁵⁴ Cité par Colin BOYD, «Business Ethics in Canada: A Personal View», *Journal of Business Ethics*, 16 (1997), p. 605-609.

⁵⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 221.

⁵⁶ I. MITROFF, T. PAUCHANT, *We're So Big and Powerful, Nothing Bad Can Happen to Us*, New York, Birch Lane Press, 1990.

⁵⁷ A.B. CAROLL, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western Publishing, 1993; A.F. ALKHAFI, *A Stakeholder Approach to Corporate Governance*, New York, Quorum Books, 1989; I. MITROFF, *Stakeholders of the Organizational Mind*, San Francisco, Jossey-Bass, 1983.

des gestionnaires allait dépendre de leur volonté et de leur capacité de dialogue éthique avec le reste de la société.

On peut plus spécifiquement émettre l'hypothèse que l'admission de la nécessité de repenser l'identité morale des gestionnaires s'est faite en deux temps. Dans une première étape, on a surtout mis l'emphasis sur les aspects techniques de la communication avec le monde extérieur. On s'est alors ajusté au modèle du *corporate social policy process* pour devenir plus prévoyants vis-à-vis des changements de valeurs qui survenaient dans l'environnement des affaires⁵⁸. Au plan de la consommation, l'idée consistait par exemple à repérer des courants de valeurs (*value streams*) pour permettre à l'entreprise d'établir un rapport avec ses clients qui allait lui permettre de mieux anticiper la demande du marché pour des biens et services respectueux de l'environnement, des droits humains, etc⁵⁹. Les aptitudes de prévoyance et de dialogue qu'on valorisait devenaient une nécessité croissante en raison de la complexité des dossiers et du monde moderne qui obligeaient les gestionnaires à transiger avec une communauté de répondants de plus en plus élargie. Comme nous l'a révélé le récent dossier de la vache folle, ces aptitudes sont maintenant des outils indispensables dans un contexte de mobilisation publique quasi instantanée que Elkington décrit ainsi:

⁵⁸ Edwin EPSTEIN, «The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness», *California Management Review*, 29 (1987), p. 99-114.

⁵⁹ ELKINGTON, *Cannibals With Forks*, p. 107.

The transition from “hard” commercial values to “softer” triple bottom line values does not mean that life will become any easier for business; far from it. To reverse the analogy, while the value shift can turn the established order to jelly, individual companies or industries facing value-based opposition will increasingly be discomfited to find soft, spongy opposition turning almost overnight into the consistency of reinforced concrete.

Dans le sillon de cette pensée, toute une littérature d'affaires a commencé à accentuer la valeur d'une éthique «stratégique» des affaires en vue d'accroître la rentabilité de l'entreprise en rehaussant le capital-sympathie requis pour opérer⁶⁰. Même s'il y a lieu de se méfier de cette transformation, il ne faut pas non plus la diaboliser car les effets qu'elle a engendrés n'ont pas été entièrement négatifs. En valorisant le respect que lui demandait sa clientèle, elle a dû s'occuper de celui des employés. Ceux-ci n'allaient pas se défoncer et se rallier à l'image de bon citoyen de l'entreprise s'ils étaient les récipiendaires d'un mauvais traitement. Les situations malencontreuses n'allaient pas se corriger sans des modifications au sein de la structure et de la culture interne de l'organisation⁶¹. Au plan théorique, les chercheurs ont été entraînés sur la voie d'une recherche plus poussée des affinités qui existent ou qui pourraient exister entre les mondes de la stratégie et de

⁶⁰ K. BLANCHARD, N. PEALE, *The Power of Ethical Management*, New York, William Morrow, 1988; Michael PASTIN, *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge*, San Francisco, Jossey-Bass Publications, 1986; T. TUJELA, *Beyond the Bottom Line: How Business Leaders Are Turning Principles Into Profits*, New York, Facts on File, 1985; «Marketing an ethical stance», *Financial Post*, Novembre 24 (1996), p. MM16-MM18; John Milton SMITH, «Ethics as Excellence: A Strategic Management Perspective», *Journal of Business Ethics*, 14 (1995), p. 683-693; Grant MILES, «In Search of Ethical Profits: Insights from Strategic Management», *Journal of Business Ethics*, 12 (1993), p. 219-226; Jay B. BARNEY, Mark H. HANSEN, «Trustworthiness as A Source of Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, 15 (1994), p. 175-216.

⁶¹ Rae CORELLI, «Dishing Out Rudeness», *Macleans Magazine*, Janvier 8 (1999) (téléchargement; www.macleans.ca).

l'éthique⁶². Les discours éthiques ont dû descendre sur terre pour trouver des solutions concrètes aux dilemmes éthiques. À l'instar de ce qui est survenu par rapport à la déontologie, l'expérience du travail éthique a rendu les intervenants plus conscients des limites de l'orientation stratégique de l'éthique⁶³. Elle leur a permis de voir que la viabilité de l'éthique de l'entreprise allait devoir trouver un élément plus stable que l'effet de profit pour gagner et garder la confiance du public. En procédant ainsi, elle a rehaussé la valeur du thème de la réforme de l'identité morale des gestionnaire comme réponse à ce besoin.

La montée en puissance des groupes activistes est un facteur dominant de la fin du XXe siècle qui force les gestionnaires à envisager autrement leur identité morale. Le prochain chapitre relèvera l'importance d'un facteur tout aussi dominant qui renforce et confirme cette tendance: l'entrée en contact avec des univers culturels de plus en plus variés, aussi bien dans l'environnement interne qu'externe de l'entreprise.

⁶² R. COUGHLIN, *Morality, Rationality, and Efficiency*, Armonk/London, M.E. Sharpe, 1991; F. HERZBERG, *The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human*, Homewood ILL, Dow Jones-Irwin, 1982; T.L. COOPER, *The Responsible Administrator*, San Francisco, Praeger Press, 1991; R.M. GREEN, *The Ethical Manager*, New York, Maxwell Macmillan International, 1994.

⁶³ David VOGELS, «Ethics and Profits Don't Always Go Hand in Hand», *Los Angeles Times*, Décembre 28 (1988), Partie 2, p. 7; Andrew STARK, «What's the Matter With Business Ethics», *Harvard Business Review*, 71 (1993), p. 38-48; J.G. PADIOLEAU, «L'éthique est-elle un outil de gestion?», *Revue française de gestion*, 74 (1989), p. 82-91; Étienne PERROT, «La bonne affaire de l'éthique», *Études*, 376 (1992), p. 345-352; Alain ETCHEGOYEN, *La valse des éthiques*, Paris, François Bourin, 1991.

Chapitre 6

Le choc des cultures

L'accroissement du pluralisme culturel dans les milieux de travail est le quatrième facteur qui incite les gestionnaires à repenser les réformes ritualistes d'une façon plus critique. Dans le monde interne de l'entreprise, le défi qui les confronte est d'accorder plus de respect aux particularités culturelles des employés en encourageant une cohésion interne optimale. Dans l'environnement externe, il est de composer avec la complexité morale des contextes culturels à laquelle les expose la mondialisation de l'économie en jouant la carte de l'intégrité organisationnelle dans un contexte de concurrence internationale de plus en plus féroce et nébuleux au plan moral. Ce chapitre démontrera comment ces deux genres de réflexion ont influencé la construction de l'identité morale des gestionnaires.

1. Le défi de l'intégration des différences culturelles

1.1 Remise en cause

Au cours des dernières années, la diversification de la force de travail est devenue l'un des défis les plus importants du management contemporain:

Workplace diversity has become the hot human resource issue for the 1990s, extending itself well beyond racial and cultural differences to focus on a broadly defined group generally known as the "disenfranchised": women, minorities, the aged, disabled, gays, and lesbians. And whereas the affirmative action movement of the past decades was seen largely as a fairness issue, the diversity challenge is viewed by a growing number of executives as a strategic business issue. According to a 1993 survey [...] 42 percent of companies viewed diversity as a competitive opportunity, while 24 percent called it "part of good management". Only 4 percent

said it would have no impact on their operations [...] more and more companies, recognizing that diversity means good business - not to mention fewer discrimination suits, union clashes, and equal employment regulatory actions - are setting aside time and resources to cultivate what they hope will be a more tolerant, cooperative, and productive work force.¹

Les études confirment ce phénomène. Un rapport du Hudson Institute publié en 1987 révèle que plus de 85% des nouveaux arrivants dans la force du travail américaine d'ici l'an 2000 seront, soit des femmes, soit des membres de groupes ethniques minoritaires. soit encore des immigrants². Cette évolution va de pair avec la tendance à l'internationalisation de la production des produits. D'une époque où la plupart d'entre eux étaient *Made in Canada* ou *Made in the USA*, nous sommes maintenant dans l'ère des produits *Made in the World*. Robert Reich illustre ainsi son impact sur les relations de travail:

Products are becoming composites of global services from many different nations. Consider: A London department-store buyer of high fashion apparel orders a line of dresses devised by a New York fashion designer. Within an hour of the order the designer sends via satellite the drawings and specifications for making the dresses to a fiber-optic link in Hong Kong, where they appear on a high-resolution computer monitor, ready for a manufacturing engineer to transform them into prototype garments. The prototypes are then reproduced in a Chinese factory. The designer, the engineer, and the factory supervisor conduct a videoteleconference to work out details, and the finished garments arrive in London less than six weeks after the order was placed. Here, America exported a fashion design and some management services linking the design with the London buyer and the Hong Kong and Chinese technicians.³

¹ Joel MAKOWER, «Managing Diversity in the Workplace», *Business and Society Review*, 92 (1995), p. 49-50.

² MAKOWER, «Managing Diversity», p. 48.

³ Robert REICH, «The Real Economy», *The Atlantic Monthly*, Février 1991 (téléchargement: www.theatlantic.com).

En bout de ligne, c'est également avec une diversité accrue de gestionnaires avec laquelle doivent composer tous les membres de l'entreprise:

In boardrooms around the globe, managers are mulling over a new concept summed up by a beastly word: multiculturalism [...] Many multinationals like to boast that they are now choosing their senior managers from around the world. L'Oréal, a French cosmetic company, is run by a Welshman [...] Heinz, an American food company, by an Irishman [...] Ford, by a Scotsman [...] Shering, a thoroughly German chemical company, is headed by an Italian [...] McKinsey, an unmistakably American consultancy, by an Indian [...] The boss of Nestlé, a Swiss food company, is a German [...] many companies, particularly in banking and chemicals, are forced to take multiculturalism seriously because of mergers and acquisitions [...] Percy Barnevik predicts that by the end of the decade 30% of big European companies will have to close or merge.⁴

Pour Paul Fireman, président de la multinationale des chaussures et des articles de sport Reebok, cette réalité met les gestionnaires devant le choix suivant: «The corporation that wants to be a congenial old boys network or cling to its nostalgic memories is making a choice [...] hang on to yesterday rather than to grab hold of tomorrow»⁵. Ce principe étant admis, il n'en reste pas moins que la transition vers une bonne gestion de la diversité culturelle au travail a connu ses hauts et ses bas. Le grand défi a été d'apprendre comment réaliser la cohésion sociale au sein de l'entreprise en tenant compte des différences⁶. Si

⁴ «From multilocal to multicultural. This way for the rainbow corporation», *The Economist*, Juin 24 (1995), p. 15.

⁵ MAKOWER, «Managing Diversity», p. 48-49.

⁶ Frances MILLIKEN, Luis MARTINS, «Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups», *Academy of Management Review*, 21 (1996), p. 402-433; Patricia NEMETZ, Sandra CHRISTENSEN, «The Challenge of Cultural Diversity: Harnessing A Diversity of Views to Understand Multiculturalism», *Academy of Management Review*, 21 (1996), p. 434-462.

l'homogénéité culturelle et la docilité plus grandes des travailleurs avaient jadis permis aux gestionnaires formés de privilégier l'«administration [abstraite] des choses» au dépens du «gouvernement [concret] des hommes» pour réaliser l'harmonie⁷, l'ajustement des nouveaux impératifs de la productivité à l'heure du multiculturalisme a rendu cette tâche impossible.

1.2 Réaction

Au cours des derniers vingt ou trente ans, les gestionnaires ont eu recours à trois paradigmes pour gérer la diversité culturelle. Le premier a été celui de la discrimination et de l'équité (*Discrimination-and-Fairness Paradigm*). Il valorisait les chances d'embauche et de promotion égales à tous les employés, de même que le traitement de tous et chacun sans discrimination basée sur le sexe, la langue, la culture, etc. La logique qu'il faisait valoir était la suivante:

Prejudice has kept members of certain demographic groups out of organizations such as ours. As a matter of fairness and to comply with federal mandates, we need to work toward restructuring the makeup of our organization to let it more closely reflect that of society. We need managerial processes that ensure that all our employees are treated equally and with respect and that some are not given unfair advantage over others.⁸

⁷ P. BÉLANGER, B. LÉVESQUE, «Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise: des classiques aux "néo-classiques"», *Cahiers de recherche sociologique*, 18-19 (1992), p. 55-90.

⁸ David THOMAS, Robin ELY, «Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity», *Harvard Business Review*, September-October (1996), p. 81.

Les entreprises qui se sont ouvertes à cette approche ont amélioré les milieux de travail de plusieurs façons. Elles ont mis sur pied des programmes de redressement des torts (*affirmative action programs*), de mentorat culturel pour les groupes défavorisés et de sensibilisation culturelle pour leurs employés. Elles ont cependant eu tendance à mesurer leur succès à partir d'objectifs numériques d'embauche et de rétention d'employés plutôt que de l'évaluer en fonction de leur capacité de mettre les différences culturelles au service d'une organisation plus humaine du travail. Le personnel se diversifiait, mais le travail restait le même. L'importance des différences culturelles était minimisée au nom de la cohérence interne. Le message corporatif qu'on servait aux employés était qu'il fallait tous être pareils ou chercher à le devenir. En conséquence, l'entreprise est restée en-dessous de sa capacité d'apprendre de la diversité culturelle afin d'élargir ses champs d'intérêts et de modifier son mode de fonctionnement. Dans le même sens, les employés ne se sont pas pleinement identifiés à leur travail et le problème de la motivation a persisté. Au bout du compte, on n'a pas réellement accueilli la subjectivité des acteurs comme force de l'entreprise. On a accueilli la diversité sans tenter de la comprendre et de s'en servir pour améliorer la qualité du travail.

Le deuxième paradigme qu'on a privilégié a été celui de l'accès et de la légitimité (*Access-and-Legitimacy Paradigm*). Il valorisait plus ouvertement la célébration des différences en prenant appui sur le raisonnement suivant:

We are living in an increasingly multicultural country, and new ethnic groups are quickly gaining consumer power. Our company needs a demographically more diverse workforce to help us gain access to those differentiated segments. We need employees with multilingual skills in order to understand and serve our customers better and to gain legitimacy with them. Diversity isn't just fair, it makes business sense.⁹

Cette approche a également engendré plusieurs effets bénéfiques. Elle a considérablement accru la diversité de la force de travail des organisations, surtout au sein de celles qui n'étaient pas tenues de le faire légalement. Elle a aussi profité à des populations qui n'avaient pas encore fait l'objet de programmes d'équité (e.g. homosexuels). Avec le temps, on a cependant découvert ses limites. Sa plus grande est d'accentuer l'importance des différences culturelles sans analyser leur impact sur le travail:

Whereas discrimination-and-fairness leaders are too quick to subvert differences in the interest in preserving harmony, access-and-legitimacy leaders are too quick to push staff with niche capabilities into differentiated pigeonholes without trying to understand what those capabilities really are and how they could be integrated into the company' mainstream work.¹⁰

On a surtout eu recours à ce paradigme pour conquérir un marché ou empêcher un concurrent de le faire. La compagnie de bière Coors a par exemple misé sur cette stratégie pour établir une présence plus forte dans les marchés homosexuels et hispaniques¹¹. Une fois ces objectifs atteints, on a cependant rarement pris le temps d'analyser les contributions

⁹ THOMAS, ELY, «Making Differences Matter», p. 83.

¹⁰ THOMAS, ELY, «Making Differences Matter», p. 83.

¹¹ John CLOUD, «Why Coors Went Soft. Employers are outpacing the law in embracing sensitivity and diversity», *Time Magazine*, Novembre 2 (1998) (téléchargement: cgi.pathfinder.com/time).

de la diversité à l'enrichissement du travail. Les groupes multiculturels à qui on avait remis des missions spécifiques ont souvent formé des enclaves corporatives qui n'offraient aucune chance de promotion à leurs membres. En plus, c'était à ces groupes de travail qu'on s'en prenait en premier lors de temps durs et on faisait peu d'efforts pour intégrer leur vision du travail à l'ensemble de l'entreprise. En conséquence, plusieurs employés ont commencé à se sentir exploités par ce paradigme.

Le paradigme émergent est celui qui tente d'établir un lien plus fort entre la diversité et la perspective du travail (*Connecting Diversity to Work Perspectives Paradigm*).

Son idée principale est de tirer le maximum des différences culturelles:

The emerging paradigm [...] organizes itself around the overarching theme of integration. Assimilation goes too far in pursuing sameness. Differentiation [...] overshoots in the other direction. The new model for managing diversity transcends both. Like the fairness paradigm, it promotes equal opportunity for all individuals. And like the access paradigm, it acknowledges cultural differences among people and recognizes the value of those differences. Yet this new model for managing diversity lets the organization internalize these differences among employees so that it learns and grows because of them. Indeed, with the model fully in place, members of the organization can say, We are all on the same team, *with* our differences - not *despite* them.¹²

Concrètement, ce modèle favorise l'intégration de la multiplicité des perspectives dans la définition des tâches, des pratiques, des marchés et des stratégies, de même que dans la mission générale et la culture de l'organisation. Il l'a revigoré en lui donnant accès à des remises en question inédites qui font valoir des visions neuves du travail. Il donne le

¹²

THOMAS, ELY, «Making Differences Matter», p. 86.

sentiment aux employés qu'ils sont réellement accueillis. Il facilite finalement le recrutement et la motivation d'une main d'oeuvre de qualité.

1.3 Impact sur l'identité morale des gestionnaires

Le modèle de l'intégration maximale des différences culturelles soumet les gestionnaires à une série d'exigences¹³:

- Comprendre que la diversité de la force de travail va nécessairement incarner plusieurs perspectives et approches du travail.
- Reconnaître les occasions d'apprentissage et les défis qui accompagnent l'expression de cette diversité.
- Croire que tous les membres de l'organisation sont capables d'un rendement élevé et d'une pleine contribution à la vie de l'organisation.
- Stimuler le développement personnel et professionnel de tous les employés.
- Encourager l'ouverture d'esprit, la discussion franche et le conflit créatif à tous les niveaux de l'organisation.
- Prendre les moyens appropriés pour que les employés se sentent appréciés et les investir d'un pouvoir qui leur donnera la chance d'actualiser leur sens de l'initiative.
- Proposer une vision claire de la mission de l'organisation afin de garder les débats dans la perspective des objectifs de travail (vs la validité des perspectives individuelles).

¹³

THOMAS, ELY, «Making Differences Matter», p. 86-87

- Adopter une structure moins bureaucratique afin de promouvoir l'échange des idées et l'accueil des perspectives non-conformistes.

Ce qu'on demande aux gestionnaires est de changer leurs mentalités et trouver des moyens plus adaptés pour coordonner efficacement les activités de travail en tenant compte de la marge accrue d'autonomie qu'exige la reconnaissance de la diversité culturelle.

Philippe d'Iribane fait valoir ce point de la façon suivante:

La croyance au «one best way» en matière de gestion s'est considérablement érodée. Certes, il faut partout produire efficacement, vendre, moderniser l'appareil productif, et pour cela il faut mobiliser les hommes. Mais l'expérience tend à montrer qu'on ne mobilise pas un Américain comme on le ferait pour un Français, un Indien ou un Africain. Il faut trouver pour chaque lieu les voies les plus appropriées.¹⁴

Ce changement de perspective oblige les gestionnaires à se décentrer de l'ancienne image qu'ils peuvent avoir d'eux-mêmes comme les chefs-ingénieurs d'une entreprise-structure étroitement ordonnée au règne du «chaque homme qu'il faut à la place qu'il faut». Elle exige plus positivement d'eux qu'ils se mettent au pas d'une nouvelle identité qui leur assigne le rôle d'animateur en chef d'une entreprise-communauté qui favorise un fonctionnement plus souple de ses membres autour d'un tronc commun de valeurs, de normes et d'objectifs¹⁵. Cette tournure d'esprit leur demande plus spécifiquement de mettre au rancart leur ancien style de direction basé sur la

¹⁴ Philippe D'IRIBANE, «Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas», *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre (1987), p. 6.

¹⁵ J.L. BADARACCO, «The Boundaries of the Firm», dans A. ETZIONI, P.R. LAWRENCE, *Socio-economics: Toward a New Synthesis*, New York, M.E. Sharpe, 1991, p. 300.

micro-discipline des actes et de devenir plus aptes à gérer un fonctionnement collectif basé sur le régime intériorisé d'une culture morale partagée qui agit comme «nouveau ciment de l'entreprise»¹⁶. En lien avec l'ouverture à d'autres façons de gérer (cf. Chapitre 3), elle les invite à discerner les mentalités et les outils qui peuvent s'exporter et s'importer en respectant les cultures:

Le marché des méthodes de gestion est lui aussi un marché international. On importe de nos jours les pratiques japonaises comme on importait naguère les pratiques américaines. Reste à savoir comment les adapter intelligemment. L'expérience montre [...] que l'utilisation littérale de telles méthodes soulève des difficultés souvent insurmontables [...] Elles sont relativement faciles quand il s'agit d'adaptations mineures compatibles avec la définition théorique des outils de gestion. Elles sont beaucoup plus difficiles à concevoir et à mettre en oeuvre quand il s'agit d'adaptations majeures pour lesquelles il faut trouver des équivalents locaux des types de procédures utilisées dans des pays marqués par des cultures très différentes. Or souvent, dans les pays sans tradition industrielle, on ne peut, semble-t-il, s'inspirer efficacement des pratiques mises au point par les pays industriels en fonction de leur propre culture qu'au prix de telles adaptations majeures.¹⁷

La recherche de stratégies plus intelligentes pour gagner le pari de la cohésion interne à l'heure du pluralisme a libéré les gestionnaires du carcan du management classique qui leur faisait croire que le chemin des règles abstraites et uniformes allait réaliser l'harmonie recherchée. Elle leur a donné l'idée que les particularités culturelles ne pouvaient pas être traitées comme l'équivalent de grains de sable bloquant le fonctionnement d'une entreprise-machine qui considère les employés comme des entités

¹⁶ SAINT-PIERRE, «Nouveaux modèles», dans MERCURE, *La culture en mouvement*, p. 137-150.

¹⁷ D'IRIBANE, «Ce qui est universel», p. 8.

numériques abstraites. Dans l'esprit actuel des choses, on n'accepte plus qu'ils imposent ou tolèrent des solutions qui font violence aux idiosyncrasies culturelles. On leur demande plutôt de s'engager dans un travail intersubjectif qui mènera à une synthèse réussie des exigences d'unité et de diversité au sein de l'entreprise et qu'ils gèrent respectueusement les tensions qui surviendront inévitablement en cours de route.

D'une façon plus précise, on leur demande d'être extrêmement vigilants par rapport aux méthodes de gestion par la culture d'entreprise. On leur fait savoir qu'elles n'ont rien d'une solution miracle et qu'elles peuvent facilement déraiper du côté d'un effort ritualiste où l'éthique ne serait qu'un succédané de la discipline d'autrefois¹⁸. On les avertit du danger que leur contrôle sur les individus se renforce et devienne plus pervers:

Le contrôle s'intéresse désormais aux attitudes et à la qualité des relations aux autres et à son travail. De là à parler de «valeurs», le pas est vite franchi. Or, qui dit «valeurs» dit «culture»... Nous voilà donc ramenés à ce leitmotiv du management à la mode: former, au sein de l'entreprise, une culture de convergence et de complicité, c'est-à-dire un ensemble de personnes partageant les mêmes croyances, buts, espoirs, valeurs, symboles, etc. On garantirait ainsi, croit-on, le meilleur de tous les contrôles qui soient: l'autocontrôle par l'adhésion volontaire, l'intérêt à ce que l'on fait, l'attachement au produit, l'identification à l'organisation. La notion de «culture organisationnelle» apparaît donc comme une sorte de contrôle ultime [...] En soi, l'idée n'est pas entièrement blâmable: arriver à ce que chaque personne, dans l'organisation, exerce son propre contrôle (et, donc, soit un peu son propre maître) constitue même un objectif louable. Mais ce qui l'est beaucoup moins, c'est de penser que cela peut se manipuler, artificiellement, de l'extérieur de l'individu, que cela peut être un outil ou une recette de management qu'on applique aux autres, pour leur «inculquer» un «système de guidage».¹⁹

¹⁸ Gilles LIPOVETSKY, *Le crépuscule du devoir*, Paris, Gallimard, 1992, p. 278.

¹⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 186.

Pour en arriver au point d'une culture d'entreprise librement partagée qui s'enrichie de la diversité de ses ressources culturelles, le gestionnaire doit modifier son identité. Nous avons déjà dit qu'il doit passer du modèle de l'ingénierie à celui de l'animation. Mais il y a plus: il doit accepter d'animer sans valoriser à outrance sa contribution et en préservant l'ouverture au monde extérieur. Sans cette transformation interne, il reviendra au mode héroïque de fonctionnement qu'il tente de dépasser et l'entreprise adoptera une mentalité de secte qui la ramènera au monde clos qu'elle prétend vouloir éviter:

Aussi en arrive-t-on aujourd'hui à parler de valeurs, de culture et de représentations symboliques, dont le dirigeant devrait être le moteur [...] C'est toute la question de la «culture d'entreprise» et de la nouvelle espèce de dirigeants qu'on souhaite: le héros-mobilisateur-producteur-de-valeurs-et-de-symboles [...] on assiste à une véritable vogue du leader-héros. Celui-ci sera soit le «créateur visionnaire» de la firme autour duquel on va s'efforcer d'entretenir une «mythologie», soit le «champion», le «battant», le «gagneur» [...] Tout comme les héros de la mythologie grecque, Hercule, Oedipe, Achille, Ulysse, les leaders de la nouvelle vague se doivent être à l'origine de mythes, porteurs de valeurs, lesquelles fondent des attitudes et des comportements qui s'actualisent et se renforcent dans des rites [...] On voudrait [...] forger de véritables «ethnies corporatives» [...] tous les membres sont unis, dans leur façon d'être et de se comporter, par une sorte d'«esprit commun». On a même été jusqu'à parler [...] de former des «sectes» de l'entreprise, avec prédicateurs et cérémonies rituelles à l'appui! Parce que l'on a cru voir dans ce que font les firmes japonaises quelque chose qui ressemble à la formation de sectes: on voudrait ainsi faire comme la «secte Toyota» ou la «secte Honda».²⁰

²⁰

AKTOUF, *Le management*, p. 171-172.

2. Le défi de l'intégrité des conduites d'affaires

2.1 Remise en cause

Depuis quelques années, on entend abondamment parler du phénomène de la mondialisation de l'économie. La mode est de dénoncer ses effets de démobilitation éthique²¹. Nous voulons mettre de l'avant un autre point de vue: en même temps qu'elle soulève le risque d'un affaïssement éthique, la mondialisation sollicite également un renouvellement de l'identité morale du gestionnaire. De concept abstrait qu'elle était il y a quelques années à peine, la mondialisation est aujourd'hui une réalité concrète pour plusieurs entreprises. En Europe, le mur de Berlin est tombé et les marchés de l'Europe de l'Est se sont rapidement ouverts aux affaires. L'Inde et la Chine ont adopté des politiques favorables aux investissements étrangers et les usines ont suivi. Les pays de l'Asie du Sud-Est ont réalisé des gains économiques si spectaculaires qu'ils sont devenus les partenaires d'affaires d'à peu près tout le monde. Dans les Amériques, on a signé des accords de libre-échange qui ont accru les transactions commerciales entre les pays signataires. En tout et partout, les exportations mondiales ont augmenté en moyenne de 9.4% par année entre 1983 et 1989, et les investissements directs étrangers ont suivi avec un taux de croissance annuel de 28.9%²². En 1993, en plein coeur de la récession

²¹ H.H. HOLM, *Whose World Order? Uneven Globalization and the End of the Cold War*, Boulder, Westview Press, 1995; J. LAXER, *False God: How the Globalization Myth Has Impoverished Canada*, Toronto, Lester Publishing, 1993; Y. A. SAMIR, *L'empire du chaos: la nouvelle mondialisation capitaliste*, Paris, L'Harmattan, 1995.

²² GROUPE DE LISBONNE, *Limites à la compétitivité*, Montréal. Boréal, 1995, p. 75.

économique des pays du G-7, l'investissement étranger direct dans les pays en voie de développement a atteint les 70 milliards de dollars, soit près du double de ce qui avait été investi deux ans auparavant et presque autant que le total mondial en 1986²³. À l'échelle de la planète, on multiplie maintenant les alliances stratégiques qui rendent possibles les produits *Made in the World* que nous avons déjà mentionnés.

Tous ces changements affectent directement le monde des gestionnaires. De plus en plus d'écoles de gestion restructurent présentement leurs programmes pour former des gestionnaires capables de travailler n'importe où dans le monde. Ils recrutent une plus grande variété de professeurs et d'étudiants pour contrer les effets d'un modèle de gestion ethno-centrique²⁴. Les études indiquent que plus de 50% de leurs gradués trouveront des emplois qui exigeront d'excellentes aptitudes de communication interculturelle²⁵. Au niveau de la formation professionnelle, on se rend également compte qu'un stage de travail à l'étranger fera maintenant de plus en plus partie du parcours normal de carrière. On calcule par exemple qu'il y a aujourd'hui plus de 450,000 gestionnaires occidentaux qui travaillent en Chine et que ce nombre continuera d'augmenter substantiellement au cours des prochaines années²⁶. Tout cela porte à croire que la grande majorité des gestionnaires ne

²³ «Managing on the frontier», *The Economist*, Juin 24 (1995), p. 12-13.

²⁴ «From multilocal to multicultural», p. 14-15.

²⁵ Nunzio QUACQUARELLI, «Join the International Brigade», *The Guardian Weekly*, Mars 9, 1997, p. 7.

²⁶ «Managing on the Frontier», *The Economist*, p. 12.

pourront pas éviter les échanges interculturels. Dans le cadre de ces rencontres, ils seront propulsés dans des contextes culturels qui ne leur fourniront aucune institution sociale pour faciliter le règlement pacifique des conflits de valeurs et traduire les parties délinquantes en justice²⁷. Conséquemment, ils devront plus fréquemment relever le défi de trouver un point d'équilibre moralement acceptable entre le respect des croyances locales et la fidélité aux standards éthiques du pays d'origine²⁸. Thomas Donaldson relève quelques questions pratiques qui retiendront leur attention:

When we leave home and cross our nation's boundaries, moral clarity often blurs. Without a backdrop of shared attitudes, and without familiar laws and judicial procedures that define standards of ethical conduct, certainty is elusive. Should a company invest in a foreign country where civil and political rights are violated? Should a company go along with a host country's discriminatory employment practices? If companies in developed countries shift facilities to developing nations that lack strict environmental and health regulations, or if those companies choose to fill management and other top-level positions in a host nation with people from the home country, whose standards should prevail? [...] But how can managers resolve the problems? What are the principles that can help them work through the maze of cultural differences and establish codes of conduct for globally ethical business practices? How can companies answer the toughest question in global business ethics: What happens when a host country's ethical standards seem lower than the home country's?²⁹

²⁷ Richard De GEORGE, *Competing With Integrity in International Business*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1993, p. 23.

²⁸ David OLIVE, «When in Rome», *Report on Business Magazine*, Mai (1994), p. 11-12.

²⁹ Thomas DONALDSON, «Values in Tension: Ethics Away From Home», *Harvard Business Review*, Septembre-Octobre (1996), p. 48.

2.1 Réaction

La première option qui s'offre aux gestionnaires pour régler ce genre de conflits est celle du relativisme culturel³⁰. Sa philosophie nous invite à penser que lorsque nous sommes à Rome, nous devons faire comme les romains, c'est-à-dire suivre les lois et les coutumes du pays hôte. Au premier coup d'oeil, cette approche permet à l'éthique de respirer et d'éviter de s'enliser dans un ethnocentrisme qui n'accorderait aucun respect aux cultures locales. Elle comporte cependant une part de difficultés qui doit être surmontée. Le problème tient au fait que l'absolutisation du relativisme comme principe d'action ne permet pas aux gestionnaires de distinguer entre ce qui relève du respect des cultures locales (i.e. quand la reconnaissance d'une différence culturelle est souhaitable) et ce qui concerne la violations des droits humains (i.e. quand elle doit au contraire être rejetée et combattue). Au plan identitaire, cette logique est inadmissible car elle produit des gestionnaires-caméléons dépourvus d'intégrité morale qui, sous le couvert d'une idéologie du respect absolu des différences, ne suivent finalement aucune autre logique que celle de la recherche du profit maximal à n'importe quel prix. Au pire aller, elle sanctionne l'inacceptable moral. Voici un exemple du potentiel désastreux de cette ligne de pensée:

In the late 1980s, some European tanneries and pharmaceutical companies were looking for cheap waste-dumping sites. They approached virtually every country on Africa's west coast from Morocco to the Congo. Nigeria agreed to take highly toxic

³⁰ Thomas DONALDSON, *The Ethics of International Business*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1989, p. 11-19; De GEORGE, *Competing With Integrity*, p. 9-14.

polychlorinated biphenyls. Unprotected local workers, wearing thongs and shorts, unloaded barrels of PCBs and placed them near a residential area. Neither the residents nor the workers knew that the barrels contained toxic waste.³¹

Cette option se révèle inadmissible même lorsqu'on l'aborde sous l'angle de la stratégie d'affaires car elle expose l'entreprise à un risque moral et financier qui reviendra presque toujours la hanter³² et elle détruit éventuellement les bases morales de la coopération internationale en affaires. Voici une illustration de ce point de vue:

Before jumping on the cultural relativism bandwagon, stop and consider the potential economic consequences of a when-in-Rome attitude toward business ethics. Take a look at the current statistics on software piracy: In the United States, pirated software is estimated to be 35% of the total software market, and industry losses are estimated at \$2.3 billion per year. The piracy rate is 57% in Germany and 80% in Italy and Japan; the rates in most Asian countries are estimated to be nearly 100%. There are similar laws against software piracy in those countries. What, then, accounts for the differences? Although a country's level of economic development plays a large part, culture, including ethical attitudes, may be a more crucial factor [...] What happens if ethical attitudes around the world permit large-scale software piracy? Software companies won't want to invest as much in developing new products [...] jobs are lost and livelihoods jeopardized.³³

³¹ DONALDSON, «Values in Tension», p. 48.

³² Plusieurs compagnies ont fait cette découverte à leurs dépens. En 1992, Wal-Mart a par exemple été pris totalement au dépourvu lorsque la chaîne de télévision NBC a relevé que des vêtements qu'elle vendait étaient fabriqués au Bangladesh par des enfants forcés de travailler dans des conditions déplorables. Des situations semblables ont également pris à contre-pied des firmes multinationales qui importaient des produits fabriqués par des prisonniers politiques en Chine. Pour plus d'informations, voir John McCORMICK, Marc LEVINSON, «The Supply Police», *Newsweek*, Février 15 (1993), p. 14-15.

³³ DONALDSON, «Values in Tension», p. 52.

La deuxième option dont disposent les gestionnaires est celle de l'ethnocentrisme moral³⁴. Contrairement au premier choix, son idée principale est que lorsque nous sommes à Rome nous devons faire comme si nous étions à la maison, c'est-à-dire nous en tenir diligemment aux lois et aux standards éthiques de notre pays d'origine. Au premier coup d'oeil, cette approche offre elle aussi un avantage certain: celui de donner du muscle à l'éthique en indiquant clairement les limites qu'il ne faut pas franchir pour préserver l'intégrité morale de l'organisation pour laquelle on travaille et respecter les droits humains fondamentaux. Revenons sur le cas des gestionnaires qui travaillent en Chine:

Even if they can find the right locals, multinationals have to remember that they are worldwide companies which happen to be in China, rather than Chinese companies which happen to have a global arm. They have to make sure that what they transplant into Chinese soil is the way their company actually does things, not some bastardized version of it; and they have to make sure that they do not get involved in any practices that might damage their brands. Headlines about corruption or pollution can hurt the company's image the world over. Involvement in shady deals can also land American managers in jail. In other words, multinationals in places such as China need powerful control mechanisms; and that probably means expatriate managers.³⁵

Un second regard sur le bien-fondé de cette approche indique que ses limites sont tout aussi sérieuses que celles du relativisme culturel. Le problème majeur tient maintenant au fait que les choix éthiques ne sont pas suffisamment conscients de leur détermination culturelle et des apports positifs que peuvent leur fournir d'autres visions de la vie morale.

³⁴ DONALDSON, «Values in Tension», p. 49-52; De GEORGE, *Competing With Integrity*, p. 15-19.

³⁵ «Managing on the Frontier», *The Economist*, p. 13.

Si l'angle mort de la première option se rattachait à son incapacité de déterminer les limites morales de l'ouverture aux cultures (i.e. lorsqu'il faut reconnaître une différence culturelle comme une transgression morale), celui de la seconde se rapporte au contraire à son inaptitude à juger quand la différence culturelle est un signe de la vitalité de la morale universelle et une invitation à entreprendre un dialogue qui a le potentiel d'être une inspiration morale (i.e. lorsqu'il faut reconnaître une différence culturelle comme étant sans importance morale ou comme un bien moral digne de respect). Le danger extrême est un formalisme et un absolutisme qui rendent l'éthique incapable de fonctionner sans égard pour la contingence historique de situations³⁶. Voici un exemple de comportements inadapté qui s'inscrit dans la foulée de ce raisonnement:

Consider the large U.S. computer-products company that in 1993 introduced a course on sexual harassment in its Saudi Arabian facility. Under the banner of global consistency, instructors used the same approach to train Saudi Arabian managers that they had used with U.S. managers: the participants were asked to discuss a case in which a manager makes sexually explicit remarks to a new female employee over drinks in a bar. The instructors failed to consider how the exercise would work in a culture with strict conventions governing relationships between men and women. As a result, the training sessions were ludicrous. They baffled and offended the Saudi participants, and the message to avoid coercion and sexual discrimination was lost.³⁷

Comme dans le premier cas, l'option absolutiste doit être rejetée pour des raisons strictement d'affaires car elle porte également atteinte à la viabilité de la vie économique

³⁶ Andrew WICKS, «Norman Bowie and Richard Rorty on Multinationals: Does Business Ethics Need "Metaphysical Comfort"?», *Journal of Business Ethics*, 9 (1990), p. 191-200.

³⁷ DONALDSON, «Values in Tension», p. 49.

mondiale. David Olive explique cette situation plus en détail:

Rejecting business opportunities in foreign lands can cost jobs at home, especially for export-oriented nations such as Canada. Rejecting business opportunities in Arab and Asian countries in protest of local prohibitions against hiring Jewish or female managers has the downside of reinforcing the political isolation between developed and developing nations. Rejecting Moscow's invitation to participate in building a market economy where mobster rule substitutes for the orderly banking, and legal systems taken for granted in Western countries, is a rebuke from which Eastern Europe's nascent experiment with economic reforms - and political freedom - might not recover. Confronted with a challenge of such complexity, the responsible course is not to retreat from the potential good that can come from venturing abroad. That's an option that carries the scent of moral superiority, the basis for which is fragile given the daily outrages committed by polluters and dubious promoters here at home.³⁸

Qu'ils choisissent la dilution morale qui vient avec l'option du relativisme culturel ou qu'ils s'enferment dans les préjugés de l'option ethno-centrique, les gestionnaires se retrouvent face au même problème: le refus de gérer les tensions morales qui résultent de la rencontre avec des univers culturels moralement différents dans les rencontres d'affaires internationales. À l'aube de l'économie mondiale, ils doivent se tenir loin de ces deux extrêmes et adopter une vision qui les rendra aptes à accueillir en eux des points de vue éthiques différents tout en ne compromettant pas l'intégrité morale de leur culture d'origine (et leur propre intégrité).

La voie que propose la troisième option est que lorsque nous sommes à Rome nous devrions négocier avec les romains en vue d'en arriver à une entente au sujet de ce qui

³⁸

OLIVE, «When in Rome», p. 11.

pourrait être moralement acceptable pour les deux parties³⁹. Dans cette perspective, la communication interculturelle doit d'abord affronter le défi de bien délimiter les frontières de l'interdit moral. Cela donne comme tâche concrète aux gestionnaires d'identifier (en conjonction avec les autres membres de l'entreprise) ce qui ne peut en aucune circonstance faire l'objet d'une négociation ou d'une transgression morale. En général, une part du chemin est déjà tracée dans les codes de conduite de l'entreprise⁴⁰. Son rôle est de mettre les cartes de l'intégrité organisationnelle sur table afin de fournir des lignes directrices très claires aux membres de l'organisation ou du réseau d'affaires lorsque la tentation de se comporter autrement se fera fortement sentir sur le terrain⁴¹. Voici un exemple d'approche réussie dans ce sens:

Today, goods are often manufactured as far as 16,000 kilometres from the corporate headquarters, typically in manufacturing facilities owned and operated by others; often in countries with wholly inadequate regulations and with little enforcement of the regulations that do exist. Yet how can we [at Reebok] disclaim responsibility? We claim credit for the design and the quality and the performance of our product, and with pride we put our brand's name on them. Can we really be indifferent to the conditions of their manufacturer? Four years ago, we developed a formal code of conduct, which we call the Reebok Human Rights Production Standards, and began serious implementation of these standards at the factories that manufacture our products. these standards are written into our contractual agreements. Our code of conduct deals with hours, fair wages, non-discrimination, freedom of association, a safe and healthy workplace, and the refusal to contract

³⁹ WICKS, «Norman Bowie and Richard Rorty on Multinationals», p. 197.

⁴⁰ DONALDSON, «Values in Tension», p. 53.

⁴¹ DONALDSON, «Values in Tension», p. 55.

with factories that employ children.⁴²

Un autre défi de cette approche est de travailler à l'intérieur des limites de l'interdiction morale sans clore le dialogue avec les cultures d'accueil. Concrètement, il consiste à articuler la vision du bien moral à faire dans les situations de vie réelle en gardant le cap sur les valeurs fondamentales de l'entreprise. Thomas Donaldson identifie plus précisément l'enjeu de ce passage vers plus de jugement éthique:

Those core values must be the starting point for all companies as they formulate and evaluate standards of ethical conduct at home and abroad. But they are only the starting point. Companies need much more specific guidelines, and the first step to developing those is to translate the core human values into core business values. What does it mean, for example, for a company to respect human dignity? How can a company be a good citizen? [...] The core values [...] can help companies begin to exercise ethical judgment and think about how to operate ethically in foreign cultures, but they are not specific enough to guide managers through actual ethical dilemmas [...] Codes of conduct must be explicit to be useful, but they must also leave room for a manager to use his or her judgment in situations requiring cultural sensitivity [...] Striking the appropriate balance between providing clear directions and leaving room for individual judgment makes crafting corporate values one of the hardest tasks that executives confront.⁴³

L'aptitude de base qui est requise des gestionnaires est la capacité de déployer avec intelligence et doigté la vision éthique de l'entreprise au plan local, d'agir dans la diversité des contextes sans compromettre les valeurs de base de l'organisation⁴⁴. Elle sollicite trois

⁴² Paul FIREMAN, «A Good Fit for All», *Report on Business Magazine*, Janvier (1997), p. 67.

⁴³ DONALDSON, «Values in Tension», p. 54-56.

⁴⁴ DONALDSON, «Values in Tension», p. 62.

compétences spécifiques:

(1) La capacité de bien évaluer les forces et les faiblesses morales des différentes

cultures:

Respecting differences is a crucial ethical practice. Research shows that management ethics differ among cultures; respecting those differences means recognizing that some cultures have obvious weaknesses - as well as hidden strengths. Managers in Hong Kong, for example, have a higher tolerance for some form of bribery than their Western counterparts, but they have a much lower tolerance for the failure to acknowledge a subordinate's work. In some part of the Far East, stealing credit from a subordinate is nearly an unpardonable sin.⁴⁵

(2) La capacité de tolérer l'ambivalence éthique qui s'inscrit dans la foulée des

rencontres interculturelles:

The view that all business practices can be categorized as either ethical or unethical is too simple [...] Many business practices that are considered unethical in one setting may be ethical in another [...] Consider the following example. Some successful Indian companies offer employees the opportunity for one of their children to gain a job with the company once the child has completed a certain level in school. The companies honor this commitment even when other applicants are more qualified than an employee's child. The perk is extremely valuable in a country where the jobs are hard to find, and it reflects the Indian culture's belief that the West has gone too far in allowing economic opportunities to break up families. Not surprisingly, the perk is among the most cherished by employees, but in most Western countries, it would be branded unacceptable nepotism [...] Given this difference in ethical attitude, how should U.S. managers react to Indian nepotism? Should they condemn the Indian companies, refusing to accept them as partners of suppliers until they agree to clean up their act?⁴⁶

⁴⁵ DONALDSON, «Values in Tension», p. 53.

⁴⁶ DONALDSON, «Values in Tension», p. 56.

(3) La capacité de résoudre les dilemmes éthiques de façon créative

Take the example of Levi Strauss, which discovered in the early 1990s that two of its suppliers in Bangladesh were employing children under the age of 14 - a practice that violated the company's principles but was tolerated in Bangladesh. Forcing the suppliers to fire the children would not have ensured that the children received an education, and it would have caused serious hardship for the families depending on the children's wages. In a creative arrangement, the suppliers agreed to pay the children's regular wages while they attended school and to offer each child a job at age 14. Levi Strauss, in turn, agreed to pay the children's tuition and provide books and uniforms. That arrangement allowed Levi Strauss to uphold its principles and provide long-term benefits to its host country.⁴⁷

2.3 Impact sur l'identité morale

L'ouverture aux autres cultures par le biais du commerce international a forcé la gestion à faire son entrée dans le monde de l'éthique. De l'expérience de la différence à accueillir ou négocier à celle de l'inacceptable, la mondialisation a mis en évidence les limites de l'ancien modèle basé sur le raisonnement abstrait et le champ de vision purement technique. Dans le nouveau monde économique qui s'annonce, les gestionnaires doivent délimiter plus clairement les limites de leurs conduites et investir plus de ressources dans le développement de leur jugement moral. Celui-ci ne peut plus se concevoir d'une façon purement abstraite et être excessivement centré sur les valeurs de son milieu d'origine. Pour être efficace, il doit nécessairement emprunter le chemin du dialogue interculturel. Cette situation incite les gestionnaires à repenser leurs acquis moraux en vue de déterminer ce qui ne peut faire l'objet de compromis, ce qui doit être préservé et ce qui mérite d'être reconnu

⁴⁷ DONALDSON, «Values in Tension», p. 62.

comme la richesse de la terre d'accueil. En résumé, les gestionnaires doivent acquérir une identité morale qui est suffisamment ouverte et critique pour accueillir adéquatement le point de vue moral des autres cultures.

L'ouverture d'esprit dont nous soulignons la nécessité est reprise par les critiques théoriques de la gestion. Le prochain chapitre détaillera les principales insuffisances qu'ils relèvent et les principaux espoirs qu'ils entretiennent par rapport à une réforme en profondeur de l'identité morale des gestionnaires.

Chapitre 7

L'intensification de la critique vis-à-vis des gestionnaires

Le ressentiment vis-à-vis des gestionnaires ne date pas d'hier. Tout au long du XX^e siècle, l'opinion courante et la pensée intellectuelle ont constamment oscillé entre l'adulation et le mépris pour eux¹. Le but de ce chapitre est de relever quelques aspects de la pensée contemporaine qui militent en faveur d'une réforme radicale de l'identité morale des gestionnaires. Dans une première partie, nous présenterons quelques représentants typiques de la critique sociale des gestionnaires. Dans un deuxième temps, nous ferons une synthèse des principales critiques que les théoriciens de la gestion adressent aux gestionnaires.

1. La critique des observateurs externes

1.1 John Ralston Saul

En 1992, le livre *Voltaire's Bastards. The Dictatorship of Reason in the West* a fait son apparition sur la liste canadienne des succès de librairie ². Publié en français l'année suivante³, il a immédiatement conféré à John Ralston Saul une notoriété qui lui a permis de donner la prestigieuse conférence Massey sur les ondes de la radio CBC en 1995. En 1996,

¹ OLIVE, *Le temps des purs*, p. 59.

² John Ralston SAUL, *Voltaire's Bastards. the Dictatorship of the Reason in the West*, Toronto, Penguin Books, 1992.

³ John Ralston SAUL, *Les bâtards de Voltaire. La dictature de la raison en Occident*, Paris, Payôt et Rivages, 1993.

sa publication lui a valu de remporter le prix littéraire du Gouverneur général du Canada pour la meilleure oeuvre de non-fiction publiée au pays⁴. L'idée principale qu'il poursuit est de critiquer les détournements contemporains du projet des Lumières en s'en prenant à des personnages influents comme les gestionnaires. Voici la problématique générale qu'il présente au début de son premier livre:

En Europe et en Amérique, les philosophes du XVIII^e siècle se jetèrent éperdument dans les bras de la raison, convaincus que de nouvelles élites rationnelles, capables d'édifier une civilisation novatrice, verraient ainsi le jour. Cette histoire d'amour fut d'une fertilité miraculeuse [...] Et pourtant, privé de l'influence modératrice d'une quelconque structure éthique, l'exercice du pouvoir eut tôt fait de devenir la religion de ces nouvelles élites. Leurs réformes entraînèrent notamment une institutionnalisation sans précédent et permanente de la violence étatique, alliée à une rivalité croissante entre les méthodes démocratiques et les méthodes rationnelles, ces dernières prenant peu à peu le dessus. Si Voltaire revenait aujourd'hui parmi nous, il serait horrifié par les nouvelles structures en place, cette mauvaise caricature des changements pour lesquels il lutta en son temps. Il déclinerait toute responsabilité vis-à-vis de ses descendants - nos élites dirigeantes - et s'emploierait probablement à les combattre avec la même hargne qu'il consacra jadis aux courtisans et aux prêtres.⁵

Pour Saul, la tragédie du moment tient au fait que les élites modernes ont renié l'humanisme concret des Lumières au profit d'une croyance aveugle dans les vertus d'un système technocratique. Le problème est qu'elles croient plus précisément produire des réponses valables aux problèmes contemporains alors qu'elles engendrent des retombées qui s'opposent au sens commun de la démocratie qui permettrait de les résoudre. Dans ses

⁴ John Ralston SAUL, *The Unconscious Civilization*, Concord (Ontario), House of Anansi Press, 1995.

⁵ SAUL, *Les bâtards de Voltaire*, p. 9-10.

mots:

Notre propre réalité est dominée par des élites qui ont passé l'essentiel des deux derniers siècles [...] à organiser la société sur la base de réponses déterminées et de structures destinées à produire des réponses [...] on trouve parmi les illusions qui ont investi notre civilisation, la conviction absolue que la solution à nos problèmes réside dans l'application hardie d'un savoir-faire organisé rationnellement. Alors qu'en réalité nos problèmes résultent en grande partie de cette application.⁶

Saul poursuit son analyse en détaillant les conséquences plus larges du culte idolâtrique que l'on rend à ce type de raison:

Par ailleurs, la recrudescence de l'attention accordée à l'élément rationnel depuis le XVII^e siècle a eu une incidence inattendue. Tout à coup, la raison se distingua des autres caractéristiques humaines plus ou moins reconnues - l'esprit, l'envie, la foi, l'émotion, mais aussi l'intuition, la volonté et, plus important encore, l'expérience - et elle les surpassa [...] L'Age de la Raison est ainsi devenu celui de la Structure, une époque où, faute d'un dessein, la quête de pouvoir en tant que valeur en soi est devenue le principal indice de l'approbation sociale [...] Le savoir devait bien évidemment se poser en garant de la force morale de la raison, une arme invincible entre les mains de l'individu, grâce à laquelle la société devait s'édifier sur des actions sensées et réfléchies. Mais dans un monde fondé sur le pouvoir exercé au travers une structure, la considération ne peut tout simplement pas tenir le coup et se change rapidement en manie du savoir-faire. À la vieille civilisation des classes se substitua un système de castes, version hautement sophistiquée du corporatisme.⁷

⁶ SAUL, *Les bâtards de Voltaire*, p. 11-12.

⁷ SAUL, *Les bâtards de Voltaire*, p. 21-22. L'auteur définit ainsi le corporatisme: «Le corporatisme se fonde sur l'idée que chaque groupe a son propre objectif, son organisation et son potentiel financier. Ces groupements d'intérêts nient la démocratie, elle-même dépendante de la contribution individuelle des citoyens. On estime généralement que la dernière guerre mondiale est venue à bout du corporatisme [cf. Mussolini]. Cependant le vide croissant laissé par la démocratie a permis à ces regroupements d'intérêts d'occuper une part de plus en plus importante des structures politiques occidentales, et cela au nom de l'électeur frustré par l'État rationnel. Ainsi sous le couvert de rhétorique populaire, le système démocratique en est-il venu à servir des intérêts spécifiques. Au terme d'un extraordinaire abus de confiance, les électeurs ont entrepris, volontairement, de restituer les gains acquis au cours des deux derniers siècles aux groupements qui furent, pendant si longtemps, les principaux bénéficiaires d'une civilisation grossièrement inéquitable, ou à leurs équivalents modernes [e.g. les

Les gestionnaires sont pour lui directement responsables de ce revirement de la raison contre elle-même. Ils incarnent parfaitement le «cynisme, l'ambition, l'art de la rhétorique et le culte du pouvoir»⁸ qui caractérisent le mépris que ressentent les élites modernes vis-à-vis des valeurs morales de la démocratie:

Qu'ils soient des diplômés d'Harvard, de l'ENA, de la London Business School ou des centaines d'établissements similaires, ce sont des hommes de comité, des avaleurs de chiffres toujours détachés du contexte pratique, inévitablement péremptoirs et manipulateurs. En réalité, ce sont des mécaniciens hautement qualifiés, formés pour faire marcher le moteur du gouvernement et des affaires, mais totalement incapables, par formation ou par tempérament, de conduire la voiture [...] Ce sont des fanatiques du pouvoir pur, coupés des raisons de moralité qui justifiaient à l'origine la force de la raison.⁹

Cette situation est désastreuse car les Lumières nous avaient fait croire que les gestionnaires allaient débarrasser nos économies de la part d'égoïsme qui les mettait à risque en les transformant en zones de barbarie. Contrairement aux propriétaires, ils étaient censés échapper à la cupidité effrénée. Or, tout indique qu'ils ont hérité de la mythologie du capitalisme sans avoir à endosser de responsabilité personnelle pour les risques encourus. On leur donne aujourd'hui toute la liberté d'appliquer la théorie du capitalisme comme s'il s'agissait d'une pure abstraction et non pas d'une réalité humaine:

gestionnaires].» (p. 251)

⁸ SAUL, *Les bâtards de Voltaire*, p. 42.

⁹ SAUL, *Les bâtards de Voltaire*, p. 28.

La London Business School enseigne la manipulation. Celle-ci consiste, entre autres choses, à présenter cet art de la manipulation comme une vérité en soi - un savoir. Leur manière de présenter les choses tente aussi de laisser une impression générale d'universalité, d'ouverture d'esprit, de souplesse. Alors qu'il s'agit en réalité de former des gestionnaires capables de faire n'importe quoi, pour n'importe qui, n'importe où. C'est le profil même du mercenaire ou du *condottiere* [...] une société qui enseigne la philosophie de l'administration et la «résolution de problèmes» comme si ces éléments constituaient le *nec plus ultra* du savoir, et qui se préoccupe de créer des élites douées dans la gestion, a perdu non seulement tout bon sens, toute notion des valeurs morales, mais également sa compréhension des problèmes techniques. Les gestionnaires sont tout aussi incapables de résoudre des problèmes que de promouvoir la créativité, dans quelque domaine que ce soit. Ils ne peuvent que gérer ce qu'on leur confie. Si on s'avisait de leur demander davantage, ils déformeraient tout ce qui leur passerait entre les mains.¹⁰

1.2 Michel Crozier

Le sociologue français Michel Crozier a également pris un intérêt vis-à-vis des gestionnaires. Au cours des ans, il a consacré une bonne partie de sa carrière à étudier et conseiller l'industrie française sur les problèmes humains des organisations de travail. Il possède une connaissance à la fois solide au plan théorique et ancrée dans l'expérience pratique. Les ouvrages qu'il a publiés témoignent d'une grande fécondité intellectuelle et d'un penchant marqué pour les thèmes qui nous intéressent: les interactions entre l'acteur et le système¹¹, les processus de communication au sein de l'entreprise¹² et les dimensions

¹⁰ SAUL, *Les bâtards de Voltaire*, p. 130-147.

¹¹ Michel CROZIER, E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

¹² Michel CROZIER, *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions, 1989.

qualitatives du management¹³. Son dernier livre *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*¹⁴ nous intéresse particulièrement car il s'attaque aux changements qui doivent survenir dans la mentalité des dirigeants pour nous sortir de la crise dans laquelle ils nous ont entraînée. Voici l'analyse qu'il fait du malaise social vis-à-vis des façons qu'ont les élites de nous diriger:

La crise que nous vivons est d'abord une crise morale et intellectuelle. Elle n'est pas due à une situation objective. Elle est le fruit d'une réaction subjective. Nous sommes en désarroi parce que nous n'avons plus confiance en nos élites [...] nos élites sont impuissantes car [...] elle parlent ce qui apparaît maintenant comme une langue de bois [...] Moins elles sont efficaces, moins elles supportent la critique [...] le seul vrai danger qui nous menace ce n'est pas la crise en elle-même mais le risque de régression que leur comportement devant celle-ci entraîne [...] Ce n'est plus la société qui est bloquée comme je l'écrivais en 1970, c'est son système politico-administratif ou, plutôt, le système de ses élites, et, dans ce système, c'est l'intelligence qui est bloquée. C'est dans la mutation de l'intelligence qu'il faut donc investir.¹⁵

L'objectif principal que poursuit Crozier est le suivant: non pas «dénoncer une caste ou même un système»¹⁶, mais essayer de «comprendre les élites pour les faire évoluer»¹⁷.

Les raisons et les espoirs suivants motivent son choix d'orientation:

¹³ Michel CROZIER, Hervé SÉRIEYX, *Le management panique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994.

¹⁴ Michel CROZIER, *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Paris, InterEditions, 1995.

¹⁵ CROZIER, *La crise de l'intelligence*, p. 8-12.

¹⁶ CROZIER, *La crise de l'intelligence*, p. 12.

¹⁷ CROZIER, *La crise de l'intelligence*, p. 76.

On me reproche souvent de me concentrer sur les élites et de vouloir mieux les former, alors que je prétends en même temps chercher à démocratiser le système [...] Pourquoi, alors, travailler sur les élites? Là encore, il faut tenir compte de la réalité. Il n'est pas possible de changer le système en dehors d'elles puisqu'elles constituent un bout très important de la chaîne, celui qui définit le cadre et la logique du système. Quant à rêver à la solution radicale de les tuer tous ou de les remplacer par d'autres, l'histoire nous montre assez que le résultat est pire [...] Le problème est donc de les comprendre, de se mettre à leur place et de les prendre dans le bon sens en cherchant le moyen de les faire changer de raisonnement [...] Ainsi, en changeant nous mêmes notre mode de raisonnement sur les élites, nous allons considérer que les hommes et les femmes qui en font partie sont une ressource de changement et nous appuyer sur leurs qualités [...] Si on ne veut plus qu'elles soient bloquantes, il faut investir dans les moyens qui permettront d'utiliser à bon escient ces ressources d'intelligence.¹⁸

La réforme de l'intelligence proposée par Crozier demande généralement aux gestionnaires de délaisser l'ancien style de gestion basé sur le contrôle minutieux des opérations matérielles du travail reproductif au profit d'une approche basée sur une meilleure gestion de la qualité des relations de travail. La transformation souhaitée exige que les gestionnaires soient assez lucides pour admettre que leurs pratiques causent des problèmes sérieux et qu'ils ont des choix radicaux à faire au niveau de leur mode de fonctionnement¹⁹. Elle les invite à être assez courageux pour refuser de s'engager dans des réformes qui laisseraient penser qu'il est possible de s'en tirer sans remettre en cause la logique du système. Dans le même sens, elle les incite à être assez imaginatifs pour inventer des solutions durables à partir d'une expérience profondément renouvelée du travail humain

¹⁸ CROZIER, *La crise de l'intelligence*, p. 77.

¹⁹ CROZIER, *La crise de l'intelligence*, p. 137.

au sein de l'entreprise²⁰. Elle leur assigne finalement la série de tâches suivantes:

Refuser²¹:

- de se laisser séduire par des solutions convaincantes sur papier mais irréalisables au plan humain;
- de faire porter exclusivement sur les autres les conséquences des difficultés;
- d'adopter une vision étroite et individualiste de la productivité;
- de choisir un retour en arrière vers les formules éprouvées et éprouvantes de la centralisation et du contrôle de gestion pur et dur;
- d'accepter la rationalisation des échanges et des interfaces à partir des seules données techniques.

Reconnaître²²:

- que le problème fondamental du travail est d'abord un problème humain;
- qu'il faut mettre l'accent sur la transformation du management;
- qu'il faut reconstruire le fonctionnement de l'organisation à partir d'une écoute qui cherche à connaître les ressources humaines sur le terrain;
- qu'il faut trouver les moyens pour que les personnes se sentent mieux dans leur

²⁰ CROZIER, *La crise de l'intelligence*, p. 79.

²¹ CROZIER, *La crise de l'intelligence*, p. 151-155.

²² CROZIER, *La crise de l'intelligence*, p. 47-54, 151-175.

travail, soient plus actives et contentes de ce qu'elles font, qu'elles aient de meilleures relations entre elles et apprennent à coopérer;

- qu'il faut intégrer les leçons de la connaissance antérieure des dysfonctionnements en vue de favoriser la collaboration en délaissant la prescription de solutions pensées à l'avance au profit d'une approche qui invite les gens à inventer des réponses aux problèmes en refaisant eux-mêmes le chemin qui y conduit.

1.1 Scott Adams

Scott Adams est le créateur de Dilbert, ce personnage de bande dessinée qui dénonce avec humour les failles du management contemporain. À première vue, on pourrait questionner la pertinence de l'inclure dans une thèse de doctorat. Un second regard nous donne cependant à penser que ce geste est tout à fait approprié car Dilbert est un phénomène de masse qui véhicule admirablement bien les frustrations et les espoirs qu'entretiennent en secret les travailleurs et les gestionnaires intermédiaires de l'organisation. En elle-même, la popularité de Dilbert porte à réfléchir. Au milieu de 1996, plus de 750,000 copies du *Dilbert Principle* avaient été vendues aux États-Unis²³, plus de 1,100 journaux nord-américains lui réservaient un espace quotidien, plus de 1.5 millions de personnes avaient visité son site Internet et plus de 300 personnes écrivaient à son concepteur à chaque jour pour lui offrir des histoires réelles de travail dont il se servait pour élaborer ses vues sur le management. Tous ces faits indiquent que le public nord-américain s'identifie très fortement aux propos tenus:

²³

Scott ADAMS, *The Dilbert Principle*, New York, HarperBusiness, 1996.

One thing is unmistakably clear to the hordes who compulsively follow the fortunes of the strip's eponymous hero [...] the bedrock truth of the American workplace, at least in the white-collar corporate caverns where clerks, engineers, marketers and salespeople dwell [...] is not to be found in the heavy stacks of business books in the local Barnes & Noble, nor in the neatly bound reports of the McKinseys and other management consulting firms. It's in the comics [...] The contrast between "Dilbert" and real life is...almost inexistent. "It's not a comic strip, it's a documentary - it provides the best window into the reality of corporate life that I've ever seen", says Mike Hammer, author of "Reengineering the Corporation" [...] So why is everyone reading "Dilbert" and saying "Hey, that's my job"? [...] When the pollsters zeroed in on the details, it turned out that the workers are indeed living in "Dilbert's world" [...] What the survey does not show is the suppressed rage of workers who tolerate abuses and absurdities in a marketplace leaned-and-meant to Wall Street's specifications. Reading "Dilbert" allows them, in some way, to strike back, or at least to experience a pleasant catharsis by identifying the nature of the beast: a general yet pervasive sense of idiocy in corporate America that is seldom dealt with by the captains of industry.²⁴

À quoi Adams s'en prend-il exactement? Sa plus grande objection va du côté des organisations où les employés les plus inefficaces semblent être systématiquement promus là où on pense qu'ils peuvent faire le moins de dommages, mais là où effectivement ils en font le plus: le management²⁵. Il met spécifiquement deux grandes tendances des gestionnaires au banc des accusés:

- La manie qu'ils ont de gérer les activités de travail de façon microscopique dans le but d'affirmer leur importance plutôt que de travailler pour améliorer réellement l'efficacité des processus de travail.

²⁴ Stephen LEVY, «Working in Dilbert's World», *Newsweek*, Août 12 (1996), p. 53-56.

²⁵ ADAMS, *The Dilbert Principle*, p. 11.

- Leur fixation de réinventer constamment la vision globale de l'entreprise pour prouver qu'ils ont des qualités exceptionnelles de visionnaires plutôt que d'essayer d'ajouter quelque chose de neuf au sens de direction existant de l'entreprise.

Dans le même sens, il ridiculise une série d'effets pervers qui sont produits par les légions de gestionnaires-idiot²⁶:

- L'humiliation et la dévaluation des employés par le biais de l'organisation matérielle des lieux de travail (e.g. le fait de les enfermer dans des alcôves restreintes de travail et de réserver des bureaux luxueux pour les gestionnaires).
- La projection méprisante et sadique de leurs frustrations sur les employés.
- La succession effrénée de modes managériales et l'utilisation abusive de consultants qui nuisent à la productivité et rajoutent au scepticisme que les employés ressentent vis-à-vis de l'intelligence de leur chefs.
- Les mauvaises utilisations de la technologie de travail en raison de l'obsession des gestionnaires pour le statut qui vient avec l'acquisition du dernier gadget électronique (qu'ils ne peuvent pas le plus souvent maîtriser).
- La pression exercée sur les employés pour qu'ils en fassent toujours plus au même salaire.
- Les moyens inhumains et stupides qui sont pris pour réduire les coûts et annoncer aux employés les changements désagréables qui les affectent.

²⁶ LEVY, «Working in Dilbert's World», p. 56-57.

- L'incapacité chronique du management à s'exprimer clairement et à dire honnêtement ce qu'il pense.

Quels espoirs Adams entretient-il au sujet d'une réforme possible du management?

Pour lui, une entreprise bien gérée en est tout simplement une qui arrive à agencer les principales forces d'une main d'oeuvre compétente et d'un bon produit. La tâche principale des gestionnaires est d'indiquer clairement aux employés la direction à prendre, puis, une fois ce geste posé et repensé lorsque c'est nécessaire, de leur faire confiance et de leur nuire le moins possible afin qu'ils puissent faire travailler efficacement et entrer chez eux à une heure convenable en ressentant un minimum de frustration. Dans son esprit, les activités managériales devrait réduire au minimum les activités de travail artificiellement créées (i.e. structures, programmes, comités, etc) qui n'ajoutent rien à l'efficacité réelle des personnes et la qualité des produits. Il propose des mesures concrètes pour corriger la situation²⁷:

- Laisser les employés s'approprier personnellement leur environnement de travail (e.g. décorer leur bureaux et s'habiller comme ils veulent).
- Favoriser les suggestions qui émergent naturellement du milieu de travail, plutôt que de chercher à les inciter artificiellement.
- Congédier les employés et les gestionnaires qui, en dépit des nombreux efforts qui ont été faits pour les aider à se réformer, continuent de causer des problèmes à tout le monde en bloquant les processus de communication au sein de l'entreprise.

²⁷ LEVY, «Working in Dilbert's World», p. 53-56.

- Encourager les employés à faire des expériences d'apprentissage continues au travail.
- Montrer aux employés comment être efficaces en donnant l'exemple.

2. La critique des théoriciens de la gestion

L'objectif de cette section est de synthétiser les cinq principales lacunes théoriques qui reviennent dans les écrits du groupe d'auteurs qui sont collectivement engagés «dans ce qui est devenu une sorte de bataille à fronts multiples: faire comprendre et faire admettre que la gestion “réussie” de demain doit être en presque totale rupture avec celle d’hier»²⁸.

2.1 Première lacune: la domination de la pensée stratégique

Omar Aktouf nous expose au parcours qui l'a amené à prendre conscience des problèmes qui surgissent avec la prépondérance de la pensée stratégique en gestion:

Tout au long de ma carrière, j'ai aussi été frappé de l'instance avec laquelle on pose constamment et presque exclusivement, en management, les questions du «comment» et du «combien»; mais à peu près jamais celle du «pourquoi» ni celle [...] du «pour qui». On considère, bien sûr, la réponse à tout pourquoi comme évidente (pour «avoir plus», pour «être plus riche», pour le «progrès»), ou on écarte la question, tout simplement; ce que j'ai vu faire mille fois dans les milieux de la gestion, sous prétexte qu'il s'agit là d'une question «philosophique» (sous-entendu: inutile et vaine). Il en est évidemment de même pour ce qui concerne la question «pour qui», toujours éludée au profit d'un éternel et sous-entendu «bien-être général». Pourtant, si l'on s'y arrête un instant, on verra bien que rien n'est évident et que rien ne va de soi, et que, plus que jamais [...] il convient de se poser des questions de fond et d'essayer de comprendre ce qui s'est passé et en quoi nos

²⁸

AKTOUF, *Le management*, p. 1.

façons de gérer et de concevoir la finalité de la gestion et de l'activité économique doivent être corrigées.²⁹

Mats Alvesson et Hugh Willmott sont deux chercheurs qui reconnaissent la validité de ce point de vue. Ils analysent la gestion à partir des travaux de Habermas et font valoir que le problème majeur ne se rattache pas au fait que les gestionnaires doivent nécessairement penser en termes stratégiques mais au fait qu'ils négligent trop souvent d'accorder une importance équivalente ou suffisamment importante au type de réflexion complémentaire qui traite de la légitimité des finalités de l'action. Voici leur point de vue sur ce sujet:

To be clear, there is nothing intrinsically evil or inherently undesirable about instrumental rationality or the metaphors that it favours. On the contrary [...] instrumental reason is fundamental to human well-being; it enables us to organize resources - both natural and human - in ways that can reduce needless divisiveness, suffering and waste [...] But in the absence of practical reason - that is, political-ethically informed judgement - instrumental reason pays little attention to its unintended effects [...] such as the destruction of human communities and the natural environment. When unchecked by critical reason, instrumental rationality is liable to produce a means-ends dystopia where, over time, even the relevance and value of ends becomes assessed in terms of what is achievable with the available means. Beliefs and practices that are deemed not to comply with this logic, nor to make a functional contribution to the efficiency and/or effectiveness of means, are then regarded as *passé*.³⁰

²⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 2.

³⁰ Mats ALVESSON, Hugh WILLMOTT, *Making Sense of Management*, London/Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996, p. 96.

Leurs propos rejoignent ceux de Henry Mintzberg pour qui le coeur du problème est relié au fait que les objectifs stratégiques sont le plus souvent définis en termes strictement numériques:

Dans la pratique, l'efficacité ne signifie pas le plus grand bénéfice mesurable pour un coût donné; il signifie le plus grand bénéfice *mesurable* pour un coût donné *mesurable*. En d'autres termes, l'efficacité signifie une *efficacité démontrée*, une *efficacité prouvée* et surtout une *efficacité calculée*. Un management obsédé par l'idée d'efficacité est un management obsédé par l'idée du quantifiable. Le culte de l'efficacité devient le culte du quantifiable. Et c'est là que se situe le vrai problème [...] Tout cela a pour résultat que les coûts économiques tendent à être étroitement contrôlés par les managers «efficaces» alors que les coûts sociaux connaissent une escalade. Et l'efficacité se fait une mauvaise réputation [...] C'est ainsi que l'efficacité apparaît en pratique, non comme un concept neutre mais comme un concept associé à un système de valeurs particulier - les valeurs économiques [...] C'est ainsi qu'un comportement proéconomique devient un comportement antisocial [...] À la limite, l'efficacité apparaît comme le pilier d'une idéologie qui prônerait les buts économiques, ayant parfois des conséquences immorales.³¹

Lorsqu'elle oublie sa finalité humaine, la gestion engendre deux effets pervers qui se tourment contre elle et la société. Elle réduit d'abord le politique au technique en transformant l'idée des compétences managériales en une série d'aptitudes techniques qu'il faut appliquer avec le maximum de formalité et d'impartialité. Elle invalide ensuite le pouvoir de la réflexion sur les valeurs qui devraient accompagner la stratégie afin de rendre possible la reconnaissance des personnes comme personnes (des fins vs des moyens) et favoriser une pratique socialement responsable de la gestion³². En bout de ligne, ce sont les

³¹ MINTZBERG, *Le management*, p. 479-485.

³² ALVESSON, WILLMOTT, *Making Sense of Management*, p. 37 et 96. Sur le dernier point, voir également MINTZBERG, *Le management*, p. 478-485 (Ch. 16, «Remarque sur un bien vilain mot: "efficacité"»).

gestionnaires qui payent le prix de ce dérapage en devenant des objets de manipulation d'autres gestionnaires ou d'autres acteurs sociaux plus puissants. Ils se privent également des outils théoriques dont ils auraient besoin pour mieux comprendre le sens de leur expérience:

[T]he position and subjectivity of many managers is much more complex and open than is suggested by such black-and-white formulations of their work. Certainly, managers are hired to ensure that work processes are designed and controlled in ways that realize a profit for shareholders. But, as employees, they are also people who experience the oppression as well as the privileges associated with the controls to which they are subjected (e.g. budgets, appraisals, targets, etc.). Managers are not mere functionaries. They can experience pain when laying people off or disappointing their aspirations. However, when faced with such experiences, what managers lack - and do not find in conventional management textbooks - is a way of making sense of such experiences [...] Or, to put it another way, these texts represent and make sense of management as a technology, not as a social relation.³³

En définitive, la domination de la pensée stratégique renforce l'idéologie productiviste du profit maximal à court terme qui est à l'origine du fait que tant de gestionnaires sont des agents de souffrance et de gaspillage au plan humain et écologique:

Cette vision agit comme un prisme déformant qui ramène toutes les questions concernant la vie et la dynamique de l'entreprise à une affaire de rentabilité et d'efficacité financières [...] Aussi, même des éléments qui, tels l'écologique, le social et l'humain, échappent par nature aux raisonnements technicistes et rentabilistes y sont intégrés de force. Quitte à en faire, et on ne s'en prive pas, de simples inputs ou «facteurs» ou «ressources» traités, quand ils le sont, uniquement de façon comptable [...] La primauté donnée à la rationalité technico-économique

³³

ALVESSON, WILLMOTT, *Making Sense of Management*, p. 23-24.

déshumanise l'entreprise et conduit à l'appauvrissement de ce qui peut, précisément, en faire une véritable institution de progrès et de créativité: les systèmes humains et sociaux. Sans compter l'ampleur des violences physiques et symboliques qu'on fait subir aux groupes, aux personnes, à la nature et à l'environnement, quand seules les finalités financières comptent. Ce type de gestion se paye, et de plus en plus, en démobilisation des employés, en retards d'innovation, en baisse de productivité, en gaspillage et en destructions écologiques.³⁴

2.2 Deuxième lacune: la domination de la pensée abstraite

La critique du caractère abstrait des théories de la gestion a elle aussi son histoire. Dès le milieu des années 1950, nous avons vu que les travaux de Herbert Simon ont remis en question le concept de rationalité absolue qui faisait croire aux gestionnaires qu'ils pouvaient parfaitement acquérir et maîtriser toute l'information dont ils avaient besoin pour prendre la meilleure décision. Selon son point de vue, les gestionnaires ne pouvaient effectivement tout savoir et devaient se contenter de prendre la décision la plus appropriée dans les circonstances à partir d'une information limitée. L'idée d'une rationalité pure et sans limites était ainsi dénoncée comme une véritable fiction qui ne servait au mieux que les intérêts de recherche des théoriciens de la gestion³⁵.

Au début des années 1970, un chercheur de l'Université Columbia du nom de Leonard Sayles a élaboré une critique semblable des effets pervers de la raison abstraite. Omar Aktouf raconte:

³⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 312.

³⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 147, 234.

[L]'entreprise et ce qui s'y passe réellement sont devenus d'un intérêt secondaire pour le management [...] les écoles, les chercheurs, les enseignants et les étudiants en gestion sont devenus infiniment plus préoccupés par les techniques - surtout quantitatives, comptables, financières, etc. -, toutes aussi sophistiquées et abstraites les unes que les autres, que par les réalités. Il soulève le paradoxe des activités de management proprement dites (habiletés de direction, etc.) en plein déclin, alors que le champ théorique de la gestion atteint des sommets jamais égalés [...] Il déplore le manque inexcusable et extrêmement dommageable de recherches et de travaux de terrain.³⁶

Plusieurs autres chercheurs ont confirmé l'existence de ces problèmes. En 1973, C.J. Grayson, doyen de la School of Business Administration de l'Université Southern Methodist, a publié un article dans le *Harvard Business Review* pour dénoncer «la fâcheuse et habituelle pratique des spécialistes de la science du management de “simplifier les hypothèses”, c'est-à-dire de “tellement dépouiller les problèmes de ce qui fait leur réalité” que la “carcasse” restante et la “solution” appropriée n'ont plus qu'une infime attache avec la donnée réelle que le gestionnaire doit prendre en main»³⁷. En 1977, W. Skinner et N.E. Sasser, ont à leur tour fait paraître un article dans cette même revue après avoir observé plus de 30 dirigeants d'entreprise pour dire «que la formation en management ne les avaient pas préparés à assumer une “habileté” cardinale dans leur rôle: discerner et différencier les situations»³⁸. La même année, A. Shapero, professeur de gestion à l'Université Austin au

³⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 268. Pour une référence directe aux travaux de l'auteur, voir Leonard SAYLES, «Whatever Happened to Management?», *Business Horizons*, 13 (1970), p. 25-35.

³⁷ J.C. GRAYSON, «Management Science and Business Practice», *Harvard Business Review*, Juillet-Août (1973), p. 41-48. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 270.

³⁸ W. SKINNER, N.E. SASSER, «Managers With Impact: Versatile and Inconsistent», *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre (1977), p. 140-148. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 286.

Texas, a rapporté les résultats d'une enquête qu'il avait menée auprès de centaines de gestionnaires pour indiquer que «seulement de 5% à 10% d'entre eux prétendent travailler "scientifiquement", ou selon les principes du PODC (Planifier, organiser, diriger/décider, contrôler)»³⁹.

De tous les auteurs récents, Henry Mintzberg est probablement celui qui a fait du thème du formalisme exagéré des théories de gestion son principal cheval de bataille. Pour lui, il est très clair que la plupart des problèmes que rencontrent et qu'engendrent les gestionnaires se rattachent spécifiquement au fait qu'ils préconisent des approches trop abstraites qui sautent par-dessus la vie des organisations. Il se distinguent ainsi de ceux qui pensent que le noeud du problème tient à la stratégie comme tel. Voici un extrait de sa pensée sur ce sujet:

Ce que le «management professionnel» signifie alors est réellement générique, en ce sens qu'il veut dire que ceux qui se trouvent armés de cet ensemble arbitraire de techniques peuvent gérer n'importe quoi. Ils sont ainsi des spécialistes en rien, excepté les processus de management eux-mêmes. Le contexte dans lequel ils sont censés les appliquer est donc sans importance [...] c'est le MANAGEMENT en lettres majuscules qui est la «canaille», et non les managers en lettres minuscules [...] C'est contre les systèmes impersonnels que l'on manifeste, la nature déshumanisée du management professionnel qui croit qu'il peut fonctionner indépendamment de tout contexte, indépendamment de toute initiative humaine.⁴⁰

³⁹ A. SHAPERO, «What Management Says and What Managers Do», *Interface*, 7 (1977), p. 106-108. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 286.

⁴⁰ MINTZBERG, *Le management*, p. 513-514.

Alvesson et Willmott affirment à leur tour que l'ensemble de ces critiques ont un trait commun: le diagnostic de Habermas qui prétend que l'un des traits marquants de la modernité avancée est la colonisation accrue du monde vécu par l'action conjointe de la rationalité formelle et instrumentale des systèmes sociaux. À leurs yeux, nulle part cela est-il plus évident que dans le monde des affaires et dans les sphères de la vie courante que contrôlent plus spécifiquement les gestionnaires:

Processes of defining the meaning and identity of the self are colonized by techniques developed by "expert" promoters and packagers of goods and services, including education and training programs that encourage recruits to substitute "system" values (or, at least, learn how to manage the appearance of doing so) for those of the lifeworld [...] Each of the management specialisms currently competes to demonstrate their relevance and effectiveness to processes of colonization [...] accounting has historically established itself as the specialism of individual and organizational performance [...] Similarly, Information Systems (IS) have been promoted as something that must be introduced with the utmost urgency into all spheres of production and consumption so that computers are now poised to mediate and control many aspects of our day-to-day transactions and communications [...] The complete subjugation of employees and consumers to "system objectives" may be an unstated, though perverse, aspiration of managerial theory.⁴¹

Pour illustrer leurs propos, les deux auteurs nous renvoient à une étude réalisée en 1992 par G. Kunda sur le contrôle sophistiqué et oppressant des employés par la raison formelle d'une compagnie de haute technologie (Tech):

Tom O'Brien has been around the company for a while; like many others he has definite ideas about "Tech Culture"... But, as he is constantly reminded, so does the company. When he arrives at work, he encounters evidence of the company's point

⁴¹ ALVESSON, WILLMOTT, *Making Sense of Management*, p. 106-107.

of view at every turn... Inside the building where he works, just beyond the security desk, a large television monitor is playing a videotape of a recent speech by Sam Miller (the founder and president). As Tom walks by, he hears the familiar voice discuss "our goals, our values, and the way we do things"... As he sits down at his office space, Tom switches on his terminal... On his technet mail he notices among the many communications another announcement of the afternoon events; a memo titled, "How Others See Our Values", reviewing excerpts on Tech Culture from recent managerial best-sellers... In his mail, he finds *Techknowledge*, one of the company's newsletters. On the cover is a big picture of Sam Miller against the background of a giant slogan - "We Are One". He also finds an order form for company publications, including Ellen Cohen's "Culture Operating Manual"... The day has hardly begun, yet Tom is already surrounded by "the culture", the ever-present signs of the company's explicit concern with its employees' state of mind.⁴²

2.3 Troisième lacune: la pseudo-scientificité des approches

Un autre reproche fréquent est la frivolité des théories contemporaines de la gestion. Dans son édition de février 1997, le magazine québécois L'Actualité fait état des courants de pensée ésotérique qui s'infiltrèrent présentement dans les coulisses du management⁴³. Il raconte par exemple comment Hasbro, le fabricant mondial de jouets, retient les services d'un chaman pour sonder l'âme de ses produits; comment Maharishi Mahesh Yogi, le gourou de la méditation transcendante rendu populaire par les Beatles, achète des pages entières de publicité dans la revue *The Economist* pour vendre les mérites de son école de gestion en Iowa; comment Boeing, le plus gros constructeur d'avions au monde, embauche

⁴² G. KUNDA, *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphie, Temple University Press, 1992, p. 50-52. Cité par ALVESSON, WILLMOTT, *Making Sense of Management*, p. 32.

⁴³ Louise GENDRON, «Les gourous dans l'ombre du pouvoir», *L'Actualité*, Février (1997), p. 12-21.

un poète pour raconter des histoires et lire de la poésie à ses hauts dirigeants afin qu'ils apprennent à penser autrement; comment Rio Tinto Zinc, une compagnie d'exploration minière française, retient les services de Uri Geller, le fameux télépathe qui soit disant pliait des cuillères par la seule force de sa pensée (et qui a été démasqué par la suite comme fraudeur par un magicien américain), pour faire de la prospection minière télépathique; comment finalement Échange, le bulletin officiel de l'Office des ressources humaines du gouvernement du Québec, recommande à ses lecteurs de lire *Tarot: outil de management* en le décrivant comme «un outil de gestion simple, global, qui nous permet d'entrer en communication avec ce qui est caché au fond de nous et de réunifier nos cerveaux gauche et droit»⁴⁴. Le reste de l'article est parsemé d'exemples de ce type: l'existence de fonds d'investissement astrologiques de 700 millions de dollars, des conseils d'affaires donnés sur la base d'une communication avec des «entités» ou d'une lecture des auras et des vibrations spirituelles des personnes impliquées dans les transactions d'affaires, etc. Tout en reconnaissant qu'il ne s'agit pas là de théories de la gestion, nous croyons que ce phénomène mérite d'être mentionné car il est l'indice d'un malaise profond par rapport aux approches conventionnelles de la gestion et d'une obsession de trouver des solutions miracles aux problèmes qui continuent de résister aux théories conventionnelles.

Dans le monde académique, les théories contemporaines de la gestion sont également sévèrement critiquées pour la pseudo-scientificité de leurs affirmations. Les

⁴⁴ GENDRON, «Les gourous», p. 16.

attaques dirigées contre elles à cet égard ne datent pas d'hier. Dès 1946, Herbert Simon publiait par exemple son fameux article «The Proverbs of Administration» dans lequel il remettait sérieusement en question la validité scientifique des principes managériaux classiques qu'on avait élevés au rang de dogmes et croyances sacrées⁴⁵. Quelques décennies plus tard, Staw et Salancik, deux chercheurs des universités américaines Northwestern et Illinois, reprennent essentiellement les mêmes propos en dénonçant «l'indigence conceptuelle, le simplisme et l'obsolescence théoriques des écrits du domaine [...] à un point tel [...] que l'on utilise encore des idées, tirées de la sociologie ou de la psychologie, vieilles de dix et vingt ans»⁴⁶. En 1980, un colloque tenu à l'École des Hautes Études Commerciales de Montréal tire la même conclusion: «la façon dont nous conduisons les organisations, l'entreprise et la vie économique est de plus en plus en recul par rapport aux données des sciences physiques, humaines, sociales et biologiques»⁴⁷. La même année, James Lee, professeur de gestion à l'Université de l'Ohio, décrivait ainsi la situation:

[L]es manuels de management ne sont, dans leur écrasante majorité, qu'apologies, apparences scientifiques et prescriptions péremptoires [...] plus une façon de donner satisfaction aux attentes d'un public qu'on traite comme s'il venait chercher des recettes et des vérités-dogmes que de dispenser l'enseignement d'un savoir élaboré et soupesé en bonne et due forme [...] Aucune de ces théories [classiques] n'est exempte de lacunes parfois graves et, dans tous les cas, suffisantes pour en

⁴⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 233.

⁴⁶ B.M. STAW, G.R. SALANCIK, *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair Press, 1977. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 285.

⁴⁷ A. CHANLAT, M. DUFOUR (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montreal/Paris, Quebec-Amérique/Editions d'Organisation, 1985. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 6.

relativiser très sérieusement la valeur scientifique, le contenu, la portée et l'application. L'auteur reproche à chacun de ces «classiques» d'avoir carrément triché dans leurs comptes rendus, ou d'avoir poussé trop loin leurs interprétations, ou d'avoir modifié leurs données, analyses et conclusions selon les circonstances, les destinataires ou les auditoires, ou encore d'avoir caché ou minimisé des péripéties très importantes qui ont eu lieu au cours de leurs recherches.⁴⁸

Fait-on mieux aujourd'hui? A-t-on progressé substantiellement depuis la remise en question de Simon? Pour John Micklethwait et Adrian Woolridge, deux éditeurs de la revue *The Economist* qui ont récemment décidé d'écrire un livre sur le phénomène des gourous du management après avoir assisté à la conférence d'un auteur réputé qu'ils ont jugée totalement incompréhensible, le bilan de la situation actuelle n'est pas très positif car «[I]ike economics a century ago [...] management theory today is an immature discipline, one that lacks “canonical texts and defining methodologies” and is “beviled by contradictions that would not be allowed in more rigorous disciplines”»⁴⁹. Omar Aktouf fait valoir le même point de vue de la façon suivante:

Il ne s'agit pas de dire que les écoles de gestion ou les managers ferment leurs portes aux sciences, mais plutôt qu'ils n'en laissent pénétrer que certaines, qui les arrangent et qui les aident à mieux aller vers leurs buts à court terme. Ou encore, ils prennent seulement des «portions» de sciences, filtrées de façon qu'elles ne posent aucun obstacle à leurs desseins [...] Au besoin, on peut même fabriquer de nouvelles disciplines partielles qui se réclament des disciplines générales et qui prétendent au statut de science. Il en est ainsi de la «psychologie industrielle», de la «sociologie industrielle», de l'économie de l'entreprise. Ces «méo-sciences» traitent d'un être

⁴⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 289. Voir plus directement J.A. LEE, *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions*, Athens, Ohio University Press, 1980.

⁴⁹ John MICKLETHWAIT, Adrian WOOLRIDGE, *The Witch Doctors. Making Sense of the Management Gurus*, New York, Times Books, 1996. Cité et commenté par Eileen SHAPIRO, «Managing in the Age of Gurus», *Harvard Business Review*, Mars-Avril (1997), p. 142-147.

humain et d'actes humains considérés comme étant spécifiques de l'entreprise et détachés du reste de la vie [...] Tout se passe comme s'il y avait, par exemple, une psychologie pour l'être humain en tant que tel et une autre, différente, isolée de la première, valable seulement pour l'être humain en usine. Quoi d'étonnant, alors, à ce que les théories du management soient régulièrement perçues comme ne fonctionnant pas, ou très peu, ou comme étant des abstractions coupées du réel, sans correspondance avec ce dont elles parlent.⁵⁰

Ces reproches laissent entrevoir la question plus pointue des rapports qui devraient exister entre le management et la science, et à quelle science devrait appartenir et nous renvoyer le management. En suivant la pensée d'auteurs qui se sont penchés sur ce sujet, on peut se demander si le coeur du problème ne tient pas au fait que les théoriciens de la gestion se sentent aujourd'hui obligés d'adopter l'esprit et les méthodes des sciences naturelles pour établir leur crédibilité dans le monde universitaire au lieu de privilégier les méthodes plus qualitatives des sciences humaines, quitte à s'impliquer dans leur recherche au plan subjectif⁵¹. Omar Aktouf relève quelques difficultés qui sont engendrées par l'imprécision de ce rapport:

Pour résoudre le problème [des rapports entre science et gestion], on a alors dans les écoles, parlé de «science et art», de «logique et intuition», de «connaissance et habiletés», etc. Mais c'est plus une façon de fuir la question que de la résoudre. Une sorte de nouveau nominalisme (mettre des noms sur des phénomènes et croire ainsi les connaître ou les comprendre) semble avoir dominé la scène du savoir managérial. Comme dans toute activité humaine, il entre effectivement dans celle qui consiste à gérer des parts de connaissance scientifique, des parts d'expérience, de techniques,

⁵⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 309.

⁵¹ HENRY MINTZBERG, «An Emerging Strategy for "Direct" Research», *Administrative Science Quarterly*, 24 (1979), p. 582-589 (Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 287); G. PAQUET, O. GELINIER (dir.), *Le management en crise: pour une formation proche de l'action*, Paris, Economica, 1991.

de sens de l'esthétique, de sens de l'intuition, etc, mais c'est une tâche bien ardue que d'essayer de déterminer l'importance relative de chacun de ces différents éléments constitutifs [...] Bien sûr, il n'y a rien de condamnable, bien au contraire, dans le souci de se forger des techniques et des outils ayant une prétention scientifique pour agir, mais cela devient inopérant et même dangereux, lorsque les outils ne sont pas adaptés à ce qui est traité ou porteurs de leur propre finalité, c'est-à-dire lorsqu'ils sont de plus en plus détachés de la réalité et de la nature de l'objet, avant tout social et humain, auquel ils s'appliquent.⁵²

2.4 Quatrième lacune: le conservatisme des théories

Depuis plusieurs années, les solutions qui s'offrent aux problèmes de gestion défilent à toute vitesse sous des airs de radicalisme et de nouveauté constants sans jamais remettre en question les présupposés de base qui sont à la source des problèmes. Théoriquement, tout reste rattaché au «cadre traditionnel du fonctionnalisme sociologique et de l'utilitarisme économique qui se cache derrière les efforts de reproduction ritualistes dont nous avons retracés l'évolution⁵³. Voici le point de vue de Omar Aktouf sur cette dynamique:

Si l'organisation scientifique du travail et les relations humaines ont donné pendant des décennies des façons d'organiser et de rentabiliser le travail, aujourd'hui les recettes et les solutions toutes faites se succèdent à un rythme saccadé. Depuis la fin des années 1960, on a vu se bousculer les unes après les autres toute une série d'outils et de modes organisationnelles miracles: l'organisation par projets, la direction participative, la direction participative par objectifs, l'organisation matricielle, l'élargissement des tâches, l'enrichissement des tâches, l'approche sociotechnique, l'approche de la qualité de vie au travail, les équipes semi-autonomes, la socialisation de la chaîne, les cercles de qualité, les projets d'entreprise, la gestion de la qualité totale, la gestion par les symboles, la gestion par la culture d'entreprise, le concurrent engineering, la gestion en réseaux, etc. Jamais

⁵² AKTOUF, *Le management*, p. 560-561.

⁵³ AKTOUF, *Le management*, p. 652.

l'univers managérial n'a été aussi chargé de techniques et de gadgets, jamais ils n'ont été aussi éphémères.⁵⁴

Pour J.R. Hinrichs, cadre supérieur chez IBM durant les années 1970, ce conservatisme théorique est un désastre car «la notion de motivation et la montagne de littérature et de recettes qu'il a suscitées ne sont que des coquilles vides» au point où «nous en sommes arrivés aux limites de la tolérance des employés face à toutes ces modes de design et de redesign des postes»⁵⁵. Pour A. Bedeian, président de la American Academy of Management en 1989, elle mène à une série de recherches insensées qui ne font que répéter les évidences acquises. Si les gestionnaires ne rectifient pas la situation, ils continueront de mériter amplement les critiques qui sont communément dirigées contre eux par l'opinion courante⁵⁶. Pour Alvesson et Willmott, cette effervescence superficielle est le signe d'un profond ressentiment par rapport aux théories dominantes de la gestion et d'un effort désespéré de la part des théoriciens de faire croire aux changements alors qu'en fait aucune réforme sérieuse ne va de l'avant⁵⁷. Pour Aktouf, la manie de ré-invention constante révèle que «la pensée managériale classique cherche à combler un fossé qu'elle a elle-même souvent contribué à créer et à agrandir [...] entre ses théories et les faits de tous les jours

⁵⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 263.

⁵⁵ J.R. HINRICHS, *Motivation Crisis. Winding Down and Turning Off*, New York, Amacom, 1974. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 271.

⁵⁶ A. BEDEIAN, «Totems and Taboos: Undercurrents in the Management Discipline», *Academy of Management News*, 19 (1989), p. 1-6. Cité par ALVESSON, WILLMOTT, *Making Sense of Management*, p. 26.

⁵⁷ ALVESSON, WILLMOTT, *Making Sense of Management*, p. 1.

dans la conduite des entreprises». Son analyse s'accorde avec celle de Chris Argyris pour qui les méthodes conventionnelles d'apprentissage en gestion renforcent l'apprentissage par «boucle simple» (i.e. *single-loop learning*), c'est-à-dire:

[L]a reconduction, sans interrogation, ni réflexion, ni même prise de conscience, des présupposés contenus dans les visions et les façons d'agir traditionnelles des gestionnaires [...] [qui] entraîne [...] une sorte de conditionnement des managers et des organisations à agir et réagir de façon stéréotypée, alors qu'ils devraient apprendre à évaluer, à discerner et à interroger, sur la base du développement de capacités personnelles de remise en question.⁵⁸

Selon l'analyse complémentaire de théoriciens comme Chanlat, Dufour et Morgan, cette résistance aux changements profonds est liée à un «refus presque viscéral de la complexité», une idéologie «de la définition péremptoire du manager comme un homme d'action», et peut-être même à une croyance plus perverse que «des théories et des outils "simples" ont bien plus de chances de succès et de vente que des théories et des outils compliqués»⁵⁹. Dans l'esprit de Robert Eccles et Nitin Hohria, deux professeurs de management de l'Université Harvard⁶⁰, elle renvoie à un attrait pour la pensée magique,

⁵⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 288. Voir plus directement Chris ARGYRIS, «Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program», *Academy of Management Review*, 5 (1980), p. 291-299.

⁵⁹ A. CHANLAT, *Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-Québec*, Montréal, Québec/Amérique, 1984; CHANLAT, DUFOUR, *La rupture entre l'entreprise et les hommes*; G. MORGAN, *Images de l'organisation*, Québec-Paris, PUL-ESKA, 1989. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 315.

⁶⁰ Robert ECCLES, Nitin NOHRIA, James BARKLEY, *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Boston, Harvard Business School Press, 1992.

c'est-à-dire «une sorte de conditionnement [...] à agir et réagir de façon stéréotypée»⁶¹, et à un rapport non suffisamment problématisé au temps qui organise une «fuite en avant»⁶² par rapport aux problèmes qui sont engendrés par le management.

2.5 Cinquième lacune: la circularité des propos

Le cinquième manque des théories gestionnaires est le repli des mentalités qui s'oppose à tout apport théorique critique de l'extérieur. Pour Omar Aktouf, l'exemple parfait est celui des rapports que la gestion entretient avec la philosophie:

Aussi bien dans les écoles de gestion que dans les états-majors des entreprises, on parvient à un rejet quasi viscéral de tout ce qui peut ressembler à la discussion de principes, à l'interrogation conceptuelle ou à ce qu'on désigne avec dédain comme étant de la «philosophie». La réflexion est remplacée par l'analyse [pensée abstraite] ou le calcul [pensée stratégique], ou encore par l'utilisation d'instruments ou d'outils tout faits tels que les modélisations, les algorithmes ou les logiciels [pseudo-scientifiques et ritualistes]. D'ailleurs le qualificatif «philosophe» et le verbe «philosopher» sont, dans les milieux de la gestion, considérés comme synonymes de «vaseux», «inutiles», «flou» et «inintéressant», sinon «gauchissant», «nocif» ou «subversif». ⁶³

Cette fermeture d'esprit est pour lui tout à fait condamnable car elle nous fait faussement penser «comme si agir et réfléchir étaient antinomiques»⁶⁴. Elle nous faire croire aux bienfaits d'un «rejet systématique de tout effort de culture générale» et à l'idée

⁶¹ AKTOUF, *Le management*, p. 288.

⁶² AKTOUF, *Le management*, p. 6.

⁶³ AKTOUF, *Le management*, p. 310.

⁶⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 310.

complémentaire qu'il serait infiniment plus souhaitable et efficace de «tout simplement supprimer les programmes de formation qui ne conduisent pas l'individu à répondre aux besoins de l'entreprise»⁶⁵. Elle occasionne du même coup une série de diabolisations caricaturales et infantiles de l'adversaire qui bloquent les processus de communication intellectuelle et sociale qui sont absolument nécessaires pour faire progresser une discipline et la société:

Tout esprit interrogateur, inquiet, prudent ou sceptique est immédiatement assimilé à un esprit de «perdant», de «pessimiste» ou d'«anti-entrepreneur», voire de «gauchiste» [...] L'idée que le manager doit «croire au système, croire à l'entreprise», se comporter en «entrepreneur» et en «gagneur» exclut généralement jusqu'à l'idée de s'interroger, et, bien sûr, encore plus si cette interrogation porte sur les fondements, les finalités, la légitimité des objectifs poursuivis, ou des pratiques en usage. S'interroger sur le bien-fondé ou sur la finalité est devenu synonyme de couardise, de perte de temps, de paralysie [...] Lors des moments de crise ou de difficultés, au lieu de se pencher sur ses propres errements, le management traditionnel cherche invariablement l'élément extérieur à lui-même qu'il faut changer, évoluer, transformer, progresser: les employés, les syndicats, un gadget managérial ou les règles du gouvernement. Cette fuite systématique devant sa propre remise en question [...] empêche tout réel progrès car, sans remise en question, il n'y a de progrès que de surface, voire pas de progrès du tout. C'est ainsi qu'il existe une multitude de recettes, d'outils managériaux et de spécialistes voués à la modification, chez les employés, de la perception, des valeurs, de la culture, de la mentalité, des attitudes, etc. N'importe qui peut, par contraste, remarquer l'extrême rareté des recettes, des outils et des spécialistes voués à la modification de ces mêmes éléments chez les dirigeants, connus d'avance comme éternellement bien-pensants, motivés et mobilisés, correctement acculturés et toujours agissant dans le sens du bien général.⁶⁶

⁶⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 310.

⁶⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 310-312.

Selon Charles Perrow, cette façon de procéder est l'indice parfait d'un inacceptable parti pris en faveur d'une vision idéologique «qui arrange les élites et les classes dirigeantes» en faisant valoir «ce qu'on voudrait que les organisations et le management soient, plutôt que ce qu'ils sont en réalité»⁶⁷. En suivant la pensée de Aktouf, on peut penser que cette pente est suicidaire même lorsque qu'on la pense d'un point de vue strictement rentabiliste car elle compromet «les sources de richesse et de variété des savoirs nécessaires à la créativité, à l'originalité, à l'adaptation, etc., toutes qualités indispensables aussi bien à l'employé qu'au gestionnaire réellement efficace»⁶⁸. Dans une perspective plus large, elle nous présente les gestionnaires comme «des demi-dieux affranchis des contraintes terrestres»⁶⁹ qui peuvent aller jusqu'à mettre notre humanité et notre environnement en péril:

Se pose donc désormais avec acuité la question de savoir si le gestionnaire d'aujourd'hui et de demain peut demeurer ainsi animé d'une telle mentalité et habité par un tel mépris des connaissances et préoccupations plus globales, plus fondamentales, plus écologiques, et plus simplement sociales et humaines. Peut-il impunément continuer à se conduire, comme une mode aussi cynique que scientifiquement retardataire le prône même à l'échelle des gouvernements, en faiseur de surplus ou de valeur ajoutée monétaire indifférent?⁷⁰

⁶⁷ Charles PERROW, «Organizational Theory in a Society of Organizations», *Actes du colloque international L'administration publique: perspectives d'avenir*, Quebec, Mai (1979). Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 288.

⁶⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 310.

⁶⁹ ALBERT, *Capitalisme contre capitalisme*, p. 86. Cité par AKTOUF, *Le management*, p. 307.

⁷⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 3.

3. Impact sur l'identité morale

Ce chapitre fait valoir la nécessité de se détacher des présupposés du management classique qui font violence au respect de l'humain dans l'entreprise, au bien-être de la société et à la sauvegarde de l'environnement. Les auteurs mentionnés dénoncent tous les insuffisances des approches traditionnelles et ritualistes du management. Ils renforcent tous le point de vue que nos organisations et nos sociétés sont devenues ingérables comme résultat du management⁷¹. D'une façon ou d'une autre, leurs propositions de réformes font tous valoir qu'il faut cesser de «baigner dans une sérénité béate appuyée sur un optimisme d'autruche et une confiance renforcée par la foi en nos modèles de gestion et en nos "sciences sans conscience"»⁷² au profit d'un nouveau type de management. Omar Aktouf résume ce point de vue de la façon suivante:

Le manager d'aujourd'hui et de demain ne peut plus ignorer [...] la grande responsabilité dont il est investi envers ses semblables. Il ne peut plus fermer les yeux sur la dimension éthique de ses activités, et sur l'importance de sa manière d'être avec les autres, ainsi que dans son milieu naturel [...] L'éthique du gestionnaire d'aujourd'hui et de demain doit se préoccuper du sort et de l'épanouissement de la société et de la nature, ainsi que des personnes, toutes les personnes, constituant l'entreprise et la société [...] Sur la base de ce double mouvement éthique se construira, et commence déjà à se construire, je pense, la façon de gérer plus «intelligemment» [...] Ce nouveau type de gestion repose [...] sur l'intelligence [...] de ce qui se passe dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Compte tenu de la place que les gestionnaires occupent, et aspirent de plus en plus à occuper, un peu partout dans les rouages de la vie de populations de plus en plus larges à travers le monde, il est impératif qu'ils sachent, plus que n'importe qui, comment

⁷¹ Alain CHANLAT, «La société malade de ses gestionnaires», *Interface*, 14 (1993); MINTZBERG, *Le management*, p. 487-543.

⁷² AKTOUF, *Le management*, p. 662.

les choses humaines, sociales, économiques et écologiques fonctionnent, et vers quoi elles sont dirigées.⁷³

Ce chapitre clôt la présentation des cinq principaux facteurs qui militent en faveur d'un établissement de l'identité des gestionnaires sur des bases éthiques plus sérieuses et explicites. Dans le prochain chapitre, nous reviendrons au fil conducteur de cette première section en présentant les faits saillants du troisième type de construction identitaire qui marque l'évolution des théories de la gestion en Amérique du Nord au cours du XXe siècle.

⁷³ AKTOUF, *Le management*, p. 511.

Chapitre 8

Le renouvellement radical de l'identité morale des gestionnaires

Le but de ce chapitre est de synthétiser et d'analyser brièvement les résultats escomptés par les tenants d'une réforme en profondeur de l'identité morale des gestionnaires. Nous tracerons d'abord les contours et les principales conditions de réalisation de cette identité. Par la suite, nous relèverons les limites du traitement que lui réservent les théoriciens de la gestion et nous ouvrirons la perspective sur l'apport positif que peut leur fournir le schème philosophique de Jean-Marc Ferry.

1. Contours identitaires

Le but que poursuivent les réformateurs radicaux de l'identité morale des gestionnaires est de montrer «comment la mise en pratique d'un mode managérial totalement hétérodoxe et en totale rupture avec le modèle managérial classique peut être porteuse de réels facteurs de dépassement des contradictions inhérentes à la situation industrielle»¹. L'effet anticipé est la fin du travail «mort» basé sur l'exécution de tâches préétablies qui peuvent être exécutées par des employés-robots et le commencement du travail «vivant» qui mobilise la créativité et la responsabilité de partenaires qu'il faut considérer comme des personnes ou des sujets à part entière². Ce changement de mentalité demande aux gestionnaires de «faire fonctionner des organisations et réaliser des profits,

¹ AKTOUF, *Le management*, p. 556.

² AKTOUF, *Le management*, p. 660.

quand cela en est le but, sans sombrer dans les excès du maximalisme traditionnel qui mènent à la souffrance, dégradent et souvent détruisent aussi bien les milieux internes (les employés) qu'externes (l'environnement) de l'entreprise»³. Il les pousse à abandonner la recherche du contrôle absolu des aspects matériels ou techniques du travail au profit d'une animation plus poussée de ses aspects qualitatifs. Dans ce contexte, le gestionnaire doit travailler à «la réhabilitation du sujet-acteur dans une "culture" partagée» qui permet à chaque individu de participer «à tout ce qui crée la dynamique de l'entreprise»⁴. Le nouveau type de gestionnaire qui peut satisfaire ces exigences est celui «qui ne se contente plus de faire obéir, mais qui incite à avoir le désir de participer, de penser et d'imaginer constamment pour faire mieux, pour faire plus intelligemment»⁵.

Puisque les écoles de gestion se servent encore du schème traditionnel de Fayol pour conceptualiser les principales fonctions du gestionnaires (PODC), nous avons organisé notre synthèse autour des transformations que lui font subir les efforts de renouvellement de l'identité morale qui s'efforcent de dépasser les schèmes ritualistes.

(1) Planifier

- Abandonner un management imposant minutieusement un plan pensé à l'avance qui arrive «à ignorer les changements et les progrès, à être incapable de réagir à temps

³ AKTOUF, *Le management*, p. 4.

⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 542-546.

⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 520.

à toute modification importante dans l'environnement, à étouffer la créativité et l'initiative, à créer et à renforcer un esprit bureaucratique»⁶.

- Favoriser un management «comme une constante écoute et “relecture” de ce qui se passe d’une situation à l’autre et comme un constant effort d’adaptation aux évolutions de la réalité» qui traite les «employés de l’entreprise non pas comme de simples ressources mais comme des sortes d’“ambassadeurs-partenaires” qui [...] répercuteraient vers celle-ci les suggestions, idées, souhaits et demandes venant de l’environnement, aussi bien interne qu’externe».⁷
- En résumé: valoriser la planification comme une «oeuvre que l’on doit souhaiter plus commune et mieux répartie à travers l’organisation, aussi bien dans sa formulation que dans son implantation»⁸.

(2) Organiser

- Abandonner un management qui «conduit à éliminer presque systématiquement ce que les scientifiques appellent le “bruit”», c’est-à-dire «une tolérance minimale à une certaine autonomie de leurs composants, qui peuvent en quelque sorte “s’exprimer” indépendamment des façons et voies dominantes “traditionnelles” du système» plutôt que de se limiter à «des façons limitées, codées, prescrites, rigides de s’exprimer et de répondre à l’environnement»⁹.

⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 129-130.

⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 129-130.

⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 130.

⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 162-163.

- Favoriser un management qui s'ouvre à «des possibilités de comportements différents, plus autonomes, plus variés, plus “déviants” [...] où chacun sera acteur actif et non plus simple instrument passif à qui on dicte des gestes» et à une conception de l'organisation où chaque département peut «générer les innovations adaptatrices nécessaires à une meilleure réalisation de ce dont il a la charge»¹⁰.
- En résumé: valoriser un passage de l'organisation unilatérale à l'auto-organisation généralisée¹¹.

(3) Diriger

- Abandonner l'image du gestionnaire autocratique qui ne sait «tolérer que des choses se fassent en marge de lui ou hors de son contrôle [...] partager quoi que ce soit de ce qu'il considère comme ses privilèges et “droits” exclusifs: information, gestion, conception, pouvoir, profits»¹².
- Favoriser une image du gestionnaire comme «représentant-symbole sincère des intérêts de ses employés» qui facilite une «culture de collaboration, par la mise en place de conditions d'adhésion et d'appropriation, à travers l'ouverture, la disponibilité et la concertation, le partage et la générosité»¹³.
- En résumé: valoriser le passage du «“monarchisme” au “républicanisme”» organisationnel¹⁴.

¹⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 162-163.

¹¹ AKTOUF, *Le management*, p. 162-163.

¹² AKTOUF, *Le management*, p. 174-175.

¹³ AKTOUF, *Le management*, p. 174-175.

¹⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 601.

(4) Décider

- Abandonner un management qui se rattache à une «conception militariste et dominatrice de l'organisation [...] une conception de toute puissance et d'omniscience des dirigeants [...] une vision infantilissante de l'ouvrier»¹⁵.
- Favoriser une vision de l'organisation comme «lieu de partage effectif de finalité, de sens, des initiatives, des buts, des risques et des gains possibles» où les parties s'associent d'une façon aussi décentralisée que possible «afin que chaque individu puisse s'automotiver par la possibilité de prendre en charge des actes qui lui sont propres, ou auxquels il prend part de façon active et autodéterminée»¹⁶.
- En résumé: valoriser le passage de l'autocratie à la gestion par mode de choix concertés¹⁷.

(5) Contrôler

- Abandonner l'idée du contrôle comme «un outil ou une recette de management qu'on applique aux autres, pour leur "inculquer" un "système de guidage"»; opposition aux règles et pratiques de surveillances mesquines «tant elles comportent de méfiance et de tracasseries à propos d'insignifiants détails [...] de véritables marques de mépris envers l'employé»; refus de donner le monopole du contrôle à une armée de spécialistes et de techniciens-statisticiens¹⁸.

¹⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 149.

¹⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 149.

¹⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 131.

¹⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 186-187.

- Favoriser que le «contrôle devrait se fondre dans un état d'esprit généralisé à toute l'organisation, où tout un chacun veillera à la qualité de ce qu'il fait et non à la seule qualité du produit que l'ouvrier fabrique»; qu'il est avant tout «une ambiance organisationnelle, où les dirigeants veilleraient aussi à la qualité des relations et à l'éclosion de ce que beaucoup aujourd'hui dénomment "le sentiment de propriété"»¹⁹.
- En résumé: valoriser le passage de la manipulation à l'autocontrôle par l'adhésion volontaire²⁰.

2. Conditions d'un renouvellement en profondeur

Les réformateurs radicaux rattachent trois principales conditions de réalisation à l'identité morale qu'ils préconisent:

2.1 Une organisation matérielle plus juste des conditions de travail

La première condition qu'ils font valoir est «qu'aucun symbole, aucun système de représentations collectives, aucune culture ne saurait être "créé", inculqué ou imposé sans un ancrage dans les conditions de vie concrètes et matérielles»²¹. Cela implique que:

[p]our en arriver à une situation où régnerait une «culture» de partage des objectifs, de convergence, de solidarité et de complicité active [qui ferait croire aux possibilités de renouvellement de l'identité morale des gestionnaires], il faut bien plus qu'habiles cérémonies, de beaux parleurs et des répétitions rituelles de credos

¹⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 186-187.

²⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 186-187.

²¹ AKTOUF, *Le management*, p. 610.

et de valeurs laborieusement choisis par les hauts dirigeants. Il faut [...] d'abord et inévitablement, des conditions concrètes de partage, de transparence et de solidarité-complicité dans la vie quotidienne de travail [...] Les attitudes, comportements, croyances, symboles et autres éléments de «culture» correspondants ne viendront qu'après, se greffant, se construisant et se consolidant autour de faits et d'actes matériels «communautaires», quotidiennement vécus.²²

À l'interne, les gestionnaires doivent refuser «de laisser intacts l'ordre établi et sa répartition traditionnelle du pouvoir et des richesses» au profit de plus «d'équité, de transparence et de redistribution»²³. Cela leur assigne la tâche d'aménager les priorités de façon à ce qu'on cesse de considérer «[l']employé comme coût variable (dont l'usage varie selon les quantités produites et les résultats financiers)» et les «dirigeants comme coût fixe [...] ce qui a pour avantage de maintenir leur position et leurs privilèges quoi qu'il arrive»²⁴. À l'externe, les gestionnaires doivent résister à la tentation «de satisfaire au maximum le propriétaire ou l'actionnaire [...] au détriment d'autres agents économiques qui, eux, supportent les conséquences du maximalisme visé dans la rétribution des détenteurs du capital»²⁵. L'espoir qu'on entretient est que «l'actionnaire trouvera sa satisfaction dans les gains qui sont le résultat de la satisfaction préalable de l'employé et du client»²⁶. La faiblesse des efforts classiques et ritualistes a été d'évacuer ce genre de questionnement.

²² AKTOUF, *Le management*, p. 547.

²³ AKTOUF, *Le management*, p. 580-583.

²⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 596.

²⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 580.

²⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 581.

Pour renouveler leur identité morale en profondeur, les gestionnaires doivent reconnaître «que rien n'existe, dans tout caractère officiel de toute transaction conduite sous l'égide du management occidental traditionnel, qui est destiné à prendre en considération les niveaux de satisfaction des différentes parties»²⁷. Ils doivent concrètement refuser de fonder la légitimité de leurs actions sur un rapport de forces et favoriser une ouverture d'esprit qui laisse entendre «que tout se négocie, que tout se discute, jusqu'à ce qu'il y ait entente»²⁸.

2.2 La reconnaissance des partenaires comme des sujets de parole

Le deuxième prérequis d'une identité morale profondément renouvelée est une conception de l'acteur en entreprise comme sujet, c'est-à-dire comme personne humaine admise et sollicitée «à dire et à se dire en tant que "je"». Comme le constate Omar Aktouf:

Que ce soit par le courant de la *corporate culture* [...] par celui de la mobilisation des intelligences et de la valorisation des ressources humaines [...] par le biais de la qualité totale et de la réintroduction du sens au travail [...] de la réalisation du lieu de travail comme un lieu de concertation et de partages [...] dans la récente discussion des méfaits des actions de la majorité des managers occidentaux pétris d'économisme, de court terme, d'utilitarisme, de technicisme mécaniste [...] ce qu'on voit se profiler de façon de plus en plus nette, c'est un appel insistant à la mise au premier plan de l'humain.²⁹

Aux yeux des réformateurs radicaux, les gestionnaires ne peuvent honorer cette exigence que s'ils reconnaissent que le sujet, partout où il se trouve, est un être de parole.

²⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 582.

²⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 583.

²⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 654.

Pour eux, c'est par la parole «que l'on se pose comme sujet, comme acteur discutant, interpellant et "donnant" son point de vue [...] que l'on pourra se concerter, consulter, se comprendre et cheminer ensemble»³⁰. En parallèle, c'est également par elle qu'on peut invalider l'individu comme sujet, c'est-à-dire le traiter comme objet³¹. Or, c'est justement sur cette ligne de front que se situe une large part des problèmes du management classique:

- qui prend peu d'intérêt pour les phénomènes de parole en entreprise du fait qu'il les associe à une perte de temps et à une indiscipline, surtout lorsqu'il s'agit des employés³². En croyant «que la productivité est meilleure si les employés sont silencieux, crispés à leur poste», il ne fait pas seulement obstacle à la coopération et à la responsabilité dans l'entreprise, il vide le travail du sens qu'il peut avoir comme travail humain et social³³.
- qui détourne stratégiquement la parole en renforçant le maintien d'objectifs de travail fixés à l'avance. En réalité, «on peut facilement montrer que la communication organisationnelle telle qu'elle est conduite, théorisée et traditionnellement enseignée vise bien plus le contrôle et la domination des situations et des employés que la "mise en commun"» qui, étymologiquement, révèle le sens plus profond de l'acte de communiquer³⁴. Cette manipulation prend plusieurs formes langagières: l'annulation, la collusion, la double contrainte, le refus

³⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 548.

³¹ AKTOUF, *Le management*, p. 617.

³² AKTOUF, *Le management*, p. 548.

³³ AKTOUF, *Le management*, p. 519.

³⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 548.

de la symétrie, la réponse tangentielle, le surcodage, etc³⁵.

- qui bloque la communication en privilégiant des stratégies «de superficialité, de fuite en avant ou dans l'abstrait [...] pour éviter la complexité tourbillonnante de la réalité concrète»³⁶. Il trouve spécifiquement refuge dans des abstractions, des calculs et des recettes toutes faites pour se convaincre qu'il n'y a nulle raison de favoriser plus d'ouverture au monde réel³⁷.

Pour reconnaître plus à fond la réalité des sujets-parlants dans l'entreprise, les gestionnaires doivent refuser de réduire l'acte de parole au fait de «dire les mêmes mots et utiliser le même vocabulaire» et l'envisager comme une action qui cherche à «vivre et de signifier les mêmes choses»³⁸. En rétablissant ce véritable sens de la communication, ils se dotent de meilleures chances pour construire la culture partagée qui produit la collaboration tant recherchée dans l'action économique contemporaine.

2.3 L'engagement personnel des gestionnaires

L'établissement de conditions matérielles et le respect des sujets-parlants nécessitent à leur tour «des conditions et une ouverture que seuls les dirigeants peuvent réaliser»³⁹. Après près de cent ans de recherche théorique, les réformateurs radicaux prétendent qu'il

³⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 549.

³⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 575.

³⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 575.

³⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 617.

³⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 547.

faut revenir à l'exhortation de Frederick Taylor: «changer les mentalités [...] plus précisément, changer, d'abord, la mentalité des dirigeants»⁴⁰. La troisième condition de renouvellement est donc que tout changement substantiel doit d'abord passer par «un changement culturel que le responsable doit inventer et harmoniser avec équilibre, “dans sa tête”»⁴¹. Ce réquisit ne tient pas simplement le gestionnaire responsable «d'adhérer aux évolutions ni seulement d'acquérir des savoir-faire managériaux, mais plus profondément de remettre en cause les bases institutionnelles à partir desquelles il avait pris l'habitude de se déterminer», de se rendre à l'idée qu'il pourra «accompagner la responsabilité de ses collaborateurs que si lui-même fait l'expérience d'un espace de liberté dans la conduite de sa mission»⁴².

Cela est évident du moment qu'on comprend que «[l]a prise de parole est un acte que les travailleurs n'assumeront que si le contexte en fait un acte qui devient leur propre désir»⁴³ et que le climat de collaboration tant recherché «ne se décrète pas ni ne s'inculque artificiellement, mais se vit»⁴⁴, à commencer par les gestionnaires. Ce saut qualitatif invalide l'idée qu'il existe un outil de gestion qui peut assurer la mobilisation des travailleurs. Il

⁴⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 568.

⁴¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 189.

⁴² GIUST, «L'identité professionnelle», p. 15. Cité par OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 190.

⁴³ AKTOUF, *Le management*, p. 556.

⁴⁴ AKTOUF, *Le management*, p. 550.

renforce parallèlement la notion que «des dirigeants, aussi “hauts” soient-ils, sont [...] condamnés à la transparence, à l'exemple, aux partages, à l'interpellation, à l'équité, à l'éthique, au sens du bien commun, à la possibilité d'un appel permanent»⁴⁵ s'ils veulent susciter la parole d'autrui. Pour effectuer ce virage, les gestionnaires doivent cesser de situer les résistances aux changements constamment et totalement ailleurs alors que les faits révèlent en abondance que les «dirigés et les syndicats ne se comportent qu'en réaction, le plus souvent, à ce que disent et font (ou ne font pas) les dirigeants» et que «les résistances les plus farouches se trouvent (souvent inconsciemment) davantage aux plus hauts niveaux des organisations qu'aux plus bas»⁴⁶. Ils doivent mettre fin au règne du «Changeons! Allons-y! [...] où ceux qui préconisent les changements sont prêts à voir tout changer, sauf-eux-mêmes et ce qui les touche directement [...] comme si le seul et éternel lieu de changement était la base»⁴⁷. D'une façon plus positive, ils doivent au contraire indiquer «les premiers, en quoi leur volonté de changement se manifeste dans le quotidien et dans leurs propres situations, activités, prérogatives et responsabilités»⁴⁸ en se mettant sur un pied d'égalité avec leurs interlocuteurs. S'ils ne prennent pas cette orientation, ils ne pourront accorder à leurs collaborateurs la capacité d'interpellation qui est «la modalité organisationnelle d'une condition de base de constitution de la personne en tant que personne, du sujet en tant que sujet»⁴⁹.

⁴⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 600.

⁴⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 586.

⁴⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 586.

⁴⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 586.

⁴⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 631.

Pour se situer personnellement face aux changements dans le cadre d'un dialogue avec autrui, le gestionnaire doit se sortir de sa «relative inculture de la subjectivité, alors qu'à l'évidence, celle-ci ne manque pas de se projeter dans les représentations collectives, dans les manières de gérer le changement et d'animer la dynamique sociale»⁵⁰. Pour cela, il doit accorder plus d'importance aux «dimensions humaines et sociales profondes, dans l'entreprise et à l'extérieur de l'entreprise»⁵¹ en acquérant la compétence de «comprendre avant d'agir [...] utiliser sa réflexion et son jugement, appuyés sur des connaissances et des expériences intériorisées, riches et variées, plutôt que sur des instruments tout faits»⁵². Il doit spécifiquement refuser de concevoir son identité morale comme un «produit qui peut sortir d'un moule, d'un modèle de formation, des effets d'un désir éducatif, entièrement conformes à des prédictions, à un programme ou à des directives»⁵³ et l'envisager comme une tâche qui lui demande de «mettre en communication [...] le développement du rapport à soi [...] et [...] le travail sur les représentations de l'entreprise et sur ses missions»⁵⁴.

Pour susciter le développement de la subjectivité chez les autres, il doit favoriser «une approche des problèmes de l'entreprise par ses propres agents, en sorte que s'y développent leur implication personnelle, leur mobilité de pensée, leurs dispositions culturelles à l'ouverture hors des sentiers battus, leurs possibilités d'autonomie et de

⁵⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 9.

⁵¹ AKTOUF, *Le management*, p. 567.

⁵² AKTOUF, *Le management*, p. 562.

⁵³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 14.

⁵⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 185.

responsabilité»⁵⁵. Cette voie initie le gestionnaire aux «dimensions qui manquent à sa rationalité, c'est-à-dire une aptitude à croire à des enjeux et, à travers les obstacles et les échecs, à entretenir la vigueur d'un espoir», de sorte que son action «cesse d'être le monopole des appareils pour devenir habitée par des acteurs auxquels on peut se fier pour produire une confiance qui ouvre l'action sur des possibilités nouvelles»⁵⁶. Ce type de compétences n'est pas spécialisée, mais d'abord et avant tout «la libre expression des ressources éthiques»⁵⁷. Le malheur est que la plupart des gestionnaires n'y sont pas sérieusement préparées. Plus souvent qu'autrement, elles demeurent un «objet inconnu du management, apparemment étranger à l'entreprise, sinon interdit en ce lieu [...] un domaine pour lequel l'ingénieur n'a pas été formé, devant lequel le technicien éprouve la peur de l'incompétence»⁵⁸. Même s'il se convainc de la nécessité du changement radical, le gestionnaire découvre fréquemment que l'appropriation personnelle du changement est plus difficile qu'il le croyait. Pour surmonter les obstacles, il doit relativiser la portée des solutions techniques qui imbibent les représentations de la culture dominante et miser plus à fond sur des ressources éthiques qui l'aideront à progresser subjectivement.

⁵⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 101.

⁵⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 245.

⁵⁷ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 190-191.

⁵⁸ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 152.

3. Les limites du renouvellement en profondeur de l'identité morale dans les théories de la gestion

Le but que poursuit Omar Aktouf est de surmonter les contradictions intellectuelles du management classique en allant «dans le sens de la réinterrogation en profondeur, du retour aux sources et aux racines des choses»⁵⁹. Le défi qu'il se donne est d'élever la gestion «à la hauteur de la conscience morale de l'humanité: le respect en toutes circonstances et de toutes les manières, de la dignité de l'être humain», de valoriser le fait que «c'est proprement d'éthique (au sens général de "recherche du bien-être de soi et des autres, ainsi que des moyens d'y parvenir") et de vision plus humaniste qu'il s'agit»⁶⁰ lorsqu'on parle de réforme. À première vue, il n'y a pas de bonnes raisons de s'opposer à lui puisque les aspects pratiques des réformes qu'il suggère répondent bien aux sollicitations éthiques que nous avons relevées dans les chapitres 3 à 7. Un examen plus attentif de la situation révèle cependant certaines limites de sa pensée qui se rattachent aux appuis théoriques qu'il utilise pour réformer l'identité morale.

Bien qu'il mentionne qu'une réforme substantielle du management doit passer «par une théorie du sujet, par opposition aux théories [...] qui font de l'être humain plutôt un "objet" à diriger, à motiver, à contrôler»⁶¹, il reste en-deçà d'une telle approche. Sa contribution est plutôt de rappeler quelques principes généraux qui accentuent l'importance

⁵⁹ AKTOUF, *Le management*, p. 655-656.

⁶⁰ AKTOUF, *Le management*, p. 646-647.

⁶¹ AKTOUF, *Le management*, p. 656.

du respect à accorder à autrui (e.g. l'individu est sa propre fin et un animal social, le problème fondamental est l'aliénation du travail humain, etc.)⁶² pour contrer les effets négatifs de la pensée stratégique. Si ses propositions ont le mérite de sensibiliser les esprits à l'importance du virage éthique que doivent prendre les gestionnaires et de rendre plus clairs les principaux effets qui doivent en découler, elles n'offrent aucune précision sur les développements qui sont requis au niveau de la subjectivité pour répondre aux exigences éthiques contemporaines et sur les orientations pédagogiques que doivent privilégier les formateurs pour les faire advenir. En dépit de ses bonnes intentions, Aktouf court le risque d'empirer les problèmes qu'il cherche à corriger en misant sur des schèmes théoriques qui ne rendent pas justice au type de subjectivité décentrée qui se laisse actuellement pressentir. Son cadre théorique est essentiellement redevable aux travaux de Marx, Freud, Sartre et Evans-Pritchard⁶³. Or, chacun de ces auteurs a des insuffisances majeures lorsque vient le temps de penser l'identité morale. Le cadre marxiste est trop objectivant, les théories freudiennes sont trop mécanistes, la conception sartrienne de l'identité est trop solipsiste, et les travaux de Evans-Pritchard cherchent plus à contrer les effets de la pensée instrumentale qu'à développer une théorie sur l'identité morale⁶⁴.

⁶² AKTOUF, *Le management*, p. 656.

⁶³ AKTOUF, «Theories of Organizations and Management in the 1990's: Toward a Critical Radical Humanism», *Academy of Management Review*, 17 (1992), p. 407-431.

⁶⁴ Les critiques des trois premiers auteurs sont communément admises. Pour plus de renseignements sur la critique de Evans-Pritchard, voir AKTOUF *Le management*, p. 311.

Le résultat est une brisure ou du moins un sérieux décalage entre les solutions qu'il propose et les appuis théoriques et pédagogiques qu'il mobilise. Cette voie ne peut tenir le coup devant la tâche de construire une identité morale dans un monde traversé par autant de complexité et de paradoxes que celui de la gestion. Tout en reconnaissant la dette que nous avons envers Aktouf, nous devons lui faire le même reproche qu'il adresse aux théories ritualistes: les approches qu'il utilise pour parler des gestionnaires comme sujets éthiques datent déjà de plusieurs années et ne s'inspirent pas des développements récents de la philosophie morale. En conséquence, Aktouf valorise théoriquement un type de subjectivité qui ne rend pas suffisamment honneur aux exigences intersubjectives de l'éthique qui sont mises en évidence par le contexte actuel. C'est avec l'idée d'exploiter cette possibilité que nous actualiserons la pensée de Jean-Marc Ferry.

DEUXIÈME PARTIE

**L'identité morale des gestionnaires construite à la hauteur des
exigences éthiques contemporaines: une approche pragmatique
basée sur les travaux de Jean-Marc Ferry**

“There’s nothing so practical as a good theory”
(Kurt Lewin, “The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts
Institute of Technology”, *Sociometry*, 8 (1945), p. 126-135)

Mise en route de la deuxième partie

Comme nous venons de le mentionner, l'objectif de la seconde partie de notre thèse est de montrer comment les théoriciens de la gestion peuvent s'enrichir des ressources de la philosophie morale pour surmonter les limites de leur analyse du thème de l'identité morale des gestionnaires. Dans le chapitre 9, nous introduirons la perspective théorique de Jean-Marc Ferry comme voie de dépassement en accentuant sa compréhension du discours comme lieu privilégié de construction de l'identité morale et en dirigeant notre intérêt d'une façon plus particulière vers sa présentation du côté pragmatique des différents registres discursifs. Après cet exposé, nous actualiserons la portée éthique des discours de la narration (chapitre 10), de l'interprétation (chapitre 11), de l'argumentation (chapitre 12) et de la reconstruction (chapitre 13) dans le monde de la gestion. Dans chacun de ces chapitres, nous dégagerons l'apport principal du discours au procès de construction identitaire, l'orientation pédagogique à privilégier pour le faire progresser et finalement les limites à considérer pour éviter qu'il bloque ou soit déformé par un registre particulier de discours.

Tout au long de ce parcours, nous chercherons à tirer le meilleur des intuitions de Ferry pour aider l'identité morale des gestionnaires à honorer pleinement les exigences éthiques contemporaines. Notre intention n'est pas d'entamer un dialogue ou un débat théorique avec Ferry. C'est là l'objet d'une autre thèse. Elle ne consiste pas non plus à appliquer mécaniquement ou à épuiser la portée pratique de ses idées. L'optique que nous privilégions consiste plutôt à se servir de lui comme schème de référence pour identifier les principaux chantiers de travail qui offrent la chance de faire progresser le procès de

construction de l'identité morale des gestionnaires. En disant cela, nous reconnaissons le fait qu'il y a d'autres intuitions à exploiter de même que des précisions à rajouter aux différentes perspectives que nous dégageons. À première vue, ce rapprochement n'est pas évident puisque Ferry privilégie l'utopie de la fin du travail alors que notre préférence penche du côté de son humanisation. Par rapport au travail, Ferry prétend qu'il y a plusieurs bonnes raisons de «prononcer sa relative désuétude, tant comme moyen de la reproduction matérielle que comme *medium* de l'identité personnelle»¹. Ce qui compte pour lui n'est pas de réformer le travail mais de libérer l'individu de l'idéologie travailliste en valorisant un paradigme qui répartit universellement les revenus². Le choix que nous faisons prend appui sur la force de sa réflexion sur l'identité morale en adoptant le point de vue que le travail demeurera un lieu important de construction de l'identité morale, du moins dans l'avenir immédiat. Dans un sens parallèle, nous choisissons de croire que l'identité morale des gestionnaires exerce une influence déterminante sur le cours du monde et qu'il est extrêmement important de réfléchir à sa transformation à la lueur des exigences éthiques contemporaines.

En procédant ainsi, nous gagnons l'avantage de transposer la remarquable synthèse théorique de Ferry au plan pratique. À répertorier la grande variété des discours éthiques qui sont tenus dans le champ de l'éthique des gestionnaires, il est en effet facile de s'y

¹ Jean-Marc FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, *Les ordres de la reconnaissance*, Paris, Cerf (coll. *Passages*), 1991, p. 27.

² Jean-Marc FERRY, *L'allocation universelle. Pour un revenu de citoyenneté*, Paris, Cerf, 1995.

perdre du fait que chaque proposition qui a un certain mérite a parfois tendance à se présenter comme un absolu ou une solution idéale. À ce chapitre, le cadre d'analyse que nous propose Ferry est un outil de mise en ordre et de jugement critique qui fait ressortir les forces et les faiblesses de chaque approche. Au plan individuel, il donne spécifiquement à penser aux dispositions humaines qui sont à la fois requises et produites par les différents niveaux de discours qui participent à la construction de l'identité morale. En nous servant de Ferry de cette façon, nous sommes conscients que nous jumelons son point de vue à une théorie des vertus qui n'apparaît pas explicitement dans ses travaux. À nos yeux, son silence n'est pas le signe d'une impossibilité théorique. Il se rattache plutôt au fait que son intérêt est rattaché à la logique des discours et penche du côté de la sociogenèse de la communication. Si notre perspective fait valoir l'impact des discours au plan individuel, elle ne vise aucunement à défendre ou critiquer les théories traditionnelles de la vertu à partir des schèmes intersubjectifs de Ferry. Pour traiter ce thème convenablement, il faudrait également une autre thèse. Notre visée est plus modeste. Elle cherche simplement à mettre en valeur les expressions particulières de l'excellence humaine qui concourent naturellement avec la perspective de Ferry sur l'identité morale dans le domaine de la gestion.

Chapitre 9

Le point de vue pragmatique de Jean-Marc Ferry sur l'identité morale

Le but de ce chapitre est d'introduire à la pensée de Jean-Marc Ferry sur l'identité morale en faisant ressortir les performances éthiques qui se rattachent au côté pragmatique des différents registres discursifs qui construisent l'identité morale. En procédant ainsi, nous identifierons les appuis théoriques qui conduiront aux résultats attendus par les théoriciens de la gestion soucieux de réformer la subjectivité des gestionnaires en profondeur.

1. Présentation générale du point de vue de Jean-Marc Ferry sur l'identité morale

Les travaux de Ferry ont comme horizon philosophique dominant ceux de Jürgen Habermas¹. Si ce dernier se préoccupe des exigences intersubjectives de l'éthique contemporaine au terme du processus de communication (i.e. le fonctionnement de la «communauté de communication idéale comprenant tous les sujets capables de parler et d'agir»²), Ferry retrace l'histoire du développement de la compétence communicationnelle en reconnaissant «concrètement cette universalité à l'oeuvre dans la singularité biographique d'êtres incarnés»³. Son approche attire l'attention sur la dimension socio-historique du procès de construction identitaire qui manque à Habermas (et Aktouf), tout en gardant le cap

¹ Ferry a écrit sa thèse de doctorat sur Habermas. Voir Jean-Marc FERRY, *Habermas: L'éthique de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 1987.

² Jürgen HABERMAS, *De l'éthique de la discussion*, trad. de l'Allemand par Marc Hunyadi, Paris, Cerf, 1992, p. 22.

³ Hervé POURTOIS, «Reconnaissance morale et constitution de l'identité. Narration, argumentation, reconstruction», *Revue philosophique de Louvain*, 91 (1993), p. 650.

sur l'horizon éthique universel de son éthique de la discussion.

La force de l'analyse de Ferry consiste donc à détailler comment l'identité humaine se forme à travers l'expérience individuelle et sociale de la communication jusqu'au point où elle se construit «dans une expérience qui s'ouvre à celle des autres identités»⁴. Cet accès à une compétence de communication «mûre, virtuellement universelle, transsubjective et transculturelle»⁵ est la composante éthique de la compréhension contemporaine du monde. Il se gagne au travers les trois puissances de l'expérience que sont le sentir, l'agir et le discourir qui nous font graduellement découvrir la possibilité d'avoir des rapports plus réflexifs et intersubjectifs au monde⁶. Lorsqu'on la pense ainsi, la communication est la «participation commune à l'esprit que des êtres distincts les uns des autres peuvent former

⁴ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 156. La distinction que fait Ferry entre communication et langage vaut la peine d'être mentionnée si on considère que les théoriciens de la gestion ont tendance à privilégier l'étude des phénomènes de parole en entreprise. Sans vouloir diminuer l'importance de l'oralité, Ferry nous avertit du danger de penser qu'on communique du moment qu'on parle. À ses yeux, on peut à la fois parler sans communiquer (e.g. échanges verbaux avec un ordinateur, interactions langagières détournant la communication) et communiquer sans parler (e.g. humour et amour partagés).

Ferry établit également une différence importante entre communication et langage. L'erreur serait cette fois de croire qu'on peut construire une identité morale en accordant le privilège de la réflexion aux *activités de symbolisation* qui mettent en valeur la «structure logique de la représentation» (i.e. la logique des contenus sémantiques produits par le langage) alors que l'essentiel du procès de construction identitaire se rattache plutôt aux *activités de thématization* des prétentions à la validité (produites par le langage) qui font progresser la «structure logique de l'interlocution» vers la pleine capacité de communiquer. L'illusion précise consisterait alors à penser qu'il suffit de produire du sens pour devenir sujet alors que tout dépend de la mise en communication des différents sens produits par la communauté des êtres communicants. (FERRY, *Les puissances de l'expérience* t. I, p. 168). Cette distinction nous force à prendre des distances avec le cadre d'analyse de Blaise Olivier qui accorde une préférence au langage. Cette différence de point de vue théorique ne nous empêche cependant pas de nous entendre avec lui sur une foule de dispositions pratiques et pédagogiques (OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 20).

⁵ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 15.

⁶ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 31-47.

ensemble [...] la condition initiale du sujet, de la conscience et de l'esprit en général»⁷.

L'aspect pratique du projet de Ferry est d'identifier les conditions favorables à la communication dans le monde. Dans le deuxième volume de *Les puissances de l'expérience* (*Les ordres de la reconnaissance*), il se penche sur l'aspect systémique du problème en cherchant à établir la communication dans les complexes socio-économique (technique, travail, argent), socio-politique (droit, bureaucratie, démocratie) et socio-culturel (éducation, science, média)⁸. Dans chacun d'eux, son but est de relever les «conditions dans lesquelles les identités peuvent se maintenir et se produire dans un contexte social où la reconnaissance des personnes se trouve extrêmement médiatisée [...] par tout ce qui en général constitue le "système" sous ses différents aspects»⁹ [e.g. le monde de la socialisation formelle dans l'entreprise]. La question plus spécifique qui l'habite est de savoir comment nous pouvons «poursuivre le projet d'autonomie, élaboré par la modernité, tout en conservant le niveau d'abstraction et de différenciation atteint par cette même modernité»¹⁰. Une réponse convenable à cette question nous demande de cesser de voir le phénomène de l'abstraction comme le «destin hétéronome d'une domination des sociétés occidentales par la raison instrumentale» et de se demander plus positivement comment la communication (maintenant libérée de ses tâches de coordination sociale par la raison organisationnelle)

⁷ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 168-170.

⁸ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 25-39, 41-68, 69-112.

⁹ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 9.

¹⁰ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 10.

peut renouveler «le sens socialement disponible dans des procès d'entente [e.g. au sujet de l'identité morale des gestionnaires]»¹¹. Sans abandonner ce point de vue, nous relativisons sa portée en raison du choix que nous avons fait en faveur d'une éthique de la subjectivité des gestionnaires dans le monde vécu (vs une éthique de l'organisation ou du système économique).

L'ouvrage qui nous servira de référence première sera le premier volume de *Les puissances de l'expérience* intitulé *Le sujet et le verbe*. Dans cet ouvrage, Ferry vise à mobiliser les ressources culturelles qui appuient le procès de construction identitaire dans le monde vécu. Au sein de cette perspective, il relève spécifiquement comment l'identité morale peut progressivement gagner en puissance de communication dans l'ordre du discours. Tout en reconnaissant l'importance du sentir et de l'agir dans le procès de constitution du sujet humain (les deux premières puissances de l'expérience), Ferry accorde une importance capitale au discours. À ses yeux, celui-ci est l'«agir réflexif à l'égard de l'agir différencié»¹² rendant possible «la mise en communication des identités culturelles»¹³ qui donne à l'identité sa consistance véritablement humaine. Cette présentation du discours renvoie à une compétence générale de communiquer qui ne tient pas compte du rôle différencié du discours dans le procès de construction de l'identité morale. Pour mettre cette performance en évidence, il faut considérer les «registres différentiels sur lesquels le

¹¹ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 23.

¹² FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 17.

¹³ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 95.

discours historiquement tenu dans le monde *problématise*, voire *dramatise* les expériences profondes, émotionnelles, qui furent portées à l'existence du symbole [par le langage]¹⁴ au sein d'un processus qui donne éventuellement à l'identité «la réflexivité d'une conscience historique capable de s'ouvrir aux autres identités»¹⁵. Cette conceptualisation du discours offre un point de vue sur le procès de construction de l'identité morale qui laisse espérer à la fois une appréciation critique des différents stades identitaires et une réconciliation entre les différents niveaux d'exigences de la vie morale. Ferry répertorie spécifiquement quatre logiques discursives, non réductibles à leur contenu sémantique et à leur genre littéraire, qui se donnent à penser comme «des milieux constitutifs d'autant de strates de l'identité personnelle»¹⁶.

1.1 La narration

La narration est «le mode premier d'une construction de l'identité à l'aide du discours [...] la performance primaire par laquelle un discours rapporte des événements dans la forme d'expériences vécues significantes pour soi-même et pour autrui»¹⁷. En prenant référence à l'événement, elle fait passer de la «réalité *objective* de ce qui a eu lieu» à la

¹⁴ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 91.

¹⁵ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 17.

¹⁶ Jean-Marc FERRY, «Les limites de l'identité narrative», *Ethica*, 6 (1994), p. 69..

¹⁷ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 104.

«réalité *subjective* de ce qui a été vécu», puis à la «réalité *intersubjective* de ce qui est dit»¹⁸. Au plan performatif, cela implique qu'on raconte d'un côté et qu'on écoute de l'autre¹⁹. Raconter une histoire ne consiste «pas tant à rapporter l'événement lui-même qu'à porter à l'expression l'émotion qui relie cet événement au moi»²⁰. L'exemple typique est une situation de choc où «l'individu éprouve un besoin vital [...] de dire ce qu'il a vécu»²¹. Ainsi conçue, la narration est «le milieu par excellence où se déploient les représentants de ce qui est susceptible de compassion»²². L'objet qu'elle valorise n'est pas tant la précision descriptive (même si cela reste nécessaire), mais l'authenticité expressive du locuteur qui offre les «garanties d'une bonne intercompréhension»²³ et l'exemplarité des propos tenus qui laissent entrevoir «un modèle pregnant d'interprétation valable pour d'autres événements»²⁴. Cette exemplarité est confirmée lorsque la narration fait entrer les récits dans la configuration de traditions qui assurent l'unité de l'histoire sociale dans laquelle s'insèrent les parcours narratifs individuels²⁵. Ce passage au mythe fait entrer les sujets dans le premier monde de la reconnaissance qu'est la «communauté d'intersubjectivité indirecte,

¹⁸ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 105.

¹⁹ Jean-Marc FERRY, *L'éthique reconstructive*, Paris, Cerf, 1996, p. 61.

²⁰ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 107.

²¹ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 107.

²² FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 64.

²³ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 107.

²⁴ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 109.

²⁵ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 106.

médiatisée par l'histoire racontée»²⁶.

Au plan moral, la narration arrache «l'événement à son ontologie propre qui est celle du monde physique [...] pour le transporter dans une ontologie proche du monde éthique»²⁷. Sans offrir de débouché direct sur le monde normatif, elle oriente néanmoins «les frais rapportés en direction d'une reconnaissance de la personne»²⁸. Sa force est d'établir une «connexion de la vie» qui «dans la confrontation sociale des histoires de vie [...] stabilise un sens commun, un fil restructif d'acheminement vers la question de l'éthique» en appelant «à la compréhension ou à l'empathie, et secondairement à la sympathie ou à l'antipathie, puis à la compassion ou au rejet, au blâme ou à l'approbation»²⁹. En procédant ainsi, elle produit une attitude éthique contextualisante «orientée vers le bien ou la vie bonne»³⁰ qui dégage l'horizon éthique de la sollicitude³¹.

Comme nous l'avons évoqué, l'apport de la narration est d'ouvrir l'identité personnelle au monde de l'éthique en donnant au registre interprétatif la matière première dont il a besoin pour faire ressortir la «morale» des histoires racontées. Dans de nombreux cas, l'interprétation fonctionne à même la narration et, dans ce sens restreint, il est possible

²⁶ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 64.

²⁷ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 64.

²⁸ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 65.

²⁹ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 64-65.

³⁰ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 69-70.

³¹ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 64.

de parler d'éthique narrative. Sa première limite est sa perméabilité à la fiction, voire même à la contre-factualité³². Cela tient au fait que la narration valorise l'exemplarité des faits et l'authenticité du locuteur plutôt que l'exactitude des faits. Sa deuxième limite est sa faible disposition à l'esprit critique. Cela s'explique par le fait que l'identité morale reçoit à ce moment ses «déterminations éthiques *a priori*, c'est-à-dire indépendamment de ce que sont les individus [...] dans les limites autorisées par le registre narratif du discours»³³. La commande qu'on passe alors à l'individu est «d'agir en réciprocité conformément aux normes socialement valides et de produire des évaluations morales assises sur un sens commun non problématique»³⁴. Le danger que cela occasionne est une fermeture «au jugement public que favorise en revanche l'argumentation»³⁵ pour éviter que l'individu s'enlise dans une façon «foncièrement égocentrique» de se relier aux autres»³⁶.

2.2 L'interprétation

L'interprétation est «le mode discursif directement réflexif à l'égard de la narration» qui cherche à faire «comprendre l'événement raconté comme ce dont le sens peut faire loi [...] ce que l'on nomme parfois "morale de l'histoire"»³⁷. À ce stade de discours, la

³² FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 105-106.

³³ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 64.

³⁴ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 67.

³⁵ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 207.

³⁶ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 207.

³⁷ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 111-112.

«question du *pourquoi* remplace celle du *quoi*»³⁸ et la signification déloge l'être comme catégorie essentielle³⁹. En termes des interactions entre le locuteur et l'allocutaire, on explique d'un côté et on comprend de l'autre⁴⁰.

Avec le temps, l'interprétation acquiert une autonomie par rapport à la narration en déposant le sens du récit «sous la forme de sentences, proverbes, dictons, maximes, etc. qui forment le tissu normatif d'un monde vécu traditionnel caractérisé par une éthique conventionnelle au sens de L. Kohlberg»⁴¹. Cette normativité prudentielle gagnera plus tard en abstraction lorsqu'elle s'exprimera «dans des lois ou règles formelles de comportement»⁴² qui seront encore plus fortement détachées des récits. L'atout de cette opération est d'ouvrir l'individu à une dynamique universalisante qui l'empêche d'être «aspiré par lui-même dans l'abîme de l'intériorité»⁴³. Cela change le statut de l'identité morale. Avec l'interprétation, le Je cesse d'être le sujet d'un récit singulier qui donne sens à son existence et devient celui de la loi transcendante qui réalise l'unité sémantique des récits et, partant de là, l'ordre congruent du monde. La limite morale de l'interprétation est de développer une conscience objectiviste qui «[i]ntellectuellement] se stabilise dans une

³⁸ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 114.

³⁹ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 61.

⁴⁰ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 61.

⁴¹ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 61.

⁴² FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 67.

⁴³ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 123.

attitude contemplative à l'égard du monde; socialement [...] dans une attitude soumise à l'égard de l'ordre soumis hiérarchiquement»⁴⁴. Au plan interculturel, cela se transpose dans une intolérance xénophobe qui sera «d'autant plus forte ou exacerbée que les ressortissants d'une culture confrontée à une autre ressentent l'affrontement des deux compréhensions du monde comme une concurrence objective pour la détention de la vérité»⁴⁵. Au plan théorique, cette tendance transforme les discours en idéologie, entendons là une «propension à absolutiser l'une des régions du sens au détriment des autres»⁴⁶ autour «de noyaux rationnels purifiés, et par conséquent, moins tolérants à l'égard de ce qui leur est exogène»⁴⁷. En bout de ligne, l'individu et la culture sont enfermés dans une «totalisation unifiante» qui s'oppose à la «séparation des ordres, typiquement moderne»⁴⁸ (i.e. exactitude dans l'ordre des faits, justesse normative dans le domaine éthique, authenticité dans le monde de l'expression).

À l'époque moderne, un niveau additionnel de difficultés se rajoute à ces limites logiques du discours interprétatif car l'événement «n'a plus la garantie de sens qu'offraient les ressources de l'identité narrative et de l'identité interprétative»⁴⁹. Aujourd'hui, il n'est

⁴⁴ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 124.

⁴⁵ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 124.

⁴⁶ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 125.

⁴⁷ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 117.

⁴⁸ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 117, 124.

⁴⁹ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 62.

en effet plus possible de penser que:

[c]haque événement de la vie quotidienne devrait en quelque sorte pouvoir donner lieu à un dicton, à un proverbe [...] même si nous sommes toujours “empêtrés dans des histoires” [...] les événements d’aujourd’hui surgissent largement d’ailleurs [...] sont surtout exogènes et n’éclosent pas dans le terroir [...] traversent notre espace comme des météores [...] ne sont plus systématiquement candidats à la narration au sens fort [...] serait-ce du fait que leur imputation à quelqu’un [...] est moins personnelle, plus anonyme [...] Ces événements, on les «rapporte» [...] plus qu’on ne les «raconte»; on en tire d’autant moins aisément une «morale» assignable à une proposition de type prudentiel traditionnel [...] on les «explique» plus qu’on ne les «interprète»; leurs conséquences prévisibles nous intéressent plus que les conclusions normatives.⁵⁰

En partant de là, il faut également penser que les exigences du procès de construction de l’identité morale s’en trouvent profondément modifiées:

La compréhension de soi ne s’articule pas comme avant dans la performance des récits. Son mouvement est autre, ou plutôt, le processus dans lequel se forme l’identité personnelle en direction d’une aptitude au jugement moral se déploie sur des registres plus étendus de discours, requiert davantage de médiations [...] au point que, dans ce processus de formation, l’identité narrative [et interprétative] paraît avoir perdu sa place stratégique, comme destituée de sa valeur centrale par l’identité argumentative.⁵¹

2.3 L’argumentation

Comme dans le cas du passage à l’interprétation, l’argumentation est d’abord presque imperceptible car «l’interprétation s’est pour ainsi dire aventurée un peu au-delà de

⁵⁰ FERRY, «Les limites de l’identité narrative», p. 61-62.

⁵¹ FERRY, «Les limites de l’identité narrative», p. 63.

la légalisation de l'événement, en vue de justifier à nos yeux la loi explicative»⁵² en vertu de *bonnes raisons*. Cela survient lorsque la pertinence symbolique de la compréhension métaphysique du monde déployée par l'interprétation est questionnée par les aspects logiquement différenciés de l'expérience ou d'une culture différente. Le propre du discours consiste alors à problématiser la compréhension du monde «comme une prétention à la validité»⁵³ en misant sur «la découverte de ce que les philosophes ont appelé "raison"»⁵⁴.

Cette étape du procès de construction de l'identité morale installe «l'Homme au lieu ontologique détenu par Dieu, celui de Sujet de la constitution du monde»⁵⁵. Elle forçant à défendre ou justifier des prétentions à la validité d'un côté et à les contester ou problématiser de l'autre⁵⁶, elle critique la légalité de la loi au regard d'une norme pour laquelle les hommes se reconnaissent compétent: la justice.⁵⁷ Cette progression confère à l'individu le pouvoir émancipateur de justifier «le monde au regard des exigences formées pour une adhésion conditionnelle - critique - de l'homme à son histoire»⁵⁸. Au plan

⁵² FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 128.

⁵³ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 124.

⁵⁴ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 118.

⁵⁵ Jean-Marc FERRY, «L'Ancien, le Moderne et le Contemporain», dans Roland DUCRET, Danièle HERVIEUX-LÉGER, Paul LADRIÈRE (dir.), *Christianisme et modernité*, Paris, Cerf, 1990, p. 248.

⁵⁶ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 61.

⁵⁷ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 127.

⁵⁸ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 128.

théorique, la raison argumentative annonce le règne de «l'entendement séparateur [...] capable de gagner sans cesse de nouvelles distinctions conceptuelles» à partir d'un «principe assez formel ou universel pour réaliser sans violence l'unité du monde dans la différence des ordres»⁵⁹. Au plan social, elle secoue «le carcan d'un ordre substantiel immuable et immobiliste» dans le but d'assurer «les bases de la liberté de parole dans l'égalité de parole» au sein d'une «“communauté des êtres raisonnables”»⁶⁰. Au plan éthique, l'argumentation protège les individus contre la violence inhérente aux conflits des convictions en présupposant, à même le principe de discussion, «l'activation permanente de la reconnaissance d'autrui, et partant, l'élément premier de la moralité»⁶¹. En procéduralisant ces conflits en direction de consensus pluralistes selon la loi de l'argument meilleur, elle oblige «les parties prenantes à se décentrer, en vertu d'une force interne à l'argumentation qui, d'elle-même, ouvre la perspective universaliste [de la vie juste]» qui répond «aux exigences morales d'un espace publique moderne, ou, si l'on préfère, aux réquisits normatifs d'une société ouverte, au sens de Popper»⁶².

En dépit de ces atouts, l'argumentation n'est pas sans dangers. En se fixant sur la seule procédure d'adoption des normes en vue de transcender les contextes, elle nous expose au risque d'une conception purement cognitiviste de l'éthique qui néglige de

⁵⁹ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 21.

⁶⁰ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 131-133.

⁶¹ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 98-99.

⁶² FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 57-58.

considérer que la réalisation d'un accord normatif présuppose l'existence d'un niveau de «moralité objective *déjà là* [...] qui n'est pas garanti»⁶³. C'est le problème d'une éthique purement procédurale n'ayant sous elle que le vide qui incite «à soupçonner qu'un tel accord sur les normes soit éminemment précaire, instable, fragile, aléatoire, voire arbitraire»⁶⁴. Sans un respect de la morale communautaire qui exprime nos intuitions morales les plus profondes, il est impossible de penser «comment l'argument meilleur pourrait faire loi [...] en tant qu'argument de validité et non pas d'autorité, ou de pouvoir ou d'intérêt brut»⁶⁵. Le danger de l'argumentation est donc d'instaurer un régime moral «décontextualisant mais aussi “déconnectant”»⁶⁶. Lorsqu'il procède ainsi, le discours engendre «une nouvelle forme de violence, cette “violence de la raison” que l'on soupçonne de réprimer le Particulier - ici, tout le non-dit de déformations, déplacements, répressions, censures internes et violences structurelles encastrées dans des distorsions de sens, dissociations de symboles, obscurité des motifs et opacité des raisons elles-mêmes, pourtant admises dans l'argumentation»⁶⁷. Cela se manifester concrètement par:

⁶³ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 92.

⁶⁴ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 92-93.

⁶⁵ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 99.

⁶⁶ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 93.

⁶⁷ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 70.

- une «stratégie argumentative encore fortement autocentrée, autojustificatrice, où les arguments qui se confrontent auraient pour fonction de “bétonner” des positions toujours rivées aux intérêts initiaux»⁶⁸;
- une limitation de la sphère de justice à une justice politique qui exclut «de son orientation normative la compassion pour un autre qui n’appelle qu’à recevoir»⁶⁹;
- une conception de la procédure d’application des normes sur le mode d’une raison purement formelle qui, de sa trajectoire du général au particulier, néglige de développer des médiations qui permettraient de mieux respecter le vécu subjectif des personnes qui ont à vivre ces normes⁷⁰.

Pour éviter ces dérapages, la raison doit refuter «l’idée d’un *Sujet originaire* tout constitué qui constitue son monde»⁷¹. Pour cela, elle doit abandonner la notion «qu’une conscience morale, si formelle, abstraite et universaliste soit-elle, puisse accéder au *respect*, source motivationnelle de la moralité, par le seul contact intellectuel avec des idées qui [...] constitueront les arguments de base pour imputer la *dignité* à une catégorie déterminée de créatures»⁷². Dans un sens plus positif, elle doit accepter que «les normes de la raison pratique, ne peuvent être acquises que discursivement, et non pas déductivement»⁷³ et que

⁶⁸ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 56.

⁶⁹ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 162, 217.

⁷⁰ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 102.

⁷¹ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 142.

⁷² FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 120.

⁷³ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 148.

«[n]ul théoricien [...] n'a un accès privilégié au jugement moral fournisseur d'obligations»⁷⁴.

2.4 La reconstruction

Le but de la reconstruction n'est pas «de justifier une action au regard de bonnes raisons», mais «de reconnaître et identifier les positions d'où ces bonnes raisons peuvent être émises [...] [les] raisons pour lesquelles ces bonnes raisons pourraient être jugées valides [...] d'explorer les contextes systématiques dans lesquels des arguments prennent force, d'autres en perdent»⁷⁵. Ce déplacement dans la compréhension du monde survient lorsque les contenus de l'argumentation entrent en crise avec la métacritique des possibilités d'énonciation du discours par la reconstruction (i.e. les présupposés au sujet des idées du moi, de l'autre, du langage, de la vérité, etc.). En situant la vérité dans les possibilités d'énonciation historiquement situées du discours, la raison accède à une compréhension herméneutique du monde qui ne permet «plus de posséder la structure d'une vérité universelle, mais seulement de pouvoir faire fond sur le point de vue d'où pourrait être honorées des prétentions universelles à la vérité»⁷⁶. Ce qui compte à ce moment est la méthode ou la procédure de production des énoncés⁷⁷. Grâce à cette performance du discours, nous devenons conscient que ce que nous comprenons fait nécessairement époque

⁷⁴ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 148.

⁷⁵ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 135.

⁷⁶ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 144.

⁷⁷ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 140-141.

et que le sujet est constitué par le «*Verbe originare* s’offrant aux sujets humains comme le “toujours déjà” qui est à comprendre, la toile de fond langagière où nous inscrivons des projets dans le monde»⁷⁸.

Le problème avec le moment herméneutique tient au fait que son refus de fonder la vérité d’une façon transcendantale ou extra-mondaine est pris en défaut «dès que l’on interroge la vérité possible de sa propre question sur la question de la vérité»⁷⁹. Le complément pragmatique de la reconstruction permet de surmonter cette impasse en faisant valoir «que la validité d’une compréhension ne dépend pas de ses conditions de production, mais de ses conditions de reconnaissance»⁸⁰, que le «vrai n’est plus à lire dans la structure d’un texte [i.e. le langage], mais plutôt à engager dans la procédure d’une action [i.e. le discours]»⁸¹. En procédant ainsi, les communautés humaines gagnent l’avantage de faire redescendre la vérité sur terre tout en évitant le piège de l’enlissement historiciste auquel les expose l’herméneutique à l’état pur⁸². Ce gain réflexif confère à l’individu la compétence communicationnelle qui lui permet d’honorer les exigences contemporaines d’une identité qui est à la fois historique et universelle⁸³.

⁷⁸ FERRY, *Les puissances de l’expérience*, t. I, p. 142-144.

⁷⁹ FERRY, *Les puissances de l’expérience*, t. I, p. 146.

⁸⁰ FERRY, *Les puissances de l’expérience*, t. I, p. 148.

⁸¹ FERRY, *Les puissances de l’expérience*, t. I, p. 151.

⁸² FERRY, *Les puissances de l’expérience*, t. I, p. 151-152.

⁸³ FERRY, *Les puissances de l’expérience*, t. I, p. 153-156.

Contrairement à ce qui se passait au stade argumentatif, cette reconnaissance prend appui «sur des éléments de signification, qui ne réfèrent pas à des universaux mondains [...] mais à des réalités singulières»⁸⁴. L'éthique qui en découle accorde la priorité aux intuitions morales qui émergent de l'expérience intersubjective de la communication et développe ensuite des arguments pour les transformer en obligations morales⁸⁵. Cette logique est plus inductive que déductive et fait radicalement basculer la problématique du respect et de la dignité:

[L]a valeur comme le signe ne sont plus recherchés du côté de la qualité du sujet de la dignité ou de l'objet du respect; le critère n'est plus intrinsèquement la divinité de l'homme ou la liberté du sujet, ou même la rationalité de l'être capable de parler et d'agir [...] la valeur comme le signe, le critère comme l'indice sont plutôt entièrement constitués dans la relation par laquelle une communication a été rendue possible en général [...] la reconnaissance est acquise à celui, quel qu'il soit, avec qui la communication a pu avoir lieu [...] la valeur qui fonde la dignité est composée de tout ce qui a permis cette reconnaissance; quant au signe qui motive le respect, il réside dans l'expérience elle-même de la communication réussie [...] La proposition de départ est celle-ci: *ce n'est pas parce que je crois X digne de respect que nécessairement je communiquer avec lui; mais c'est parce que je communiquer avec un X que nécessairement je le respecte.*⁸⁶

Lorsqu'on la pense ainsi, la communication s'entend «au sens tout à fait minimal d'un *respect* marqué par la reconnaissance spontanée d'un autre - si peu "respectable" soit-il [...] toute attitude qui, dans le rapport à l'autre (quel qu'il soit), consiste à considérer

⁸⁴ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 120.

⁸⁵ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 147.

⁸⁶ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 144-145.

l'intérêt qu'il représente comme un appel à élargir le mien dans sa direction»⁸⁷. Cet élargissement de la pensée ouvre «la voie d'une morale "supra-humaniste" [...] capable de former une éthique à un niveau d'abstraction correspondant aux conditions actuelles de la solidarité [avec l'ensemble des êtres communicants]»⁸⁸. Quant au signe qui est le plus apte à inspirer le respect aujourd'hui, «la *vulnérabilité* est peut-être la notion qui corréle le mieux l'idée d'une *atteinte-à-ne-pas-porter-à-l'intégrité* d'un X, lequel peut appartenir à n'importe quel ordre: réel, symbolique, imaginaire [...] encore à des domaines parmi lesquels celui du rapport des hommes entre eux n'est qu'un cas particulier»⁸⁹.

Dans la sphère des rapports humains, cette ouverture de la raison permet de dépasser les limites de l'argumentation qui limitent la reconnaissance morale à une justice politique qui reconnaît symétriquement et réciproquement l'autre comme être égal et autonome⁹⁰. La reconstruction ne cherche pas à invalider cette idée. Elle vise plutôt à sortir de l'ombre la dimension religieuse de l'éthique (au sens laïque du terme: la raison qui relie les êtres communicants) «qui assumerait l'asymétrie d'une ouverture gratuite, sans contrepartie, à tout autre posé comme prochain»⁹¹ en privilégiant «une reconnaissance tournée plutôt vers

⁸⁷ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 146-147.

⁸⁸ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 158.

⁸⁹ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 147.

⁹⁰ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 58.

⁹¹ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 162.

la souffrance du prochain que vers la liberté de l'*Alter Ego*»⁹². Cet aspect de la reconstruction permet de transcender les stricts rapports de droit pour «s'ouvrir aux revendications des victimes, à commencer par celles qui ne peuvent - et n'ont éventuellement jamais pu - faire entendre leur voix»⁹³. Au XXe siècle, cette conscience a d'abord été formée par «l'expérience de l'irréparable, de l'injustice indicible et irréversible [...] associée à la mémoire des crimes contre l'humanité, qui furent perpétrés par des régimes totalitaires»⁹⁴. Plus récemment, on l'associe aux torts commis à l'endroit des êtres vulnérables qui bien qu'*«intéressés* peuvent fort bien ne pas compter comme *participants* possibles d'une discussion pratique» (e.g. animaux, embryons humains, enfants en bas âge, etc)⁹⁵. D'un côté comme de l'autre, la reconstruction valorise une justice historique qui assume une responsabilité à l'égard du passé. Celle-ci cherche à «honorer correctement la mémoire des victimes»⁹⁶ en accomplissant ce que la narration ne peut réaliser et ce que l'argumentation oublie de considérer: la réparation symbolique de la faute⁹⁷.

À cet égard, le propre de la reconstruction est de structurer l'écoute par des dispositions critiques qui protègent contre la tendance de l'identité formée à la narration et

⁹² FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 217.

⁹³ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 37.

⁹⁴ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 36-37.

⁹⁵ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 94.

⁹⁶ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 40.

⁹⁷ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 203.

l'interprétation de «projeter sur l'adversaire la haine qu'elle porte avec sa souffrance»⁹⁸. Cela se réalise lorsque le discours restructif décentre les narrations en les structurant par des argumentations et recontextualise les argumentations en les retournant à la particularité des situations vécues pour restaurer le dialogue brisé sur d'autres voies que l'application de règles formelles⁹⁹. Dans cet espace élargi de la reconnaissance, l'individu acquiert la capacité de dépasser «l'alternative entre une référence substantielle au passé, monnayée dans les termes d'une identité narrative, mais sans aperçu sur l'universel juridique [i.e. une identité égocentrique, voire violente], et une référence procédurale à cette universel, monnayée dans les termes d'une identité argumentative, mais sans accès substantiel au passé [i.e. une identité fermée à l'histoire et à la souffrance d'autrui]»¹⁰⁰.

L'identité morale qui se construit à partir des ressources de la reconstruction est plus intersubjective que toutes les autres du fait qu'elle facilite «une ouverture réciproque des récits de vie»¹⁰¹. Ce décentrement peut s'exercer sur un mode autocritique, mais idéalement la reconstruction invite les intéressés à travailler ensemble pour élucider les malentendus de la communication¹⁰². Cette pratique est aujourd'hui de plus en plus «rendue moralement nécessaire par l'exigence de mieux comprendre et mieux se comprendre, soi-même et les

⁹⁸ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 219-220.

⁹⁹ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 55-56, 105-106.

¹⁰⁰ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 205-207.

¹⁰¹ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 56.

¹⁰² LELEUX, «Une éthique de la reconstruction», p. 59.

uns les autres, partant, mieux se reconnaître réciproquement»¹⁰³. Son intérêt de connaissance est de «suivre le mouvement même de la vie, à travers les processus de scissions, de conflit, de déchirement, de séparation, d'aliénation, mais aussi de distorsions de la communication, de non-dits, de malentendus, d'oublis, de refoulements - bref, tout ce qui fait le tragique de l'histoire, mais recèle aussi des potentialités de réconciliation»¹⁰⁴. À la différence du droit qui «impose la châiment du criminel, et, ce faisant, oppose l'homme réel (tel qu'il est) à son concept (ce qu'il doit être)», la reconstruction s'apparente logiquement au principe chrétien de l'amour du prochain qui «resterait en contact intime avec la vie mutilée» pour «neutraliser la puissance hostile de la vie» par la force du pardon¹⁰⁵. Elle est «reconnaissance de violence réciproque et demande de réconciliation»¹⁰⁶ qui ouvrent l'esprit à l'éthique du débat éthique, c'est-à-dire au point de vue métaéthique à partir duquel on accorde une valeur morale aux «bonnes procédures à suivre pour se faire reconnaître»¹⁰⁷, «pour mener à bien un débat éthique»¹⁰⁸.

Concrètement, la reconstruction répare la violence qui s'exerce à chaque niveau de discours. On peut penser aux obstacles à l'entente qui prennent la forme d'«[o]missions

¹⁰³ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 110.

¹⁰⁴ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 19.

¹⁰⁵ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 22-24.

¹⁰⁶ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 62.

¹⁰⁷ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 205.

¹⁰⁸ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 72.

mensongères, dans la narration; déformations malveillantes, dans l'interprétation; conclusions répressives, dans l'argumentation»¹⁰⁹. Même dans le cas où les discours n'engendreraient aucune violence, la reconstruction prend compte du fait que «les raisons *au regard desquelles* les protagonistes d'une discussion ont pu s'entendre [...] ne recouvrent pas [nécessairement] les raisons *pour lesquelles* ces arguments ont pu être acceptés»¹¹⁰. À ce moment, sa mission est de ne pas laisser «pour compte un certain nombre d'éléments qui, comme un retour du refoulé, rejailliront ensuite de telle sorte qu'on s'apercevra rétrospectivement que le contentieux n'a pas été vidé et que les individus continuent éventuellement de répéter les mêmes compulsions qui sont pathogènes ou conflictuelles»¹¹¹. Cela se fait en allant «voir *sous* les arguments qui ont été acceptés ou rejetés quels sont les vécus existentiels au regard desquels les raisons sont vécues éventuellement comme une violence ou comme n'ayant pas de force, pas de poids»¹¹². Il ne s'agit plus de se demander «ce qui est vrai en général, ou juste en général»¹¹³, mais de trouver des réponses aux questions suivantes: «Qu'est-ce que tu éprouves? Pourquoi tu tiens cette position? Pourquoi tu ne te rends pas à cette raison que je viens de te donner? Pourquoi, en revanche, tu serais plus sensible à telle autre? Pourquoi tu bloques sur tel ou tel argument?»¹¹⁴. Ce qui compte

¹⁰⁹ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 63.

¹¹⁰ LELEUX, «Une éthique de la reconstruction», p. 55.

¹¹¹ LELEUX, «Une éthique de la reconstruction», p. 52.

¹¹² LELEUX, «Une éthique de la reconstruction», p. 57-58.

¹¹³ LELEUX, «Une éthique de la reconstruction», p. 60.

¹¹⁴ LELEUX, «Une éthique de la reconstruction», p. 58.

n'est plus de mobiliser le schéma argumentatif «des prétentions à la validité élevées de part et d'autre [...] avec un proposant et un opposant»¹¹⁵, mais de prendre «référence aux personnes porteuses de ces prétentions, en visant ce qu'elles y engagent et présupposent»¹¹⁶. L'objectif est d'intégrer «au-delà de l'*entente*, la *reconnaissance* réciproque» qui «accueille méthodiquement des éléments expérientiels du monde de la vie»¹¹⁷ qui fondent ou invalident la pertinence des arguments au regard du vécu des intéressés.

En procédant ainsi, la reconstruction met en jeu une «pratique d'intercompréhension menée sur un registre qui utilise beaucoup d'autres éléments que ceux de l'argumentation, notamment des éléments de narration, des éléments d'interprétation et bien sûr aussi des éléments d'argumentation»¹¹⁸. En faisant valoir la logique de l'analyse pour élucider les différends de la communication, elle intègre «tous les registres mais à un degré plus réflexif et plus coopératif»¹¹⁹. Elle est spécifiquement cette «réflexivité qui autorise la mobilisation des formes discursives antérieures [...] sur lesquelles elle s'appuie et auxquelles elle doit son propre avènement»¹²⁰. Dans un sens plus précis, la reconstruction affirme «qu'aucun procès d'entente ne peut réussir, dans des contextes conflictuels marqués par le destin de violences

¹¹⁵ LELEUX, «Une éthique de la reconstruction», p. 60.

¹¹⁶ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 61.

¹¹⁷ LELEUX, «Une éthique de la reconstruction», p. 60.

¹¹⁸ LELEUX, «Une éthique de la reconstruction», p. 52.

¹¹⁹ LELEUX, «Une éthique de la reconstruction», p. 59.

¹²⁰ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 205.

passés, si les sujets n'ont pas préalablement consenti à une relecture en profondeur de leur propre récit»¹²¹ et, dans un sens plus objectif, «du système de contraintes logiques ou normatives qui soumettent les acteurs aux déterminations dont ils sont éventuellement porteurs, ou qu'ils ont eux-mêmes déclenchés»¹²². Elle offre à la pensée l'élément réconciliateur qui comble les lacunes de l'entendement séparateur de l'argumentation:

[L]a reconstruction entreprend de fluidifier les situations de rapports figés [...] afin d'émanciper les sujets de ces déterminismes qui, dans la relation aux autres comme à soi-même, entravent la communication, bloquent les possibilités de résolution des conflits [...] de lever les déterminismes caractérisant une situation de violence structurelle [...] Tandis que la raison argumentative apparaît plutôt comme une force analytique de l'entendement séparateur [...] la raison reconstructive se signale, en revanche, comme une force de réunion et de réconciliation de ce qui fut séparé [...] aussi, le cas échéant, une force de réparation.¹²³

En fin d'analyse, la reconstruction donne à l'identité morale une occasion de gagner plus de liberté dans le cadre d'une rencontre intime avec autrui:

[L]a reconstruction permettra de se réapproprier son histoire, de la réécrire en quelque sorte: la compréhension de ce qui s'était imposé comme un déterminisme apparaît cette fois comme la chance d'une liberté retrouvée. Mais la reconstruction ne laisse pas non plus inchangé celui dont les raisons se sont avérées les meilleures. À la satisfaction d'avoir eu raison des arguments de l'autre, elle pourra opposer la modestie d'une compréhension plus décentrée, plus décontextualisée de soi. Si l'argumentation a échoué, au moins la reconstruction permettra-t-elle de comprendre les sources de l'échec, la divergence des ressources interprétatives et argumentatives disponibles [...] Mais surtout s'agira-t-il d'un travail de reconnaissance d'autrui [...] Loin donc d'accuser des distances - comme pouvait le faire la raison argumentative

¹²¹ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 57.

¹²² FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 16.

¹²³ FERRY, *L'éthique reconstructive*, p. 20-22, 28.

-, la raison reconstructive nous conduit à la fois à comprendre l'histoire de l'autre en quelque sorte de l'«intérieur» et à jeter sur notre propre biographie un regard moins auto-centré, moins «suffisant» [...] [qui] possède un potentiel de rapprochement des identités.¹²⁴

Le danger de la reconstruction est due à l'ambiguïté d'une vérité qui appartient désormais à l'histoire. Son premier versant est de résister à l'entrée dans le monde historique en mettant excessivement «à l'honneur sinon à la mode les vertus de l'identité argumentative, Droits de l'Homme en première ligne, agrémentés des thèmes bon teint de la “discussion”, de la “délibération” et de l’“espace public”»¹²⁵. Ce qui fait alors problème:

n'est certes pas d'honorer ces valeurs, ni de les revendiquer au titre d'emblèmes pour une identité morale ou politique; c'est de les affirmer *en réaction* contre les forces aveugles de l'histoire et le côté obscur des généalogies déconstructives, dans un esprit qui méconnaît parfois profondément le côté positif éclairant des expériences propres à l'identité reconstructive. Ces expériences sont déstabilisantes. Mais ce n'est pas *contre* l'Histoire que l'on peut affirmer le Droit. Déjà avec Hegel le monde de Kant s'est écroulé - au demeurant à l'aide d'arguments. Sans être par là définitivement ruinée, la raison n'est plus fondée en nature, même tout à fait idéalement, comme un univers de lois. Quant à la vérité, elle ne se laisse plus cibler comme une étoile fixe à travers les constellations de la raison pure.¹²⁶

Le deuxième versant - plus grave et plus probable aujourd'hui - est de tomber dans le piège d'un enlissement culturaliste et historiciste en délaissant les acquis de l'argumentation au profit d'un registre narratif endurci qui renonce à l'idée que les identités

¹²⁴ Jean-Louis GERARD, «L'intérêt pédagogique de la démarche de Jean-Marc Ferry», *Entre-vues*, 26 (1995), p. 15-16.

¹²⁵ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 136.

¹²⁶ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 136.

culturelles peuvent et doivent communiquer entre elles¹²⁷. Cette vision du monde qui néglige de considérer qu'à «l'intérieur même de ce contexte particulier travaille l'universalité propre au monde vécu» est «l'idéologie dominante de notre culture, et, pour ainsi dire, la bonne conscience philosophique de notre époque»¹²⁸.

¹²⁷ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 198-199.

¹²⁸ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. I, p. 199-200.

Chapitre 10

L'identité morale des gestionnaires pensée sur le mode narratif

Le but de ce chapitre est de détailler comment la puissance narrative du discours peut appuyer les efforts de construction de l'identité morale des gestionnaires. Nous verrons d'abord que son apport principal est d'initier les gestionnaires au monde de la subjectivité. Nous proposerons par la suite une pédagogie de l'authenticité pour exploiter la force de ce registre discursif. Dans une dernière étape, nous relèverons le risque de repli identitaire qu'elle fait courir aux gestionnaires.

1. Apport à reconnaître

Le principal apport de l'identité morale qui se construit sur le mode narratif est de sortir les gestionnaires du domaine des faits et de les introduire au champ de l'évaluation morale. Ce niveau de discours leur offre la première chance de faire le deuil de la gestion comme pur exercice technique et de commencer à l'envisager comme un exercice de coordination des finalités humaines et sociales dans l'organisation de travail. Son grand atout est d'autoriser les gestionnaires à se penser pour la première fois comme des personnes ou des sujets éthiques¹. Ce changement de perspective survient lorsque que le gestionnaire se met à «raconter quelque chose de significatif qui lui est arrivé dans son travail»². Cela se

¹ Annie-Charlotte GIUST, *Le manager est une personne. La formation au management: un processus d'évolution culturelle*, Paris, Publication ESTA-UEA, 1993. Mentionné dans la bibliographie de OLIVIER, *L'acteur et le sujet*.

² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 105.

produit concrètement lorsqu'il organise son expérience du travail en prolongeant l'anecdote, «fort banale si elle n'est considérée que du point de vue objectif, dans la direction d'une expérience subjective»³ qui lui permet de dire voici ce que *m'est* arrivé, ce que *j'ai* ressenti, ce que *j'ai* décidé de faire, etc. Cet acte du discours permet «d'affermir [...] l'appropriation de ses paroles et de ses expressions, produisant ainsi un certain progrès du processus de subjectivation»⁴. Il le sort de l'anonymat collectif⁵ en l'engageant dans l'action comme un *Je*⁶.

À ce titre, la narration «constitue une manière d'exprimer sa culture qui sollicite le sujet de développer sa possibilité de mobilité intérieure et certaines mises en question»⁷. Elle rend le gestionnaire capable d'expérimenter pour la première fois la marge de liberté subjective dont il dispose, ne serait-ce au minimum par rapport à ce qu'il ressent face aux contraintes objectives de l'action⁸. Dans l'histoire des mentalités qui contribuent à une refonte en profondeur de l'identité morale des gestionnaires, elle est l'étape qui rend le gestionnaire apte à découvrir et recomposer sa subjectivité en racontant «les épisodes à

³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 106.

⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 122.

⁵ Ce problème a particulièrement été bien mis en évidence au cours des années 1950. Pour les ouvrages classiques qui se sont attardés à cette question, voir William WHYTE, *The Organization Man*, New York, Simon & Schuster, 1956; Sloan WILSON, *The Man in the Grey Flannel Suit*, New York, Simon & Schuster, 1955.

⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 64.

⁷ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 112.

⁸ GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», p. 109.

partir desquels il s'est mis à explorer, à nouveaux frais, les diverses dimensions d'un management [renouvelé]»⁹. Au plan corporatif, cette ouverture au vécu personnel est un passage de plus en plus obligé pour inspirer les partenaires de travail et créer la cohérence organisationnelle à une époque où l'autorité officiellement imposée et la multiplication des manuels de politiques ne suffisent plus (et rajoutent souvent même aux problèmes). À notre avis, plus la culture de l'organisation de travail est formelle (écarte les rapports intersubjectifs) et plus le rythme de travail est accéléré (diminue le temps de réflexion), plus cette capacité de parler de soi devient à la fois un défi et une nécessité.

David Armstrong est un gestionnaire qui s'est servi des forces de la narration pour encourager l'autonomie, le courage et la créativité au sein de son entreprise. Dans son esprit, «gérer en racontant» offre la chance aux gestionnaires de communiquer plus rapidement et clairement les valeurs importantes de l'organisation tout en laissant libre cours à l'imagination et à l'initiative des employés pour les actualiser:

I started telling stories at Armstrong five years ago, and as I hoped, storytelling has turned out to be an amazingly effective form of communication. Rules, either in policy manuals or on signs, can be inhibiting. But the morals in stories are invariably inviting, fun, and inspiring. Through storytelling, our people can know very clearly what the company believes in, and what needs to be done [...] Storytelling [...] is a great way to become a better leader.¹⁰

À ses yeux, le pouvoir de la narration est doublement efficace du moment que son

⁹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 107.

¹⁰ David ARMSTRONG, *Managing by Storying Around*, New York, Doubleday, 1992, p. 6.

contenu se rapporte fidèlement à des situations qui concernent la vie de l'organisation¹¹. Cela tient au fait que la culture scientifique qui caractérise le monde moderne est plus susceptible de dissonance cognitive qu'avant. Contrairement aux civilisations passées, un écart factuel porte aujourd'hui plus facilement atteinte à la crédibilité de la narration et met plus rapidement en doute la sincérité du narrateur. Personne ne croit longtemps des gestionnaires qui tournent indûment les faits à leur avantage¹². Dans un sens parallèle, les narrations qui s'éloignent du monde vécu de l'organisation courent le risque de perdre en efficacité en passant à côté des références culturelles des employés et en multipliant les raccords à faire avec la réalité. Lorsqu'il est bien mené, l'art de raconter est au contraire un exercice qui incite à l'action en reconnaissant la valeur des personnes par le biais des contributions qu'elles font à la vie de l'organisation:

People love to hear and read about people - especially themselves. Everytime an Armstrong employee is mentioned in a story, she receives a framed copy of the original and a personal note from me. You'd be amazed by the number of people who have what they describe as «their story» hanging up in their office or by their machine.¹³

À l'instar de ce qui se passe au plan social, les récits des gestionnaires deviennent plus puissants lorsqu'ils enfantent des traditions corporatives qui survivent à la narration primaire. Dans le monde des affaires, le cas exemplaire est celui de Hewlett-Packard. Fondé

¹¹ ARMSTRONG, *Managing by Storying Around*, p. 16.

¹² ARMSTRONG, *Managing by Storying Around*, p. xvi.

¹³ ARMSTRONG, *Managing by Storying Around*, p. 8.

de façon artisanale dans un garage de Californie par deux copains ingénieurs en 1938, ce géant de l'électronique a aujourd'hui un actif de plus de 25 milliards de dollars et est reconnu autant pour sa performance économique que pour ses qualités éthiques. Lorsqu'ils racontent l'histoire de leur compagnie¹⁴, ses fondateurs rapportent les choix de valeurs qui les ont inspirés (e.g. honnêteté, transparence, flexibilité, écoute des clients, confiance dans les employés, préoccupation pour le bien de la société, etc.) et qui ont graduellement été appropriés par le reste de l'entreprise comme fil conducteur ou connexion vitale de l'identité collective. Aujourd'hui, ce récit a une valeur exemplaire qui fonctionne indépendamment des narrateurs originels comme instance de socialisation informelle au sein de l'entreprise. Comme Ferry l'avait pressenti au plan théorique, le récit a engendré une tradition crédible parce qu'un nombre suffisant de personnes ont reconnu à la fois l'exemplarité des faits racontés et la sincérité de ses raconteurs à l'oeuvre dans le récit fondateur.

2. Orientation pédagogique à privilégier

La pédagogie qui exploite le mieux les forces de la narration est celle qui favorise le développement de l'authenticité dans l'ordre du rapport à soi et de la sincérité dans celui du rapport aux autres¹⁵. Il s'agit là des deux côtés de la même médaille qui ouvre les

¹⁴ David PACKARD, *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*, New York, Harper Business Books, 1996.

¹⁵ Nous devons l'inspiration originale pour ce genre de rapprochement entre discours et vertu à Charles Taylor. Pour plus d'informations sur le lien qu'il établit entre narration et authenticité, voir TAYLOR, *Sources of the Self*, mais également Charles TAYLOR, *Malaise of Modernity*, Concord ONT, House of Anansi Press, 1991 (ré-édité aux États-Unis sous le nom de *The Ethics of Authenticity*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1992). On pourrait rajouter la composante de véridicité à ce

gestionnaires au monde de la subjectivité. À ce niveau de discours, la tâche principale du formateur est d'encourager les gestionnaires à «parler vrai»¹⁶ afin qu'ils se représentent «des réalités qui, jusque là, sont restées dépourvues de sens et de représentation»¹⁷. Cette approche est cruciale car plusieurs gestionnaires en sont encore largement aux premiers pas dans le domaine de la subjectivité. Comme nous le révèle le phénomène Dilbert, la plupart d'entre eux éprouvent d'énormes difficultés à nommer et rendre compte de leur vécu. Pour les sortir de cette impasse, il faut renforcer chez eux «la nécessité de travailler sur l'intériorité»¹⁸. L'espoir qui sous-tend cette action est que cela les rend plus aptes à s'impliquer personnellement dans l'action au lieu d'assister aux événements comme spectateurs. Pour plusieurs gestionnaires, ce genre de formation est une première occasion de parler d'eux comme sujets et de détourner leur attention des aspects techniques de leur travail et des problèmes des autres. Il fait valoir l'idée que la première expérience du respect doit être celle de sa propre subjectivité, que l'écoute des autres doit nécessairement commencer par l'écoute de soi. Dans le même sens, il laisse entendre que les gestionnaires peuvent prendre goût à l'autonomie qui est sollicitée par le contexte contemporain¹⁹ et devenir plus aptes à s'occuper de cet aspect du développement subjectif chez les autres.

complexe dans l'ordre du rapport aux faits. Comme ce qui nous intéresse particulièrement est le développement de la subjectivité, nous mettrons l'emphasis sur les deux premières qualités.

¹⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 113.

¹⁷ Annie Charlotte GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», *Pratiques de formation*, 27 (1994), p. 111.

¹⁸ GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», p. 109.

¹⁹ GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», p. 103.

Sans cet investissement de confiance dans sa capacité de sujet, le gestionnaire restera emprisonné dans des approches objectivantes qui réduisent la communication à une transmission d'information²⁰. Dans le schème du développement responsable de la subjectivité, l'objectif précis du formateur consiste au contraire à donner la chance au gestionnaire de «penser son action et d'en dégager le sens à partir du repérage des différentes dimensions, psychologiques, sociologiques, technologiques, à l'oeuvre dans la pratique professionnelle»²¹. Le but de cet exercice est d'amener l'individu à voir «comment un problème s'est trouvé posé et de quelle façon le sujet a tenté d'y trouver quelque solution»²² afin que l'esprit s'ouvre à l'idée que «dans le soubassement des représentations, des composantes affectives jouent un rôle plus déterminant qu'on ne le croit généralement»²³. En sollicitant «des compléments, des recherches de sens en plusieurs directions»²⁴, il devient alors possible de «dépasser des formulations simplificatrices, pour se mettre en marche vers du plus complexe»²⁵ afin de faire apparaître ce qui manque dans les approches objectives du poste. Partant de là, on éclaire les «potentialités [du management] en termes de services à rendre, de ressources à utiliser, de désirs à réaliser qui

²⁰ GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», p. 112.

²¹ GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», p. 1.

²² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 112.

²³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 185.

²⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 105.

²⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 109.

puissent obtenir une reconnaissance sociale et comporter une fonction économique»²⁶.

Au plan pratique, la pédagogie narrative permet d'appréhender un certain nombre de difficultés subjectives qui recoupent la pratique des gestionnaires sans que ceux-ci aient reçu une formation et des occasions appropriées pour en parler convenablement²⁷:

- les degrés d'ambiguïté et de complexité émotionnelles qui sont rencontrés dans les situations de changement;
- les nouvelles formes de responsabilités qui sont vécues comme des pertes de pouvoir ou de raison d'être;
- la difficulté de la cohérence dans des contextes où la stratégie organisationnelle dépasse et insécurise les gestionnaires;
- l'incapacité de discerner ce qu'il est possible de dire et souhaitable de communiquer dans des contextes d'incertitude en ayant une aisance intérieure pour naviguer entre ces deux écueils;
- le sentiment d'impuissance qui vient avec le fait de se sentir comme des exécutants de haut niveau qui sont écartés des véritables niveaux de décisions;
- le découragement par rapport aux lourdeurs organisationnelles et la méfiance vis-à-vis des projets qui concernent l'entreprise;
- l'emprisonnement dans une dynamique d'identification fusionnelle qui s'oppose à la mobilité intérieure à grand renfort de convictions et de dogmatisme;

²⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 64.

²⁹ GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», p. 104-106.

- le stress des contraintes contradictoires de l'action qui se manifeste par un sentiment de tiraillement et d'étranglement.

Vis-à-vis de ses différentes expressions de la subjectivité des gestionnaires, l'influence du formateur est déterminante car «[s]uivant sa manière de percevoir les participants, de recevoir leurs propos, suivant les rôles qu'il adopte, il provoque l'ouverture, la prise en charge de responsabilité, déclenche un processus actif ou au contraire bloque toute appropriation, évolution, remise en question, curiosité»²⁸. L'attitude fondamentale qu'il doit adopter est *l'écoute des gestionnaires*. Cela implique que le formateur «se refuse à entretenir [...] une relation de dépendance qui s'établirait s'il se présentait comme celui qui sait ou s'il anticipait sur les découvertes des participants»²⁹. Refusant d'adhérer à la magie de la moralisation et de la modélisation pensée à l'avance qui met à distance de la complexité des situations et inhibe l'aptitude des gestionnaires à découvrir, questionner et inventer³⁰, son défi consiste plutôt à prendre «le parti de la confiance basée sur l'idée que chacun possède potentiellement la compétence nécessaire à la solution des problèmes qu'il rencontre [...] seule possibilité pour eux d'accroître leur chance d'autonomie»³¹. Voici plus de détails sur le défi qui l'attend:

²⁸ GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», p. 110.

²⁹ GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», p. 110.

³⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 109.

³¹ GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», p. 110.

Ne pas exercer le pouvoir de modéliser ou de moraliser les participants permet au formateur de les accompagner dans un travail d'exploration personnelle et ouvre une possibilité de libération qu'on ne peut attendre des conseils qui ne sont pas toujours suivis ou d'injonctions qui sont rarement acceptées de plein gré. Ce pari a pour but d'élargir les possibilités d'élaboration et de libérer des forces de changement. En outre il produit les conditions de personnalisation des pratiques managériales [...] En s'intéressant aux possibilités créatrices du responsable, le formateur incite celui-ci à prendre le risque d'inventer parce qu'il se sent encouragé à le faire, en sécurité pour oser [...] Cette position du formateur ne signifie pas qu'il ne peut intervenir sur des apports, des expériences, des éclairages mais il le fait en veillant à ne pas perdre de vue l'enjeu essentiel d'autonomie et de responsabilisation de la formation. Ces apports ont pour principal objectif de permettre l'approfondissement de la réflexion et le renouvellement de la culture.³²

3. Limites à considérer

Jusqu'ici, nous avons fait valoir la narration comme le milieu de l'avènement du sujet éthique. Bien qu'indispensable, cette performance ne donne pas accès à une «identité personnelle formée aux principes universalistes de la morale moderne»³³. Laisée à elle-même, sa tendance est de fonctionner sur le mode de la défense identitaire plutôt que sur celui de l'ouverture aux autres identités. En termes concrets, elle renforce l'image du gestionnaire-héros qui est sanctionnée par le mythe de l'individu triomphant³⁴. Ses grandes lignes sont connues de tous. Il s'agit des variations sur le thème du *self-made man* qui

³² GIUST, «Peut-on former à l'autonomie?», p. 110-111.

³³ FERRY, «Les limites de l'identité narrative», p. 60.

³⁴ Robert REICH, *Tales of a New America*, New York, Times Books, 1987, p. 105-154. Pour l'auteur ce mythe est l'une des quatre grandes trames narratives qui construisent l'identité américaine. Les trois autres sont «Les canailles à la porte» (*Mob at the Gate*), «La communauté bienveillante» (*The Benevolent Community*) et «La pourriture au sommet» (*Rot at the Top*). Bien que chacune d'elle façonne l'identité morale des gestionnaires, nous concentrons notre attention sur la première en raison de son importance particulière dans les théories de la gestion.

racontent comment des individus partis de rien ont réussi à atteindre le sommet de leur industrie à force d'audace et de persévérance. Le message de l'histoire est clair: la détermination est la clé du succès et les qualités individuelles comptent avant tout. Ce récit a traditionnellement inspiré chaque nouvelle génération d'immigrants aux États-Unis. Dans la culture populaire, les confirmations de cette mythologie ne manquent pas: Lee Iacocca a réussi à devenir le directeur général de Chrysler en dépit de ses humbles origines; Steven Jobs a réussi à révolutionner l'industrie de l'informatique en inventant l'ordinateur Apple dans son garage; Bill Gates a passé son enfance dans un bungalow de banlieue avant de prendre en charge la destinée de Microsoft, etc. Cette trame narrative entretient des liens étroits avec le darwinisme social du début du siècle qui valorisait le gestionnaire comme le meilleur représentant de l'espèce. Si les symboles ont changé, la pensée de fond demeure essentiellement la même:

Une bonne partie, sinon la totalité de la littérature managériale traditionnelle, est constituée de véritables cultes de l'«individu exceptionnel», du «héros» (étymologiquement demi-dieu!) créateur, bâtisseur d'organisation en tout genre [...] Cette héroïfication-déification du manager est loin d'être une simple figure de style, et encore moins une exagération [...] J'invite à ce propos, à la lecture [...] d'un article du *Wall Street Journal*, où il est question de faire revivre Henry V dans Iacocca à la tête de Chrysler; Agamemnon dans James Duth de Beatrice Food; Carl von Clausewitz en Michael Quinian à la direction de McDonald's; Cordelia, la fille héroïque du roi Lear en Christie Hefner à la tête de Playboy; Ulysse en Kenneth Olsen de Digital Equipment !³⁵

³⁵ AKTOUF, *Le management*, p. 593. Pour l'article mentionné, voir «Classics in American Business Schools», *Wall Street Journal*, Mars 25 (1993), p. 36-37.

Ces récits de réussites partagent la limite de se dérouler sur le mode de l'évidence non critiquée. Tout ce qui n'a pas fonctionné ou qui est moralement répréhensible est passé sous silence ou reporté sur d'autres parties (e.g. employés, syndicats, clients, fournisseurs, concurrents déloyaux, État, etc.)³⁶. Les contributions des collaborateurs sont quant à elles écartées ou tenues au minimum. En bout de ligne, les gestionnaires se retrouvent dans la position idéale de n'avoir à partager aucun crédit pour la réussite et aucune responsabilité pour les torts. Lorsque cet esprit se répand à l'échelle de la société, on se retrouve avec le problème d'une «culture de la plainte» où tout le monde s'absout du blâme et fait porter le poids du malheur sur un bouc émissaire³⁷. À long terme, cette situation se retourne contre l'entreprise en produisant une génération de gestionnaires dépourvus de loyauté qui n'hésitent pas à faire passer leur intérêt personnel avant toute chose³⁸.

Au plan corporatif, ce repli identitaire alimente une culture de convergence qui ignore les intérêts des différents partenaires de l'organisation. L'éthique se confond «avec une culture d'entreprise fondée sur le management par les valeurs»³⁹ qui entre dans le giron de la pensée stratégique. Partant de là, l'identité corporative éprouve de moins en moins de

³⁶ Mary A. KONOVSKEY, Frank JASTER, «“Blaming the Victim” and Other Ways Business Men and Women Account for Questionable Behavior», *Journal of Business Ethics*, 8 (1989), p. 391-398.

³⁷ Robert HUGHES, *The Culture of Complaint*, New York, Oxford University Press, 1993.

³⁸ P. LEINENBERGER, B. TUCKER, *The New Individualists: The Generation After the Organization Man*, New York, Oxford University Press, 1988.

³⁹ Jacques LE GOFF, «Le sacre de l'entreprise», *Esprit*, Septembre (1990), p. 27-32.

gêne à prétendre que ce qui est bon pour elle l'est également pour ses employés et toute la société. Le résultat final est un «culte de l'entreprise»⁴⁰ qui incite les organisations à se penser comme des «forteresses menaçantes et menacées» qui accordent à leurs dirigeants le pouvoir d'agir «tels des seigneurs féodaux»⁴¹. Cette tendance est inquiétante à une époque où le phénomène de la mondialisation accorde de plus en plus de marge de manoeuvre aux entreprises transnationales⁴². En plus, s'il y a quelque part de vérité dans la thèse de Samuel Huntington qui veut que les prochains conflits géopolitiques ne seront pas des guerres traditionnelles d'intérêts entre des états nationaux mais des conflits de culture entre des civilisations⁴³, le choix des identités corporatives pourrait avoir un impact politique plus considérable qu'on l'estime généralement aujourd'hui. Comme le pense Henry Mintzberg, les modèles de gestion sont des lieux où se construisent les identités nationales. Le choc qui a été éprouvé par les américains suite à la rencontre du management japonais ne se rattachait pas seulement à des considérations techniques et économiques. Il tenait plus profondément à l'idée qu'avec les Japonais nous avons eu affaire à «un peuple, d'une culture très

⁴⁰ AUTREMENT, *Le culte de l'entreprise*, 100 (1988).

⁴¹ LE GOFF, «Le sacre de l'entreprise», p. 133. .

⁴² GROUPE DE LISBONNE, *Limites à la compétitivité*; Robert HEILBRONER, *Le capitalisme du XXI^e siècle*, Montréal, Bellarmin, 1994.

⁴³ Samuel HUNTINGTON, «The West Unique, Not Universal», *Foreign Affairs*, 75 (1996), p. 28-46; *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York, Simon & Schuster, 1996. Dans le même esprit, voir également Benjamin BARBER, «Jihad vs McWorld», *The Atlantic Monthly*, Mars (1992) (téléchargement: www.theatlantic.com).

différente, qui a réussi à battre l'Amérique à son propre jeu, le jeu du management»⁴⁴.

Le registre interprétatif est la puissance subséquente du discours qui va permettre à l'identité morale des gestionnaires de surmonter une partie de ces limites en s'ouvrant aux exigences éthiques du rôle social.

⁴⁴ MINTZBERG, *Le management*, p. 17.

Chapitre 11

L'identité morale des gestionnaires pensée sur le mode interprétatif

Le but de ce chapitre est d'établir le lien entre la puissance interprétative du discours et l'identité morale des gestionnaires. Dans une première étape, nous dégagerons que son apport principal est de nommer les valeurs qui sous-tendent les pratiques de gestion. Nous proposerons par la suite une pédagogie de l'honnêteté pour exploiter son potentiel. Dans un troisième temps, nous expliciterons les principales limites de ce niveau de discours.

1. Apport à reconnaître

Si la narration permettait à l'individu de se présenter comme sujet de son existence, l'interprétation lui donne le pouvoir de prendre compte «des «contenus précis [de la narration], puis d'explicitier les ressources qui en découlent»¹. Cette performance est importante dû au fait que plusieurs gestionnaires ont bénéficié d'une formation technique qui limite leur champ de vision à la sphère des intérêts pratiques au lieu de l'ouvrir au domaine des valeurs morales qui les sous-tendent². En conséquence, une large part d'entre eux sont incapables d'expliquer et de comprendre les valeurs qui influencent leur pratique et le développement de leur identité morale. La stratégie la plus simple pour combler cette

¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 63. L'auteur a un point de vue indifférencié sur les contributions discursives que nous assignons aux stades interprétatif, argumentatif et reconstructif. À ses yeux, celles-ci se situent toutes dans le domaine du langage et sont totalement prises en charge par la narration. Nous croyons qu'il néglige de considérer à la fois la différence qui existe entre langage et communication (discours) et les limites de la narration. Dans le reste de la deuxième partie de notre thèse, nous interpréterons librement ses propos selon la grille de lecture de Ferry.

² COOPER, T.L., *The Responsible Administrator*, San Francisco, Praeger Press, 1991, p. xi.

lacune est d'identifier le message des récits que les gestionnaires utilisent pour motiver leurs employés. À la fin de chacune des histoires qu'il offre aux gestionnaires pour mieux gérer, David Armstrong relève cet élément. Voici un exemple:

It was a hot day in July. A salesman, Jon Bingaman, and I had just finished making a sales call, and while driving to our next appointment we decided to stop and get a cold drink. We pulled into a truck stop restaurant. I ordered ice tea.

"Could you bring me some Sweet 'N Low with that, please?" I asked.

"The sugar is on the table", the waitress replied.

"Yes, but it doesn't dissolve in in tea as well as Sweet 'N Low does", I told her.

"I'm sorry, that's all we have".

When the waitress came back with our drinks, she placed a small metal cup down next to my ice tea.

"I'm sorry we don't have any Sweet 'N Low", she said. "But I took hot water and poured it over some sugar to help it dissolve it. I hope that's okay".

Now that's service!

On the way out, I went up to the waitress and gave her a \$2 tip for my 60-cent ice tea, and I thanked her for the best service I'd had in a long time.

You should have seen her coworkers' expressions.

I must have told this story over fifty times.³

La morale de cette histoire laisse entendre que la qualité du service différencie tous les biens. Ses corollaires par rapport au respect à accorder à la clientèle sont les suivantes: (1) un bon service rapporte des dividendes (i.e. les gens reviendront au restaurant), (2) la préoccupation pour l'excellence du service doit se retrouver partout, (3) les gestionnaires

³

ARMSTRONG, *Managing by Storying Around*, p. 115-116.

doivent verbalement et financièrement récompenser la qualité du service⁴. Le livre de Armstrong est parsemé de vignettes du même genre qui soulignent l'importance de l'initiative personnelle, de la collaboration, du courage moral, etc. Avec le temps, ce type de morale devient autonome par rapport aux narrations qui leur ont donné naissance. Dans un premier temps, il fonctionne dans la culture informelle de l'organisation sous la forme de proverbes qui renforcent la morale conventionnelle du groupe (e.g. L'honnêteté est la meilleure politique, Il faut travailler en équipe, Si vous ne faites pas partie de la solution vous faites partie du problème, etc)⁵. Éventuellement, ces dictons sont affichés un peu partout dans l'entreprise. Dans les salles de pause-café des employés, on rappelle par exemple l'importance de la sécurité au travail et de la courtoisie à accorder aux clients. Dans la publicité et les communications externes, on rapporte au public les valeurs morales qui sont importantes pour l'organisation. Au bout d'un certain temps, l'apprentissage moral produit par l'interprétation est élevé au rang d'énoncé de mission ou de slogan officiel de l'organisation. À titre d'exemple, la compagnie Dofasco affirme que «Notre produit, c'est l'acier. Notre force, c'est nos employés».

Qu'elle prenne une allure proverbiale ou formelle, la performance de l'interprétation demeure la même: faire apparaître les valeurs qui motivent les actions et sous-tendent les aspirations de l'organisation. Le gestionnaire joue un rôle primordial dans ce processus car

⁴ ARMSTRONG, *Managing by Storying Around*, p. 116.

⁵ COOPER, *The Responsible Administrator*, p. 8.

c'est vers lui qu'on se tourne généralement pour nommer, expliquer et sanctionner les valeurs qui forment le «noyau de permanence identitaire» grâce auquel une organisation de travail «conserve une identité collective propre, en même temps que ses contextes, ses organisations, ses pratiques, et bien des aspects des mentalités de ses agents, continuent d'évoluer»⁶. Un courant théorique l'appuie dans le nouveau rôle de créateur en chef de la culture morale de l'organisation qui permet à la vie collective d'être autre chose qu'une concurrence sauvage opposé à la «solidarité significative entre tous les participants»⁷.

En demandant au gestionnaire de relier l'individuel et l'institutionnel dans l'univers symbolique des valeurs, on le force à ouvrir son esprit à «la question de la responsabilité élargie à l'élaboration du sens de ce qui est entrepris et décidé»⁸. Cette dynamique met en jeu deux composantes qui sollicitent un développement plus large de sa subjectivité. Dans la construction du sens, il y a tout d'abord «ce qui permet d'acquérir une bonne compréhension d'ensemble», c'est-à-dire la «rationalité du message»⁹. À ce niveau, son rôle est d'expliquer à ses collaborateurs la signification du projet d'entreprise à la manière de «quelqu'un qui doit commenter le sens d'un livre»¹⁰. Pour accomplir cette tâche, il doit

⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 139-142.

⁷ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 143. Dans le même sens, voir également Christopher BARTLETT, Sumantra GHOSHAL, «Changing the Role of Top Management. Beyond Strategy to Purpose», *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre (1994), p. 79-88; Barry LASHWAY, «Visionary Leadership», *ERIC Digest*, 110 (1997), p. 1-4.

⁸ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 155.

⁹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 154.

¹⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 153-154.

dépasser les intérêts pratiques et atteindre les valeurs qui les justifient. Dans le sens, il y a également un élément «qui permettra de se l'approprier et d'y croire», c'est-à-dire la «valeur de cette rationalité»¹¹. Sur ce plan, le gestionnaire ne peut se contenter de transmettre ou d'expliquer un message moral, mais doit en plus convaincre son interlocuteur de sa valeur. Si la narration avait réussi à le sortir de l'anonymat collectif pour le mettre devant le défi de la communication avec lui-même, l'interprétation l'engage sur la place publique comme le sujet du sens de l'action collective. L'exigence qu'elle lui assigne est de communiquer la valeur qu'une proposition peut avoir comme sens général de l'organisation¹². En procédant ainsi, l'interprétation invite l'identité morale du gestionnaire à prendre les traits typiques du leader charismatique qui cherche à réaliser la cohérence et la cohésion organisationnelles «sur le ton de la conviction qui se veut entraînante»¹³. Cette étape est un progrès considérable par rapport à la narration car c'est sur cette voie que le pouvoir de résistance de la réalité et de l'altérité d'autrui ouvre la subjectivité du gestionnaire à plus de redevabilité et de transparence:

Cette vocation à la parole, à l'univers symbolique, est la disposition du sujet à soutenir les systèmes sociaux de significations [...] à revisiter ce qu'il a dit [...] le sujet sort de ses certitudes naïves et se met à soutenir une certaine tension constitutive. Celle-ci vient de ce qu'il commence à se donner des aperçus sur le rapport à l'autre dont il est constitué, qui l'institue répondant. Le déplacement qui permet ces prises de vue correspond [...] à une refondation du sujet. Elle se fait dans la tension car ces aperçus, ou plutôt ces flashes, prises de vue partielles et d'abord

¹¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 154.

¹² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 177.

¹³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 262.

fugitives mais signifiantes, ont des effets troublants. La tension que le sujet soutient en s'engageant dans le travail d'élaboration sur ses paroles et ses récits, changera le trouble en source d'un possible enrichissement, par un dégagement, un allègement jusqu'ici insoupçonnés [...] Le sujet supporte cette tension parce qu'il découvre en lui-même que le peu de vérité aperçue contre l'insu, a plus de valeur pour lui que la sécurité des certitudes qui le trompaient sur sa consistance propre. Cette tension dirige ses énergies [...] dans la direction où un mode nouveau de constitution lui apparaît possible.¹⁴

2. Orientation pédagogique à privilégier

Les commentaires que nous venons de faire propulsent les gestionnaires dans l'ordre objectif des devoirs qui se rattachent à leur rôle social. Le devoir, nous dit Paul Valadier:

[C]'est ce qui s'impose à moi si je veux être à la hauteur de mon rôle ou des rôles assumés dans la vie; il tient en des exigences que je trouve plus que je ne les invente; il n'est pas une limitation du libre arbitre, puisqu'il lui donne un contenu en l'informant; il indique positivement ce qu'il faut pour être à la hauteur des rôles dans la vie.¹⁵

Dans cet univers que Hegel appelait le niveau de la moralité des mœurs (i.e. *Sittlichkeit*), l'honnêteté est la disposition identitaire par excellence¹⁶. Même si ce secteur est souvent dénigré par les défenseurs de l'idéalisme moral, il est absolument nécessaire pour faire progresser le sujet vers une plus grande responsabilité car les comportements honnêtes «d'un côté, apprennent à éviter la violence indistincte, garantissent l'ordre et l'harmonie, assurent qu'on peut compter avec une haute probabilité sur tel comportement

¹⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 260-262.

¹⁵ Paul VALADIER, *Inévitable morale*, Paris, Esprit/Seuil, 1990, p. 177.

¹⁶ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 174.

d'autrui et, de l'autre, plient la fantaisie ou le caprice individuels à certaines règles, donc aussi à des valeurs nécessaires à la vie du groupe»¹⁷. Ils forcent ainsi les gestionnaires à rompre avec un subjectivisme exagéré qui laisse croire qu'on peut vivre «son humanité comme telle ou à l'état pur»¹⁸ à partir de «l'image d'une liberté obligée au coup de dés hasardeux et au saut sans filet dès lors qu'elle veut échapper au conformisme visqueux de la "sérialité" (Sartre) ou à l'anonymat écrasant du "on"»¹⁹. Dans le même sens, les comportements honnêtes les obligent à faire le deuil d'une vision héroïque du pouvoir qui les habitue «à voir la vie morale à travers tempêtes et orages», comme si les gestionnaires se trouvaient «chaque jour devant des cas de conscience insolubles, embrouillés, sans précédents»²⁰.

Ainsi pensée, la valeur du registre interprétatif est de rappeler aux gestionnaires «que l'exigence éthique passe [en premier] par la prise au sérieux de ces rôles pour les vivre honnêtement [...] hors de la trivialité à laquelle les réduisent les morales de la subjectivité pure»²¹. Le propre du devoir consiste en effet à alimenter la dynamique de décentrement identitaire en valorisant des «manières de faire socialement ou culturellement réglées [...]

¹⁷ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 175.

¹⁸ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 176.

¹⁹ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 182.

²⁰ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 182.

²¹ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 183.

porteuses d'orientations d'action [...] lourdes d'une sagesse implicite»²² qui ne dépendent «pas d'abord de la moralité de l'acteur [...] mais du bien-fondé de l'attente de l'autre»²³. Ce monde des attentes légitimes d'autrui est le premier test de l'authenticité morale²⁴. Contrairement à ce qu'on pense souvent de lui, il n'enferme pas le gestionnaire dans une passivité vis-à-vis des exigences objectives du rôle. Comme nous l'avons mentionné, le fait d'avoir à gérer la culture d'entreprise sur le ton de la conviction entraînant requiert un minimum d'implication personnelle pour produire des résultats. D'une façon plus forte, on peut concevoir l'honnêteté comme «la disposition de celui qui, assumant un rôle, cherche à répondre au mieux en tentant de clarifier *et* la demande qui lui est faite *et* la réponse qu'il donnera»²⁵. Cette vision des choses commence à charger l'interprétation de la force critique du registre subséquent. Lorsqu'on dit qu'un gestionnaire agit honnêtement au sens fort du terme, on ne pense pas spontanément à quelqu'un qui choisit un cours d'action par conformisme ou parce que sa décision le maintient en accord avec ce qu'il a envie de faire. On a plutôt en tête un individu qui est à la fois assez fort pour résister à son égoïsme et assez critique pour discerner si l'attente sociale qui vient vers lui est légitime ou non²⁶.

²² VALADIER, *Inévitable morale*, p. 174-175.

²³ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 181.

²⁴ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 183.

²⁵ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 181-182.

²⁶ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 181-182.

Le principal rôle du formateur au niveau interprétatif consiste donc à amener le gestionnaire à *comprendre* sa profession comme pratique morale. Trois axes pédagogiques sont importants à cet égard:

(1) L'acceptation du rôle

En général, cette situation n'est pas un problème car ceux qui gèrent aiment le pouvoir et n'ont aucun mal à assumer la place légitime qui leur revient au travail. À l'occasion, l'acceptation de certains aspects du rôle est cependant problématique et le formateur doit offrir son appui. On peut penser aux difficultés qu'éprouvent certains gestionnaires à prendre des décisions par peur de déplaire, de se tromper, de confronter, de déléguer, etc. Bien que l'analyse des blocages psychologiques qui produisent ces comportements est une opération typiquement reconstructive, le formateur qui travaille à partir des ressources de l'interprétation doit faire comprendre au gestionnaire que son premier devoir est de gérer et que les difficultés que nous venons de mentionner doivent être surmontées pour qu'il se prête honnêtement à son rôle. Dans un sens complémentaire, il doit renforcer l'idée qu'il est malhonnête d'occuper un poste de gestionnaire en reportant constamment sur d'autres ou à plus tard les décisions difficiles. Agir ainsi est un affront à l'investissement de confiance reçu et une conduite irresponsable qui aggrave les problèmes en les détournant ou les laissant s'empiler.

(2) Le respect des seuils moraux minimums du poste

Omar Aktouf dit en boutade à ses étudiants que «si la gestion [...] n'avait pour finalité que de savoir comment faire de l'argent, le plus vite possible, il suffirait d'imiter Al Capone ou de se livrer à la vente de la drogue»²⁷. Dans plusieurs organisations et associations professionnelles, les valeurs importantes et les seuils éthiques minimums ont été identifiés dans les déontologies et le principal volet de la formation consiste à les rappeler aux gestionnaires. C'est habituellement ce genre de formation qui est réclamé lorsqu'une vague de scandales bouleverse un secteur d'affaires ou une organisation. Même dans les organisations les plus alertes et méticuleuses, l'écart entre ce qui est officiellement proscrit et ce qui est effectivement toléré (et parfois même encouragé) ne peut cependant jamais être totalement comblé sur papier²⁸. Au plan interprétatif, il reste à expliquer le sens des prescriptions dans des contextes qui évoluent constamment. Malheureusement, tout indique qu'il y a des insuffisances à surmonter à ce niveau du fait que la majorité des entreprises se contentent d'établir des paramètres de conduite sans leur joindre un programme de formation²⁹.

²⁷ AKTOUF, *Le management*, p. 4.

²⁸ Gregory MELLEMA, «Business Ethics and Doing What One Ought to Do», *Journal of Business Ethics*, 13 (1994), p. 149-153.

²⁹ KPMG Canada, *Sondage sur l'éthique des affaires*, (1997), p. 1-2 (téléchargement: www.kpmg.ca/ethics). Selon ce sondage, 66% des répondants auraient des codes de conduite et 21% seulement auraient des programmes de formation.

(3) L'acceptation des limites de la compétence

Le respect des obligations du rôle exige finalement des gestionnaires qu'ils cessent de croire qu'ils disposent du «savoir le plus important» et d'un «savoir tout terrain»³⁰. Malheureusement, un trop grand nombre de gestionnaires pensent aujourd'hui avoir en poche un diplôme de «docteur ès toutes choses»³¹. Cette situation fait dire au journaliste Laurent Laplante que «[s]'il renaissait, Pic de la Mirandole tenterait de devenir gestionnaire»³². Bien que le sens des limites du champ de compétence est une aptitude qui se développera explicitement au stade argumentatif, le formateur peut commencer à susciter son développement dès maintenant en faisant porter la discussion sur la légitimité des rôles sociaux. Son apport à ce niveau est d'inciter le gestionnaire à prendre au sérieux le jeu de la finitude humaine. Sa tâche concrète parallèle est de contrer les tentatives inflationnistes qui font penser que tout peut se gérer de la même façon³³ et que le gestionnaire est «un homme-orchestre où s'expérimenterait la liberté universelle des théoriciens [...] LA morale

³⁰ LAPLANTE, *L'angle mort de la gestion*, p. 14-15.

³¹ LAPLANTE, *L'angle mort de la gestion*, p. 15.

³² LAPLANTE, *L'angle mort de la gestion*, p. 15.

³³ La question est importante en raison de l'importation grandissante d'idées de gestion s'appliquant au secteur privé dans le domaine public. En soi, cela est profitable. Il y a cependant un danger de penser qu'on peut gérer un service public de la même façon qu'on gère une entreprise. Il y a également un problème à penser que le secteur privé peut enseigner des choses au secteur public sans y trouver aucune occasion d'apprentissage. Dans une perspective plus large, l'extension sans bornes des compétences managériales transforme le jeu du marché en idéologie qui fait croire que tout (e.g. les parties du corps, l'environnement) peut s'acheter, se vendre, etc. Pour plus d'informations sur ces considérations, voir Robert KUTTNER, *Everything for Sale: The Virtues and Limits of Markets*, New York, Alfred Knopf, 199; Henry MINTZBERG, «Managing Government, Governing Management», *Harvard Business Review*, 74(3), 1996, p. 75-83; Paul KRUGMAN, «A Country Is Not A Company», *Harvard Business Review*, 74(1), 1996, p. 40-51.

en soi»³⁴. Dans un sens plus positif, le formateur doit favoriser une morale «de plus basse intensité» qui est capable de résister aux attraites «de la globalisation et de la surenchère idéaliste» au profit d'une recherche des «possibles qui surgissent et ouvrent des voies à l'action»³⁵. Concrètement, cela l'oblige à apprendre au gestionnaire à mieux discerner les demandes sociales qui se rattachent à son rôle en développant son habileté à en refuser certaines en disant «Pour qui me prenez-vous?»³⁶.

2.3 Limites à considérer

La première limite de l'interprétation est son penchant conservateur. En lien avec la narration, sa logique produit une identité morale qui valorise une «autonomie protégée»³⁷.

Blaise Olivier la situe ainsi dans le contexte de l'entreprise:

L'unité de l'entreprise et la cohérence des stratégies des cadres sont en conformité avec les décisions prises au sommet. Les cadres qui parlent ce langage connaissent les obstacles au consensus. Ils se les représentent comme des scories, du gaspillage regrettable, une diminution du plaisir à travailler. Quant à l'entreprise, elle est représentée comme une monarchie, non comme une démocratie. Et si l'autorité est à plusieurs têtes, la «main invisible» du conducteur selon l'image chère aux libéraux les maintient dans le consensus [...] Selon cette représentation les impulsions décisives ne peuvent venir que d'en haut, car les responsables ne peuvent avancer que là où la hiérarchie montre la voie [...] La figure impliquée par la notion de monarchie est celle d'un monopole. Le monopole signifie que la direction représente

³⁴ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 180.

³⁵ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 200.

³⁶ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 182.

³⁷ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 155.

l'un, c'est-à-dire la cause du consensus.³⁸

Nous avons là le problème de la culture de convergence qui a été évoqué par Omar Aktouf. Au plan identitaire, cette situation encourage la fusion entre l'identité personnelle et professionnelle des gestionnaires. Concrètement, elle leur offre le choix d'être des *company men* qui sacrifient le pôle personnel de leur identité ou des fonctionnaires (au sens péjoratif) qui mènent une double vie en adoptant un certain mode identitaire au travail et un autre à la maison³⁹. Ces deux options rendent les gestionnaires inaptes à penser par eux-même et à favoriser l'évolution de l'identité qui s'impose en période de changement:

Dans l'entreprise, c'est la compétence acquise par la formation et par la pratique qui sert d'identité. Ainsi l'autonomie se trouve fondée en extériorité, dans l'acquisition du métier [...] La logique de cette autonomie est de ne pas remettre en question la place, la mission qui confèrent l'identité [...] si, de l'extérieur, des éléments de la mission viennent à changer, la réponse de l'individu n'est pas de reconsidérer le sens de ses tâches, de réaménager son identité au travail. Il va seulement ajouter à ce qu'il faisait de nouvelles pratiques. Si les anciennes, pour lesquelles il se sent compétent, deviennent périmées, il en est atteint dans son être. Ne pouvant dissocier son identité de ses pratiques de travail, il vit sa propre dévalorisation lorsqu'un changement d'organisation fait disparaître la nécessité de tâches auxquelles il était attaché. C'est pourquoi, si rien ne l'empêche, il préférera cumuler l'ancien et le nouveau, quitte à se plaindre d'un excès. Dans cette forme d'autonomie les personnes sont particulièrement vulnérables au stress en période de changements [...] Les injonctions au changement sont représentés comme des intrusions qui violent l'espace où l'autonomie pouvait s'affirmer.⁴⁰

³⁸ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 382.

³⁹ Don WELCH, *Conflicting Agendas. Personal Morality in Institutional Settings*, Cleveland, Pilgrim Press, 1994.

⁴⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p.157-158.

En bout de ligne, le gestionnaire tombe dans le même piège que Herbert Simon (Ch.

3) en ce qui concerne l'esprit de la communication dans l'entreprise:

Avant tout, dans le sens vertical, de haut en bas, avec la possibilité, par le relais des personnes d'encadrement, de faire monter des informations vers le sommet. Lorsque surviennent des éléments d'approches participatives, des méthodes de résolution de problèmes par équipes, ou des groupes d'expression, la représentation des possibilités de communiquer dans l'entreprise évolue. Mais, pour les personnes qui s'en tiennent à cette forme d'autonomie, l'évolution reste dans les limites étroites. Si elles apprécient de disposer de plus de moyens pour expliciter les éléments de problèmes qui sont à leur portée, et pour mieux formuler leurs questions, par contre, elles n'envisagent pas de pouvoir participer aux réponses [...] si un chef se présente, réellement disposé à faire confiance aux possibilités des divers agents de l'entreprise [...] ces personnes n'y croient pas [...] elles préfèrent imaginer une stratégie inavouée dans la tête du supérieur hiérarchique, plutôt que de faire jouer, dans une situation inhabituelle, les ressources d'une autonomie plus large et plus risquée.⁴¹

La deuxième limite de l'interprétation tient à son désir de réaliser une unification totalisante du réel. Dans le monde interne de l'organisation, le danger est que la logique du consensus exerce une violence vis-à-vis de l'espace pluraliste ouvert par la culture partagée. Le problème de fond ne se rattache pas au fait que les gestionnaires cherchent à rallier les esprits autour de leurs convictions, mais à leur intolérance vis-à-vis de toute déviation des intérêts qu'ils défendent. Au coeur des difficultés, on retrouve une peur des différences qui «produit une représentation des conflits, non pas comme valeur, mais comme mal inéluctable»⁴². Ce point de vue va à l'encontre des processus de création de confiance qui contribuent à l'amélioration de la productivité sur la voie d'une humanisation des

⁴¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 158-159.

⁴² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 381.

conditions de travail. Voici l'aperçu que nous offre Blaise Olivier sur cette situation:

Le discours managérial [...] habité par un besoin d'exprimer et de produire un consensus [...] entre en correspondance avec une négation défensive des aspects de la réalité, qu'il éprouve comme trop incompatibles [...] La peur a pour objet des expressions de la pluralité. Dans la perception imaginaire, celles-ci équivalent à la dilution du pouvoir, à sa quasi-disparition et, par là, à la mort de l'entreprise [...] Dans la communication managériale ces constructions subjectives défensives [...] s'expriment sous formes d'assurances trop bien protégées et trop sûres d'elles pour être suffisamment crédibles.⁴³

Au plan social, ce problème fait converger les intérêts de la société vers ceux de l'entreprise. En cours de route, on valorise à outrance la création de la richesse au détriment des autres aspects importants du social, comme par exemple la distribution équitable des biens, le respect des cultures et la protection du patrimoine écologique. Au plan théorique, on ramène parallèlement tout à la sphère économique, que l'on définit dans des termes mesurables très stricts qui détournent ou évacuent la valeur de l'éthique:

Ce qu'on a appelé la «vague éthique» a porté une définition de l'éthique qui l'inscrit dans une logique marchande [...] Ce détournement est une stratégie de pouvoir qui se soumet à l'impératif de l'efficacité marchande, plutôt qu'il ne tend à soumettre cet impératif aux limites requises par d'autres valeurs et d'autres enjeux nécessaires à la vie humaine dans l'entreprise. Cette transformation de l'éthique en stratégie, ou en technique de persuasion et en moyen de communication, est le symptôme d'une perversion caractéristique de ce qui est à la source des problèmes éthiques aujourd'hui dans l'entreprise [...] La domination exclusive des objectifs économiques expose l'entreprise à perdre de vue ses autres objectifs. Cette tendance à l'unidimensionalité produit les symptômes à partir desquels les esprits se tournent vers l'éthique. On voit donc le cercle vicieux se refermer sur lui-même si, à peine entrouverte, la question éthique se trouve à nouveau emprisonnée dans la clôture des

⁴³

OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 354-361.

seuls intérêts économiques. En ce cas l'éthique n'est qu'un symptôme de plus, au lieu de se dresser comme un signal.⁴⁴

La troisième limite de l'interprétation est liée à la transformation du sens de l'événement dans le contexte contemporain. Si on se rappelle les propos de Ferry à ce sujet, celui-ci n'offre plus les mêmes ressources de sens que jadis. L'analyse des événements économiques de la dernière année par la rédactrice en chef de la revue *Report on Business Magazine* confirme cette analyse:

The task of helping readers navigate the currents of 1998 is daunting as never before. We have only to look at the lessons of this past autumn to see that what appears certain to be the future one month is far from it the next. As October began, stock prices in the United States and Canada had plummeted, U.S. President Bill Clinton was headed for impeachment, American champions of marketplace discipline were bailing out a \$100-billion (U.S.) Hedge fund, Russia was collapsing economically, Asia was gone and Latin America was about to go. Imminent global depression was the subject of cocktail chatter. Two months later, the Dow had regained 1500 points and was flirting not with market meltdown but with breaking through the 10,000 barrier. Canadian stocks had climbed back up, somewhat. Interest rates were down, not up. Clinton was up, not down. It seems large and terrible changes are only temporary. The economic cycle is reduced to the timeline of an MTV video. As soon as consensus is reached in the popular discourse, the opposite holds true. It is the ultimate contrarian environment. We discount events before they occur - taking our inspiration for this behaviour from the stock market.⁴⁵

Pour concrétiser et donner plus de poids à ces propos, prenons le cas de Apple Computer et de son fondateur Steve Jobs. À ses débuts, celui-ci était le héros qui avait réussi à ébranler sérieusement le redoutable adversaire qu'était IBM. De ses quelques

⁴⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 435-436..

⁴⁵ Patricia BEST, «This will Be Interesting. We Promise That Much For the Year Ahead», *Report on Business Magazine*, January (1999), p. 1.

années d'expérience comme gestionnaire, on tirait les leçons suivantes: l'importance de l'entrepreneurship, de la culture informelle, de l'innovation constante, de l'audace, de la flexibilité, etc. Après une série de difficultés, Jobs a commencé à être perçu négativement. Le nouveau héros de l'organisation s'appelait maintenant John Sculley, un spécialiste du marketing que Jobs avait été cherché chez Pepsi. Avec lui, les valeurs préférentielles ont pris le chemin plus classique de la planification, de l'analyse financière, du marketing, etc. Cette phase a provoqué l'exit de Jobs et a duré jusqu'à ce que le prix des actions et la part de marché de Apple atteignent les bas-fonds. Sculley est alors devenu le nouveau vilain. Depuis le départ de Jobs, disait-on, Apple avait perdu son âme et son énergie vitale. Après quelques chefs à l'essai, Jobs retourne triomphalement au bureau de direction. On le réhabilite alors comme le nouveau héros de la culture d'entreprise qui revient d'exil plus puissant et enrichi d'une nouvelle sagesse. On investit en lui tous les espoirs pour retrouver les valeurs perdues. Cela dure jusqu'à ce qu'il annonce une alliance avec l'ennemi juré de Apple qu'est Microsoft. Pour beaucoup d'employés, il est aujourd'hui un traître qui n'aurait jamais dû être admis dans l'enceinte de l'organisation⁴⁶.

À considérer ce déroulement frénétique d'interprétation survenu au cours des quinze dernières années, on se rend compte qu'il y a d'énormes difficultés à construire un noyau identitaire stable sur des événements dont le sens change si rapidement et dramatiquement.

⁴⁶ Steven LEVY, «A Big Brother?», *Newsweek*, Août 18 (1997), p. 22-29; Cathy BOOTH, «Steve's Job: Restart Apple», *Time*, Août 18 (1997), p. 12-18; Michael KRANTZ, «If You Can't Beat Them...», *Time*, Août 18 (1997), p. 19-21; Lee BUTCHER, *Accidental Millionaire. The Rise and Fall of Steve Jobs at Apple Computer*, New York, Paragon Press, 1988; John SCULLEY, *Odyssey*, New York, Harper Press, 1987.

Notre monde est certes celui de l'adaptation constante, mais il y a un danger de s'épuiser si on consacre toutes ses énergies à s'ajuster à la morale du plus récent chef ou de la dernière mode managériale. À plus long terme, cette tendance finira par invalider toute possibilité de confiance qui peut être investie dans la parole des chefs. Pour surmonter ces trois limites, le discours doit fonder les valeurs qu'il propose plus solidement en raison. C'est cette exigence qui lui donnera la poussée nécessaire pour entrer dans le domaine de l'argumentation.

Chapitre 12

L'identité morale des gestionnaires pensée sur le mode argumentatif

Dans ce chapitre, nous relèverons comment les ressources de l'argumentation facilitent la progression de l'identité morale des gestionnaires. Le tracé sera le même que lors des deux chapitres précédents. Nous mettrons d'abord en évidence comment elles confèrent aux gestionnaires l'avantage d'une vision plus différenciée et critique de la réalité. Dans une deuxième étape, nous développerons la pédagogie de l'intégrité qu'il faut privilégier pour solidifier ses acquis. Dans un troisième temps, nous décrirons brièvement les principales dérives potentielles qui se rattachent à ce niveau de discours.

1. Apports à reconnaître

1.1 L'accès à des aperçus plus différenciés de la réalité

Dans la première partie de notre thèse, nous avons défendu l'idée que l'identité des gestionnaires s'achemine graduellement vers une notion de subjectivité responsable plus large dans le monde du travail. Cela se fait avec plusieurs peurs et grincements de dents qui forcent l'abandon d'une vision unitaire du réel axée la pensée stratégique au profit d'un aperçu plus différencié qui reconnaît que le gestionnaire doit fonctionner à plusieurs logiques pour assurer le succès de l'organisation¹. Bien que la reconnaissance de l'éthique

¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 270.

comme l'une de ces dimensions reste fragile², le travail argumentatif de l'entendement séparateur poursuit sa lancée dans ce domaine. D'un temps où le principal procès de légitimation du champ de l'éthique des affaires était de savoir si l'éthique et la gestion étaient compatibles, la majorité des débats cherchent aujourd'hui à préciser les modalités de leur agencement³. À parcourir les manuels et les revues qui se spécialisent dans ce domaine, la première chose qu'on remarque est l'imposante variété d'approches et de solutions qui sont proposées pour résoudre les problèmes⁴. L'impression qui se dégage est que chaque dossier des années 1960 s'est complexifié et a donné naissance à une multitude de dossiers complémentaires. De nouvelles problématiques diversifient également le questionnement. L'éthique du commerce électronique n'existait pas il y a peine dix ans⁵. Dans le domaine du commerce international, la fréquence accrue des rencontres interculturelles oblige maintenant les gestionnaires à faire des distinctions de plus en plus nuancées entre les cartes éthiques à jouer sur terrain. Au plan déontologique, la délimitation des frontières de l'interdit, de l'obligatoire et du souhaitable se précise au fur et à mesure que les responsabilités des postes s'élargissent et se complexifient. Sans vouloir faire un

² «World's Problems Aren't Directors Business: Profits, not Social Issues, Should Be the Focus of Company Policy», *Financial Post*, Août 25 (1992), p. 10.

³ LECOURS, *Les transformations du champ éthique*, p. 31-60.

⁴ Pour un aperçu des problématiques, voir Joseph DESJARDINS, John McCALL, *Contemporary Issues in Business Ethics*, Belmont (CA), Wadsworth Publishing Company, 1985; Richard DeGEORGE, *Business Ethics*, New York, MacMillan, 1982; Manuel VELASQUEZ, *Business Ethics: Concepts and Cases*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1982.

⁵ M. ERMANN, M. WILLIAMS, M. SHAU, *Computer, Ethics and Society*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1997.

tour d'horizon complet de cette dynamique de découpage du champ d'interrogation éthique des gestionnaires, voici une brochette de questions concrètes qui atteste de la diversité des aperçus moraux qui ont été gagnés sur les réalités d'affaires au cours des dernières années:

Should there be restrictions on the advertising and promotion of product? [...] Do such concepts such as «fair price» and «fair competition» make sense in a free market? [...] What is the moral nature of bribery? [...] Is insider trading morally objectionable? [...] How should firms handle externalities such as pollution? [...] What is the nature of the employment contract, or the psychological contract? [...] Who is responsible for proper and improper use of products? [...] What purchasing agreements between vendors are proper? In particular, should facilitating payments be made to expedite the handling of goods and services? [...] How much information should be disclosed to stockholders, suppliers, customers, and communities about products or operations of the firm? [...] What obligations does a company have to the communities in which it operates? [...] What are the political rights of employees? [...] What are the firm's policies on issues such as lie detectors and security, drug testing, employee health and well-being, family well-being, and privacy? What protection, if any, should be afforded whistleblowers?⁶

Cette logique différenciatrice donne accès à des compétences éthiques qui laissent espérer des diagnostics plus lucides et des interventions plus efficaces. En favorisant le partage des compétences dans un espace de dialogue qui suit la loi de l'argument meilleur, elle fait comprendre aux gestionnaires qu'ils doivent collaborer avec d'autres partenaires pour comprendre les problèmes, planifier les solutions, justifier les options, etc. Du moment qu'ils valorisent l'engagement pacifique dans la discussion plutôt que dans un rapport de force pour régler les conflits, les gestionnaires rapprochent les personnes de leur désir d'être à l'origine des changements dans le monde et nourrissent ainsi la créativité et la confiance

⁶ Edward FREEMAN, *Business Ethics. The State of the Art*, New York, Oxford University Press, 1991, p. 5-6.

dans l'entreprise.

1.2 L'acquisition d'un esprit critique

Laissée à elle-même, l'interprétation produisait une «éthique de concertation et de discussion sur les enjeux d'un dynamisme social prédonné» qui servait «d'accréditation ou de légitimation des pratiques technocratiques des appareils de gestion mis en place par la techno-science»⁷. La réflexion critique suscitée par l'argumentation est le correctif qui s'en prend aux limites des identités construites sur cette base en valorisant une dynamique de transformation⁸. En mettant en valeur une capacité d'adhésion conditionnelle aux théories du management, elle donne effectivement à l'éthique une tonalité émancipatrice. Celle-ci peut maintenant «s'autoconcevoir et formuler ses propres questions, plutôt que de servir de discipline annexe pour résoudre des problèmes de légitimité sociale»⁹. Partant de là, les gestionnaires peuvent acquérir suffisamment de mobilité intérieure pour rompre avec les images sociales qui les enfermaient dans leur rôle. Blaise Olivier précise ainsi l'impact de ce gain réflexif sur leur identité morale:

⁷ Marc MAESSCHALCK, *Jalons pour une nouvelle éthique. Philosophie de la libération et éthique sociale*, Louvain-La-Neuve, Éditions de l'Institut Supérieur de Philosophie (coll. *Essais philosophiques*), 1991, p. 8.

⁸ Noel TICHY, Mary Anne DEVANNA, *The transformational Leader*, New York, John Wiley & Sons, 1990.

⁹ MAESSCHALCK, *Jalons pour une nouvelle éthique*, p. 303.

[A]u niveau des subjectivités [...] quelque chose s'est produit, qui sort des habitudes. Tandis que les uns et les autres décrivent les effets négatifs du blocage qui pervertissent le partenariat social, ils font entendre [...] la contradiction qui divise leur comportement objectif de leur désir subjectif [...] Ils montrent qu'ils souffrent de l'opposition entre le personnage qu'ils jouent, et celui qu'ils ont envie d'être, profondément [...] Ainsi le niveau subjectif émerge [...] les participants [...] montrent que, s'ils sont acteurs-victimes d'un système, ils sont aussi, pour une part, sujets responsables ou potentiellement responsables du rapport qu'ils entretiennent avec ce système [...] Par cette brèche entrouverte, ils se mettent à en dire davantage sur leur aptitude à pouvoir imaginer agir autrement.¹⁰

L'ouverture à la pensée critique marque la fin de la confusion entre l'identité personnelle et l'emploi. Auparavant, il n'était pas possible pour l'individu «de se représenter son identité professionnelle autrement que par la place qui lui était assignée, et par les apprentissages qu'il a acquis», de sorte qu'aussitôt que l'organisation modifiait les emplois en fonction de l'évolution des besoins, les personnes se retrouvaient «en position de victimes des changements» et étaient «envahi[es] par des représentations de destruction: la fin d'une époque, la mort d'un métier, la disparition d'un patrimoine»¹¹. Elles dépendaient alors entièrement des effets du collectif et n'étaient récipiendaires d'aucune aide pour consolider leurs aptitudes à l'autonomie¹². Au plan organisationnel, les objectifs valorisés étaient l'autonomie d'une organisation, d'un service, d'une filière professionnelle. L'autonomie personnelle n'était quant à elle représentée «que dans des cas d'exceptions, soit pour dénoncer l'arbitraire d'un "baron", soit pour admirer la liberté de comportement

¹⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 128-129.

¹¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 116-117.

¹² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 119.

d'un chef apprécié»¹³. Avec l'argumentation, l'identité morale s'inscrit sur un registre dynamique plus propice qui permet «d'élargir et d'activer les aptitudes à rompre avec les enlisements, de conforter le réveil des possibilités d'autonomie, et de légitimer et valoriser les tentatives de recomposition inventives de la réalité»¹⁴. Blaise Olivier explique ainsi ce tournant plus longuement:

[L]a lutte dans laquelle l'entreprise doit répondre à des agressions signifie avant tout une compétition, avec des défis à relever. Ceux qui portent cette représentation sont favorables aux changements. Ils aiment ce qui bouge. Ils prennent les réformes, même lorsqu'elles mettent en danger des emplois, voire des métiers, comme le surfeur prend la vague. Et ils se montrent particulièrement allergiques aux interprétations idéologiques, où ils n'entendent que langue de bois [...] l'identité professionnelle est représentée comme sujette à évolutions [...] valorise l'autonomie individuelle à travers des comportements de nature à faire progresser les modernisations. Dans les incertitudes qu'elles génèrent: apprendre à compter sur soi, à se bouger pour prendre des initiatives, sans attendre de disposer de toutes les informations souhaitables; dans la transmission des consignes: s'impliquer soi-même de façon à y apporter un plus, soit en qualité pédagogique, soit en influant le contenu pour en améliorer la communication ouverte dans la ligne montante que dans le sens descendant.¹⁵

Le milieu de l'interprétation était également caractérisé par ce que Weber appelait de la magie, c'est-à-dire une propension à stéréotyper les actions et les perceptions du monde par peur de subir une violence ou un préjudice reliés au destin ou à la tradition. Cette vision de la réalité s'opposait pour lui à la rationalisation du monde qui valorisait une

¹³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 119.

¹⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 132.

¹⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 119-120.

orientation plus libre dans la vie à partir des principes universalistes de la morale¹⁶. Y a-t-il de la magie dans la gestion? Si oui, quel dangers les gestionnaires redoutent-ils et quelle libération la pensée critique laisse-t-elle espérer? Selon Alan Thomas, plusieurs indices nous font croire que la pensée magique s'introduit dans les domaines du management qui doivent composer avec le plus d'incertitude. Ce que redoutent alors les gestionnaires est l'idée que le réel puisse échapper à leur contrôle et qu'ils puissent ainsi être jugés par leurs pairs comme étant improductifs ou incompetents en raison de leur incapacité à le maîtriser. Deux cas sont exemplaires: la gestion du personnel et la gestion de la stratégie. Voici l'analyse de Thomas sur l'expression de la pensée magique dans ces deux domaines:

Like magic, personnel techniques require the careful application of arcane procedures in the belief that certain desired outcomes will follow; motivation will improve; conflict will be avoided, assent will be secured or the right person for the job will be selected. And, like magic, such procedures have little direct bearing on the outcomes. What they do provide, however, is a sense of security to those who face the task of getting results; by using the «best available techniques» fears of accusations of irrationality or bias can be successfully warded off [...] such techniques are best seen, not as rational means of controlling employees' behaviour but as magical rites which take a rational form.¹⁷

Why [...] do managers continue to seek forecasts when conditions are highly uncertain and unpredictable? It is not [...] because modern forecasting techniques are actually capable of producing reliable forecasts because there is considerable evidence to indicate that they are not. Hence [...] management's enchantment with the magical rites of long-range planning, forecasting, and several other future-oriented techniques is a manifestation of anxiety-relieving superstitious behaviour

¹⁶ LADRIÈRE, dans DUCRET, HERVIEU-LÉGER, LADRIÈRE, *Christianisme et modernité*, p. 37-73; LADRIÈRE, dans LADRIÈRE, PHARO, QUÉRÉ, *La théorie de l'action*, p. 197-221.

¹⁷ Alan THOMAS, *Controversies in Management*, New York/London, Routledge, 1993, p. 79.

[...] have the same functions that magical rites have [...] It serves less as a basis for action and decision than as a comforting ritual whereby managers signal to themselves and others that they are behaving rationally and that everything is under control.¹⁸

L'argumentation désamorce ce genre de pensée en faisant tomber l'illusion de la maîtrise technique de la vie humaine et en réhabilitant l'idée du respect à accorder aux êtres humains. En mettant les gestionnaires sur la route de moins d'auto-suffisance et d'esprit totalitaire, elle fait valoir que l'être humain est une fin avant d'être un moyen, un atout avant d'être un coût, un sujet avant d'être une ressource, un univers subjectif insondable avant d'être une donnée objective que l'on peut parfaitement mesurer, etc¹⁹. Au plan social, l'argumentation dénonce parallèlement que le «système est bloqué, le fonctionnement est perverti»²⁰ lorsque cela est le cas et exige des gestionnaires qu'ils justifient leurs actions en fonction des principes ou des bonnes raisons qui justifient leurs motivations. La question clé qu'elle leur pose est la suivante: vos images du monde et vos propositions d'actions rapportent peut-être des bénéfices économiques, mais comment tiennent-ils le coup au plan théories éthiques qui valorisent un horizon de pensée qui transcende la préoccupation matérielle? Dans le même sens: vos bonnes raisons valent pour vous, mais comment pouvez-vous justifier qu'elles puissent valoir pour tous? Ces questions gagnent en importance dans le contexte de discussion plus large, exigeant et varié qui caractérise

¹⁸ THOMAS, *Controversies in Management*, p. 79.

¹⁹ Willard ENTAMAN, *Managerialism. The Emergence of a New Ideology*, Madison, University of Wisconsin Press, 1993.

²⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 127.

l'époque contemporaine. Contrairement aux employés qui ne jouissaient jadis d'aucune forme de protection, les interlocuteurs des gestionnaires ont aujourd'hui souvent rien à perdre et tout à gagner en remettant l'organisation en cause. Dans le monde de l'interprétation, le défi était plus simple. Il s'agissait de convaincre les différents partenaires de l'organisation sur le ton de la conviction entraînante en vue de les motiver et de les rallier à une cause commune. Dans celui de l'argumentation, l'exigence est plus complexe. Elle force les gestionnaires à défendre leurs convictions vis-à-vis des choix de valeurs différents en vue de susciter une conviction éclairée dans l'espace public de la confrontation réglée des arguments.

À l'époque où le communisme était crédible dans plusieurs pays du monde, les bases éthiques du capitalisme étaient relativement faciles à défendre car on pouvait aisément convaincre en faisant valoir la contre-performance économique et l'immoralité des états totalitaires. Le défi est plus redoutable aujourd'hui en raison du fait que nos réussites sont plus fortement interpellées par l'expérience de l'inacceptable et de l'irréparable causée par les pratiques de gestion: dommages écologiques, distribution inéquitable des richesses, instabilité des marchés financiers, montée en force des oligopoles et monopoles mondiaux, ambiguïté du rôle de l'État, fragilisation de la société civile, etc.²¹. Si les débats de convictions ne portent plus aujourd'hui sur le choix à faire entre le capitalisme et le

²¹ Ivan SAMSON, «Quelques réflexions sur l'effondrement du monde communiste», *Le Supplément*, 176 (1991), p. 33-47; Mathew CONNELLY, Paul KENNEDY, «Must It Be the West Against the Rest?», *The Atlantic Monthly*, Décembre (1994), p. 61-84.

communisme, il n'en demeure pas moins que l'avenir du capitalisme constitue un débat pertinent dans lequel nous devons nous engager. À cet égard, le rôle de la pensée critique est de préserver l'ouverture d'esprit et l'interrogation éthique. Un des concepts qui peut servir cette cause est celui de la «société ouverte» qui affirme que la libre circulation des biens et des services doit aller de pair avec celle des idées si nous voulons améliorer graduellement les choses en falsifiant les options qui ne fonctionnent pas. C'est ce point de vue que défend le financier George Soros:

What is the open society? Superficially, it is a way to describe the positive aspects of democracy: the greatest degree of freedom compatible with social justice. It is characterized by the rule of law; respect for human rights, minorities and minorities opinions; the division of power; and a market economy. There is a strong epistemological argument, elaborated by Karl Popper, in favor of the open society: Our understanding is inherently imperfect; the ultimate truth, the perfect design for society, is beyond our reach. We must therefore content ourselves with the next best thing - a form of social organisation that falls short of perfection but holds itself open to improvement. That is the concept of the open society: a society open to improvement. The more conditions are changing - and a global economy fosters change - the more important the concept becomes [...] Recognition of our fallibility is necessary but not sufficient to establish the concept of the open society. We must combine it with some degree of altruism, some concern for our fellow human beings based on the principle of reciprocity.²²

2. Orientation pédagogique à privilégier

La pédagogie qui facilite la transition vers l'identité argumentative met en valeur la notion d'intégrité professionnelle. Les auteurs qui ont exploré ce thème disent généralement

²² George SOROS, «Toward a Global Open Society». *The Atlantic Monthly*, Janvier (1998) (téléchargement: www.theatlantic.com).

qu'un gestionnaire est intègre du moment qu'il agit en fonction d'un noyau de convictions morales qui sont éclairées par une critique personnelle²³. Aux stades précédents, l'agir moral était basé sur la «rencontre des normes et des traditions préexistantes à sa décision» qui permettaient de découvrir «ce qu'il convient de faire»²⁴. Au stade argumentatif, les limites de cette approche deviennent apparentes:

[O]n voit bien que la vie dans les rôles sociaux peut glisser vers le conformisme [...] On fait ce qui est à faire, et l'on ne discute pas [...] on se prête au rôle, on ne s'y donne pas [...] on ne rencontre que des masques, des êtres en fonction (des fonctionnaires?). Et on arrive à scinder son existence en deux: on concède ce qu'il faut aux rôles, on se réserve pour l'essentiel pour la vie privée [...] Or, une société du brassage permanent des signes comme la nôtre bouscule sans cesse les manières d'apparaître et d'agir [...] L'indistinction ou la transformation de beaucoup de fonctions troublent à l'évidence la sérénité de l'analyse [...] il se peut que des contradictions surgissent d'un rôle à l'autre et que la fidélité aux rôles ne donne aucune réponse satisfaisante et concrète [...] des conflits apparaissent soit à l'intérieur d'un rôle, soit entre eux [...] On voit bien alors qu'il ne suffit pas d'agir conformément à son rôle pour être à hauteur d'une vie humaine, puisque tout à coup les rôles ne semblent plus fournir de codes de conduite clairs, et même qu'il serait dangereux, inconsistant ou franchement immoral de les suivre.²⁵

De cette crise de conscience émerge l'idée que les «les prêts-à-porter de l'action tranquille et quotidienne font défaut» et que «l'honnêteté est trop courte»²⁶. Pour être à la

²³ Peter FRENCH, «Integrity, Intentions, and Corporations», *American Business Law Journal*, 34 (1996), p. 140-155; Suresh SRIVASTVA, *Executive Integrity. The Search for High Human Values in Organizational Life*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988; Frank SONNENBERG, *Managing With a Conscience. How to Improve Performance Through Integrity, Trust, and Commitment*, New York, McGraw-Hill, 1994.

²⁴ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 175.

²⁵ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 183-185.

²⁶ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 185.

hauteur des exigences morales, il faut maintenant déterminer «la valeur “absolue” qu’il faut assurément suivre» pour honorer «ce qui justifie (rend juste) une vie [sa vie]», sans quoi plus rien «n’aurait de prix (de valeur)»²⁷. Ce moment est celui de la responsabilité morale au sens fort du terme qui donne à l’individu la capacité de distinguer «entre ce que l’on reçoit comme matière de ses actes [...] et ce qu’en définitive on juge bon de faire parce qu’on l’a passé au crible de l’universalisation»²⁸. Cette nouvelle capacité de réflexion fait dépasser l’automatisme et le conformisme des mœurs lorsque «la contradiction [...] entre l’attente sociale et la conviction morale» devient insupportable»²⁹. C’est elle qui permet d’assumer son identité morale «en y mettant sa griffe propre, en rapportant ce qu’on fait à un engagement de tout soi-même»³⁰. C’est elle qui introduit parallèlement dans la société «une interrogation porteuse de transformations et de libération sur la longue durée»³¹. Robert Solomon décrit ainsi ces apports de l’intégrité dans le monde du travail:

Integrity includes both one’s sense of membership and loyalty and one’s sense of moral autonomy [...] One’s integrity on the job typically requires the following of the rules and practices that defines that job [...] And yet, critical encounters sometimes require a show of integrity that is indeed antithetical to one’s assigned role and duties [...] the significance of this sort of integrity is that one doesn’t just *follow* the rules but makes them his or her own [...] Integrity for most of us is the search for our own way within the context of a group or a choice of groups and

²⁷ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 186-190.

²⁸ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 191.

²⁹ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 186.

³⁰ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 187.

³¹ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 192.

within the roles and positions defined by our jobs, careers, and professions [...] it is, in the recent vernacular, «getting it all together», not being torn by conflicts and doubts such that one cannot enjoy the fruits of what is for most of us an enviable life. It is an illusion to think that a busy life in business could be entirely trouble free, of course, and so is the idea that integrity is a magical preventative, an inoculation against ethical dilemmas. But a sense of one's integrity is it is, in the recent vernacular, «getting it all together».³²

Ainsi pensée, l'intégrité est une capacité de dépasser un seuil moral minimum et d'orienter le comportement vers le plus-que-requis qui ouvre aux valeurs universelles:

The moral minimum requires that companies do no harm [...] A company that acts with integrity will not be satisfied with that; nor will it run its business by seeing how close it can come to violating the rules without actually doing so. That sort of legalistic mentality differs fundamentally from integrity. Integrity indicates a robustness, a confidence in one's actions, a willingness to assume responsibility, and a desire to act not only as one is required but as is fitting and in a way of which one can be proud [...] Individuals are rarely proud of the fact that they have gone through a day, or a week, or a year, or a lifetime doing the minimum that is ethically required - especially if the minimum consists merely of obeying negative injunctions. No one thinks it very praiseworthy to claim credit for having gone a day or a year or a lifetime without murdering anyone.³³

Les contextes de corruption et de pressions compétitives très fortes orientent souvent l'intégrité sur la voie du courage. Ce point de vue correspond à la perspective de Paul Valadier qui prétend que les stades réflexifs plus avancés de la morale exigent d'être prêts à payer un prix au nom des valeurs qu'on juge importantes:

³² Robert SOLOMON, *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1993. p. 168-174.

³³ DE GEORGE, *Competing With Integrity*, p. 184-185.

Le responsable ne cherche pas des excuses dans ce qui s'imposait socialement ou ce qu'on a l'habitude de faire. Il prend sur lui d'avoir rempli sa fonction de telle façon, ou de rompre par rapport au courant. C'est dire que la responsabilité se paie d'un certain prix, surtout quand elle prend des risques [...] la vie morale suppose l'adhésion à des valeurs auxquelles on tient plus que tout, et une valeur, c'est d'abord ce qui a du prix, ce que l'on est prêt à payer, même cher, pour y être fidèle.³⁴

Au plan pratique, cette affirmation fait valoir l'idée que l'éthique ne peut être réduite à ses effets stratégiques et écartée du revers de la main lorsqu'elle engendre des coûts qui dépassent les bénéfices. Elle invalide également des constructions identitaires qui trouvaient preneurs aux stades antérieurs du discours³⁵:

- L'identité hypocrite, caractérisée par une incohérence de principes et une logique de la déception qui amène l'individu à agir à l'encontre de ses valeurs fondamentales.
- L'identité opportuniste, caractérisée par un manque d'ardeur des principes et une logique du pouvoir qui amène l'individu à poursuivre des intérêts strictement égoïstes.
- L'identité caméléon, caractérisée par une absence de principes et une logique du besoin d'approbation qui rend l'individu incapable d'assumer personnellement le poids d'un conflit moral.
- L'identité intransigeante, caractérisée par une rigidité de principes et une logique de la conviction dogmatique qui ferme le sujet à l'apport du dialogue éthique.

³⁴ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 187.

³⁵ SOLOMON, *Ethics and Excellence*, p. 170-172.

L'intégrité n'enferme pas les gestionnaires dans le rôle de dénonciateurs ou de trouble-fêtes perpétuels. En de nombreuses occasions, la fidélité aux valeurs fondamentales d'une organisation au nom de convictions personnelles réfléchies constitue même un choix plus difficile à assumer que celui de la critique de ses insuffisances. Au plan institutionnel, la notion d'intégrité exige qu'on solidifie les valeurs produites par l'interprétation en identifiant les principes (i.e. les bonnes raisons qui permettent d'y croire) qui tirent l'organisation vers l'excellence humaine et servent de ligne de défense contre les compromis inacceptables qu'elle pourrait être tentée de réaliser dans le feu de l'action³⁶. À l'intérieur des schèmes de pensée qui expliquent le fonctionnement des affaires en termes de jeux (i.e. football, poker, etc.), elle oblige par exemple les gestionnaires à refuser d'adhérer à la stratégie du gain à tout prix³⁷. Cette position ne confine pas l'organisation à l'écart du jeu de la concurrence. Elle lui impose plutôt des limites morales qui préviendront son dérapage du côté de l'immoralité.

Agir avec intégrité est loin d'être un acte purement personnel et théorique. La face complémentaire du défi de justification des valeurs importantes de l'organisation à partir de principes éthiques qui sont susceptibles de rallier les esprits raisonnables est d'assurer un respect de ces principes à tous les échelons de l'organisation³⁸. À ce chapitre, la tâche qui revient aux gestionnaires est de concevoir des systèmes qui encouragent les comportements

³⁷ DE GEORGE, *Competing With Integrity*, p. 7-8.

³⁸ SOLOMON, *Ethics and Excellence*, p. 31-33.

³⁸ DE GEORGE, *Competing With Integrity*, p. 22.

moraux et préviennent les comportements immoraux³⁹. Cette partie de leur travail est absolument nécessaire compte tenu de la complexité des organisations modernes dans lesquelles l'intégrité est moins automatiquement et instinctivement ressentie que dans les organisations plus informelles et traditionnelles. Cette responsabilité a un répondant légal dans le concept de juste diligence. Celui-ci est de plus en plus considéré par l'appareil judiciaire nord-américain pour accorder des sentences réduites aux entreprises qui ont mis en place des mesures pour prévenir les torts dont elles ont été trouvées coupables:

As corporations have allocated past resources over the past ten years to institutionalize ethics, the notion of corporate integrity has taken on a meaning in law [...] This virtue is captured in law by the concept of organizational due diligence. Due diligence is an organizing principle of behavior that imposes both ethical and legal obligations on corporations and its agents. It requires the articulation of ethical standards of conduct [...] It compels the acceptance of responsibility, and the affirmative obligation to disclose practices that violate the law. Diligent action hinges on responsible proactive and reactive corporate behavior consistent with prescribed standards of conduct [...] In short, the concept of organizational due diligence encompasses far more than minimal «legal compliance». Indeed, a good case can be made that the ideal of due diligence approximates [...] the concept of corporate integrity advanced by other philosophers such as Solomon and De George.⁴⁰

L'implication des gestionnaires est capitale pour conférer une crédibilité aux efforts qui sont faits pour fortifier ou corriger le climat moral de l'organisation⁴¹. Sans l'assurance

⁴⁰ Lynn SHARP PAINE, «Managing for Organizational Integrity», *Harvard Business Review*, Mars-Avril (1994), p. 106.

⁴¹ William LAUFER, «Integrity, Diligence, and the Limits of Good Corporate Citizenship», *American Business Law Journal*, 34 (1996), p. 157-181.

⁴¹ DE GEORGE, *Competing With Integrity*, p. 188-189.

que la haute direction sanctionnera les comportements moraux et s'opposera fermement aux conduites inacceptables, seuls les employés les plus purs ou les plus courageux agiront moralement. On reconnaît généralement l'importance des actions suivantes pour assurer l'intégrité morale au sein de l'organisation⁴²:

- Les principes doivent rejoindre le sens commun des membres de l'organisation.
- Les dirigeants doivent respecter et incarner les principes qu'ils proposent.
- Les principes doivent être bien intégrés dans les processus de l'organisation.
- Les structures doivent fournir un appui stable et ferme aux principes de l'organisation.
- Les gestionnaires doivent être en mesure de prendre des décisions morales éclairées au coeur des situations concrètes.

3. Limites à considérer

Lorsqu'elle dérape, l'argumentation engendre quatre types de comportements qui peuvent être considérés comme autant de replis identitaires et de violences à l'endroit des aspects particuliers de la vie morale des personnes.

⁴³ SHARP PAINE, «Managing for Organizational Integrity». Nous empruntons cette synthèse à LAUFER, «Integrity, Diligence, and the Limits of Corporate Good Citizenship», p. 159.

3.1 La survalorisation du changement

Omar Aktouf a évoqué ce danger lorsqu'il s'en est pris aux modifications ritualistes de l'identité morale des gestionnaires. Jean Dion, chroniqueur au journal *Le Devoir*, reprend ce même thème en le replaçant dans un contexte social plus large:

Pour être à la page ou, mieux encore, pour être la coqueluche des cocktails, partys de bureau, colloques, forums de discussion [...] il y a un truc qui ne rate jamais. Un concept suffit: changement. Ça marche à tous les coups. Il n'y a qu'à se dire en faveur du changement, à annoncer le changement, à se faire l'apôtre d'un monde en transformation, à clamer bien haut et très fort le début d'un temps nouveau pour qu'on vous réponde qu'ah oui, tout à fait d'accord, ça n'arrête pas, il s'en passe des affaires, ça ne sera plus jamais pareil. Changer pourquoi, changer quoi, changer pour quoi, peu importe. Vous n'allez pas vous mettre à exiger du contenu, quand même? On a beau toujours tout recommencer, on reste convaincu que cette fois, c'est la bonne. Et si vous voulez notre immensément humble avis, l'humain postmoderne - on veut tellement changer qu'on a inventé le dépassement de l'aboutissement - pense ainsi moins parce qu'il croit que la situation actuelle doit être corrigée que parce qu'il veut avoir l'impression de vivre quelque chose d'important. Résultat, on est toujours plus ou moins à la croisée des chemins, au carrefour de l'Histoire, à un moment fort, déterminant, clé, charnière, crucial, irréversible, dont l'impact se fera sentir longtemps après que nos os, eux, ne sentiront plus rien [...] Le paradoxe étant évidemment que, en toute logique, le changement intervenu sera durable. Bref que ce changement-ci préviendra tous les autres à venir [...] C'est un peu comme une revanche sur l'instantanéité: à force de vivre dans un univers jetable aux cinq minutes, on s'agrippe à l'espoir qu'on ne jettera pas tout, qu'il y aura quelque part quelqu'un pour se souvenir. En d'autres termes, que nous, ici et maintenant, contrôlons consciemment la suite des choses.⁴³

Cette obsession pour le changement amène les gestionnaires à discréditer le passé et sous-évaluer la valeur de la résistance au changement. Lorsqu'ils procèdent ainsi, ils

⁴⁴ Jean DION, «Le changement stable», *Le Devoir*, 5 Novembre (1998) (téléchargement: www.ledevoir.com).

«prétendent être porteurs de l'avenir, mais ne demandent pas à qui cet avenir pourra profiter [...] décident au-dessus des personnes concernées par les décisions»⁴⁴. Ils développent ainsi un état esprit «qui les empêche d'imaginer que peuvent exister des solutions alternatives pour la nécessaire modernisation [des identités et des organisations]»⁴⁵. Partant de là, ils deviennent de moins à moins aptes à «occuper ces lieux difficiles où des rationalités différentes de l'entreprise produisent des contradictions»⁴⁶. Ils refusent par exemple d'admettre qu'une large part des problèmes associés à la gestion du changement se rattache à des décisions qui privilégient «des rythmes inadaptés à la considération des problèmes d'identité»⁴⁷. Ils ne voient pas que l'appropriation du changement doit passer par une nouvelle formulation de leur rôle «à l'égard d'un processus de décomposition d'identités professionnelles, en termes de responsabilités vis-à-vis des re-compositions»⁴⁸. En conséquence, ils investissent peu d'efforts dans l'aménagement de temps de transition au cours desquels «agents et managers pourraient réfléchir aux effets des modernisations sur les identités des sujets individuels, pendant une durée qui permettrait de réagir à ces effets, en sorte de pouvoir conduire ces réactions au mieux des intérêts de chacun»⁴⁹. Quant aux employés qui doivent composer avec ce type de gestionnaire:

⁴⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 127-128.

⁴⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 127-128.

⁴⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 119.

⁴⁷ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 118.

⁴⁸ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 118.

⁴⁹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 119.

[Ils] ne peuvent plus se comporter en partenaires, sauf à devenir les enregistreurs passifs de décisions qu'ils n'approuvent pas. Ils n'ont plus d'autre issue que de ne pas perdre la face en faisant preuve de leur capacité à soupçonner les intentions des décideurs et à dénoncer leur irresponsabilité sur les réalités qu'ils ne savent pas faire entrer dans leurs calculs. Ainsi engagée, la confrontation a peu de chance d'apporter des données nouvelles que chacun ne connaisse déjà.⁵⁰

3.2 Le dérapage dogmatique

À l'état brut, le registre interprétatif était le terrain privilégié du langage dogmatique et l'argumentation a été la puissance du discours qui a permis à l'identité morale de s'en décentrer. Sans l'apport du discours reconstructif, il reste cependant à l'argumentation un élément de l'intransigeance de l'éthique des convictions qui provient de son attachement à la culture de changement. Blaise Olivier explique ainsi cette situation:

Ce système qui repose fortement sur le clivage donne, en principe, à celui qui dispose de cette organisation intérieure un avantage dans l'ordre de la création - mieux que d'autres il sait la nécessité des ruptures pour avancer - et cependant, là est le paradoxe, une certaine systématisation de la rupture, un excès qui tend à disqualifier ce qui n'est pas le projet, ou ce qu'on faisait avant ce projet, dérape vers la disqualification des personnes que l'on prétend motiver au changement. Le paradoxe de ce langage de conviction c'est de produire du participatif dogmatique. Cette modalité de la conviction ne réussit pas à entamer, chez celui qui détient le pouvoir, sa réticence foncière à le partager [...] la motivation, plus ou moins inconsciente qui sous-tend ses représentations, marque sa pensée et ses décisions d'un excès symptomatique dans le sens de la rigidité et de la violence contre quiconque tendrait à le mettre en question.⁵¹

⁵⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 128.

⁵¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 389-390.

Le grand risque du changement se rattache donc au fait que le gestionnaire puisse être excessivement attaché aux projets novateurs qu'il propose au détriment d'une «pratique de la vie associative» qui permettrait à l'entreprise d'accéder à une «reconnaissance plus explicite du pluralisme» et de la «possibilité de solutions alternatives»⁵². Lorsque «le désir d'investir [...] suffisamment d'écoute et de curiosité sont retenus par l'emprise de la conviction morale [en faveur du changement]», le drame est qu'il «ne peut rien se produire d'inattendu au niveau de la confrontation interculturelle»⁵³. À ce moment, les gestionnaires s'enferment dans «la crainte de rencontrer l'autre, la trop grande difficulté intérieure à sortir des luttes stratégiques»⁵⁴. L'institution sociale du débat perd parallèlement sa crédibilité. On l'associe à «des formes de polémiques stériles, où chacun répète agressivement ses idées reçues, sans rien entendre du point de vue des autres»⁵⁵. Comme le rapporte plus précisément Blaise Olivier:

Ce qui se dit en séances statutaires constitue un théâtre de façade auquel aucun des protagonistes ne croit plus. On passe du temps pour assurer une cérémonie qui entretient dans l'opinion des agents l'illusion que leurs intérêts sont défendus par des instances institutionnelles. En réalité il ne peut plus rien s'y passer, car personne ne croit à ce que dit l'autre. Les débats qui se produisent n'ont plus aucune finalité qui concerne les décisions, car chacun est déterminé à l'avance à camper sur ses positions. Chacun dispose de techniques pour contrer et embarrasser le partenaire. Et

⁵² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 120.

⁵³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 134.

⁵⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 122.

⁵⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 121. Voir également Deborah TANNEN, *The Argument Culture: Moving From Debate to Dialogue*, New York, Ballantine Books, 1998; *The Argument Culture: Stopping America's War of Words*, New York, Ballantine Books, 1999.

chacun a appris les techniques en usage chez l'adversaire pour parer à leurs effets. Ainsi beaucoup de temps se passe en affrontements immobiles qui n'apportent aucune information nouvelle à personne.⁵⁶

3.3 La tyrannie des principes⁵⁷

Comme nous l'avons vu, une des forces de l'argumentation est de produire des catégories intellectuelles de plus en plus fortes pour comprendre la réalité⁵⁸. Cette dynamique engendre un effet contradictoire:

[Le concept produit par l'argumentation] met le projecteur sur des réalités méconnues. Est-ce que cet apport de lumière conduira à la connaissance? [...] La question se pose d'autant plus que les méconnaissances attaquées disposent de fortes assises dans les habitudes culturelles et les pratiques quotidiennes. Des individus, sans le savoir s'en servent défensivement. L'organisation, en ne les remettant pas en question, les légitime. Dans ces conditions le destin du concept est hautement improbable. Tout est disposé pour que sa qualité critique soit perçue comme une attaque, et que la méconnaissance, momentanément bousculée, retrouve à se protéger en obtenant que le message, un instant aperçu, soit finalement contourné, amorti et perverti.⁵⁹

Dans la première partie de notre thèse, nous avons abondamment démontré comment les théories du management se sont livrées à une utilisation abusive de concepts pour

⁵⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 127.

⁵⁷ Nous empruntons cette expression à Stephen TOULMIN, «The Tyranny of Principles», *Hastings Center Report*, 11 (1981), p. 31-39. Une autre configuration aurait pu être le titre de «principalisme». Pour plus d'informations à ce sujet, voir Edwin DuBOSE, Ronald HAMEL, *A Matter of Principles? Ferment in the U.S. Bioethics*, Valley Forge, PA., Trinity Press International, 1994.

⁵⁸ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 121.

⁵⁹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 332-335.

renforcer une vision techniciste et rentabiliste de l'humain. Le concept ne doit cependant pas être diabolisé pour autant. Son destin est loin d'être fatal si on lui associe un travail de sujet qui a comme mission de relativiser la puissance de la théorie et d'entreprendre des innovations pratiques à partir du débouché qu'il nous offre sur le réel⁶⁰. Cela exige que les gestionnaires renoncent à l'idée d'un concept autosuffisant qui «n'a pas à se soumettre à des instances d'un autre ordre, qu'il vaut par sa qualité rationnelle»⁶¹. Il les oblige parallèlement à suivre un cours d'action autre que celui qui cherche «soit à faire prévaloir [le concept] comme le meilleur, soit à transmettre sur le mode: mettez-vous bien cela dans la tête et vous maîtrisez la situation»⁶². En procédant ainsi, il ne s'agit pas à renoncer à des abstractions théoriques qui mettent de l'ordre dans le monde selon une variété de prétentions à la validité. Il s'agit plutôt de relativiser la portée des discussions théoriques où se clarifie le rapport entre les concepts au profit d'une discussion plus large dans laquelle se pense le rapport du concept à ses conséquences pratiques⁶³. En choisissant cette option, on établit de meilleurs liens entre les équilibres intellectuels qui sortent des habitudes mentales établies et les équilibres pratiques qui recomposent les façons d'agir d'une façon créatrice. Partant de là, on modère considérablement les effets potentiellement dévastateurs du pouvoir de la

⁶⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 335.

⁶¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 335.

⁶² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 337.

⁶³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 336.

rationalité moderne⁶⁴.

Cet élargissement de la discussion reconnaît plus positivement que «l'autonomie de la raison dispose d'une meilleure complexité» si elle «comporte une attitude relationnelle particulièrement avec cet autre qu'elle-même, ou s'origine la méconnaissance»⁶⁵. Nous rejoignons ici l'idée de Omar Aktouf qui demande aux gestionnaires d'être à l'écoute du «bruit» ou de l'«irrationalité» qui s'introduisent dans leur réflexion⁶⁶. Pour Blaise Olivier, cette dynamique accentue la nécessité du passage d'un concept-maîtrise renfermé sur lui-même à un concept-programme ouvert à autrui:

Le concept-programme organise des questionnements en posant, comme des repères, les indications de points symptomatiques [...] Il s'agit de programmer un itinéraire qui acceptera de traverser des aspects contraignants de la réalité, d'y rencontrer des «moeuds processuels», du «déjà là articulé». Tout en conduisant au bord de «vérités», le concept implique un manque, une insuffisance nécessaire pour obliger «le chercheur (l'intervenant) à ne pas s'arrêter à la clarification apportée en spécialisant l'exploration» [...] Le concept-programme a l'intérêt [...] d'associer à un pouvoir de produire de l'intelligibilité, un manque, une sorte de vide. Ce vide n'indique pas un défaut de conception, il fonde un programme, c'est-à-dire une orientation vers un avenir qui fait place à une attente, et, par cette attente programmée, au travail spécifique des sujets.⁶⁷

⁶⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 132.

⁶⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 335.

⁶⁶ AKTOUF, *Le management*, p. 162-163.

⁶⁷ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 337. L'auteur emprunte cette idée à F. GIUST-DESPRAIRIES, A.C. GIUST, «Transdisciplinarité et phénoménologie», *Psychologie clinique*, 3 (1990).

Ce point de vue «s'accorde avec ceux qui pensent que le débat trouvera mal sa fécondité dans une compétition nourrie de rivalités relatives à la prédominance supposée de tel concept sur tel autre»⁶⁸. La force de la reconstruction consistera à rompre avec ce modèle de réflexion qui conçoit secrètement la raison pratique sur le mode de la raison théorique. Son atout sera de promouvoir un régime plus poussé de l'intersubjectivité qui fera porter le débat «sur les conditions pour réduire les décalages entre la signification du concept et sa finalité concernant le dépassement des méconnaissances [...] le lien entre la proposition d'un concept et le travail du sujet sur son déni de connaître, sur le deuil de ce qui lui valait de méconnaître»⁶⁹.

La réconciliation entre la théorie et la pratique est un besoin très fortement ressenti dans le champ de l'éthique des gestionnaires. Selon George Pamental, la plupart des programmes de formation éthique des gestionnaires privilégient actuellement l'apprentissage de théories destinées à être appliquées⁷⁰. Cette approche a de sérieuses limites. Il n'y a tout d'abord pas de consensus établi quant aux théories éthiques à utiliser pour prendre des bonnes décisions et, même en présupposant une entente possible à ce niveau, peu d'idées claires quant à la meilleure manière de les intégrer au processus de résolution pratique des problèmes. Trop souvent, cette pédagogie produit malheureusement

⁶⁸ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 336.

⁶⁹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 336.

⁷⁰ George PAMENTAL, «The Course in Business Ethics: Why Don't the Philosophers Give Business Students What They Need?», *Business Ethics Quarterly*, 1 (1991), p. 385-393.

un relativisme éthique qui rajoute aux problèmes en présentant les approches théoriques comme une série d'options équivalentes. Ce qui importe alors n'est pas de justifier une théorie, mais le fait d'en choisir une. Une difficulté parallèle est que l'abstraction théorique dévalue souvent l'importance des aspects du monde vécu qui seront valorisés au stade reconstructif (e.g. émotions, conditionnement culturel, inconscient, etc.).

Lorsqu'elle prend cette orientation, la raison concentre démesurément son attention sur les questions générales qui correspondent plus aux intérêts des philosophes et des dirigeants (e.g. justification du capitalisme, statut de l'entreprise, légitimité des politiques, etc.) qu'aux préoccupations des gestionnaires en cours de formation ou en progression de carrière. En conséquence, un nombre trop élevé de gestionnaires perçoivent aujourd'hui leurs programmes de formation éthique comme étant faiblement reliés aux défis qui les confrontent dans le quotidien. Ils s'y investissent ainsi avec un minimum d'enthousiasme et de conviction.

3.4 La dérive légaliste

Une des forces de l'argumentation est de valoriser et défendre l'individu comme sujet de droit. Un effet contradictoire de cette pratique est de penser que le langage juridique peut recouvrir la totalité du langage moral. Le risque que cela engendre est de réduire la complexité d'une interrogation morale à ses dimensions légales et, partant de là, de confondre la norme morale et la règle de droit. Ce rétrécissement de la pensée est une réalité

trop fréquente en Amérique du Nord⁷¹. Le constat auquel en arrive Daniel Callahan par rapport au champ de la bioéthique s'applique également à la situation des gestionnaires:

The law is America's greatest strength, but sometimes also its greatest curse, when it gets in the vicinity of ethics [...] For public purposes, true ethical right rests on the majesty of law [...] None of this would matter so much if [...] the greatest obstacle to outright and serious moral debate in this country were not the hovering presence of the law. It is as if the public is presented with a stark choice: if you really believe something is morally important, take it to court or pass a law about it. But if you believe the courts should stay out of it, or that there should not be a law, then shut up and leave the matter to private choice [...] Unfortunately, because we do let the law legislate considerable morality, or use moral arguments to overcome existing bans, a great deal of the work of ethics ends up being done in courtrooms and enshrined in legal decisions [...] Legalism may, then, be defined as the translation of moral problems into legal problems; the inhibition of moral debate for fear that it will be so translated; and the elevation of the moral judgments of courts as the moral standards of the land.⁷²

Cette approche a le défaut de déresponsabiliser les gestionnaires en leur faisant croire que la résolution des dilemmes moraux doit inévitablement passer par le point de vue d'un expert légal. Cela limite l'horizon de la pensée aux domaines du permis et du défendu tel qu'il sont explicitement définis par une loi ou les services juridiques de l'organisation⁷³. Sur cette pente, l'opinion de l'avocat-conseil bloque l'émergence d'une réflexion plus large qui pourrait être menée sur les enjeux moraux d'une situation et l'éthique finit par servir la

⁷¹ Bruce FISCHER, «Positive law as the Ethics of Our Time», *Business Horizons*, Septembre-Octobre (1990), p. 28-39.

⁷² Daniel CALLAHAN, «Escaping from Legalism: Is It Possible?», *Hastings Centre Report*, 26 (1996), p. 34.

⁷³ Ronald GREEN, *The Ethical Manager*, York, Maxwell Macmillan International, 1994. p. 52.

défense des intérêts de l'organisation. Dans la foulée de cette inflation des actes juridiques, les gestionnaires glissent également vers le danger de penser «que les hommes sont faits pour les règles, plus que les règles pour les hommes»⁷⁴. En procédant ainsi, ils s'opposent au rêve initial du droit moderne qui cherchait à instaurer des conditions d'autonomie et de confiance mutuelle dans les sociétés. Ils alimentent en même temps le fétichisme de la solution idéale sur papier qui fait penser qu'on peut résoudre un problème du moment qu'on établit un règlement ou une politique.

En procédant ainsi, ils s'opposent au rêve initial du droit moderne qui cherchait à instaurer des conditions d'autonomie et de confiance mutuelle dans les sociétés. Ils alimentent en même temps le fétichisme de la solution idéale sur papier qui fait penser qu'on peut résoudre un problème du moment qu'on établit un règlement ou une politique. Arrivant toujours sur le tard, il a tendance à se maintenir en-dessous de ce que l'on estime moralement souhaitable. Dans certaines circonstances, il s'oppose même parfois à l'acceptable ou l'obligatoire moral (e.g. commerce des armes, abris fiscaux, emploi des enfants, etc.). En bout de ligne, la survalorisation de ses apports finit par engendrer des effets bureaucratiques contradictoires qui nourrissent l'espoir de son effacement:

À la complexité proprement conceptuelle de nos systèmes de droit modernes vient [...] se rajouter l'irrationalité parasitaire qui marque certains aspects du système bureaucratique [...] que l'on pense simplement à la fureur réglementaire d'un pouvoir qui révisé périodiquement les conditions de carrière et d'avancement [...] et des menus détails de la vie quotidienne, ne craignant pas d'intervenir parfois sur

⁷⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 387.

des sujets aussi fondamentaux que le nombre de dents d'une scie égoïne, de sorte que l'esprit du droit semble s'évanouir dans la contingence. On se prend à rêver à une sorte de révolution non violente qui ferait table rase de tous les règlements, pour ne préserver que quelques principes fondamentaux de droit positif assortis de structures concertatives décentralisées et d'une Justice techniquement efficace, moralement responsable, capable de traiter le particulier sur des bases herméneutiques méthodologiquement et déontologiquement saines.⁷⁵

Le dépassement de l'esprit legaliste, de la tyrannie des principes, du dogmatisme et de l'obsession pour le changement seront les défis que la reconstruction aura comme charge de relever. Le prochain chapitre donnera plus de détails sur les ressources qu'elle offre aux gestionnaires pour accomplir cette tâche.

⁷⁵FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 49.

Chapitre 13

L'identité morale des gestionnaires pensée sur le mode reconstitutif

Le but de ce chapitre est d'actualiser la puissance de la reconstruction dans le champ de la gestion. Dans un premier temps, nous relèverons que son apport principal est d'ouvrir l'identité morale des gestionnaires aux possibilités historiques de l'action. Dans une seconde étape, nous dégagerons les trois démarches reconstitutives qui orientent typiquement les efforts de construction identitaire dans ce sens. En attirant l'attention sur le rapport critique aux traditions et au discours, de même que sur l'ouverture à la souffrance d'autrui, nous identifierons les dangers de dérapages que laissent entrevoir chacune de ces pédagogies.

1. Apport à reconnaître

Le virage communicationnel qui a été pris depuis la narration jusqu'à l'argumentation fait «vivre la responsabilité de manager en premier lieu vis-à-vis des principes et des valeurs qui constituent le noyau fort et structurant des convictions du sujet, de son éthique»¹. L'identité morale se fonde alors «sur la conscience, c'est-à-dire sur l'exigence intérieure du sujet de devoir se conformer à son idéal de chef ou de “manager”»². Dans ce contexte::

¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 42.

² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 42.

Les convaincus sont ceux qui ont cru profondément à une réalisation, dans laquelle ils se sont reconnus [...] Ainsi ne profitent-ils pas seulement de nouvelles acquisitions, d'un certain renouvellement de l'intérêt qu'ils trouvent à leurs tâches quotidiennes, ils éprouvent aussi la satisfaction intériorisée de pouvoir appartenir à une entreprise qui leur paraît se transformer en un sens qu'ils aiment et qu'ils estiment. Ce plaisir spécifique, qui vient de la confiance accordée au groupe de travail, tient une grande place dans la vie quotidienne, consolide la subjectivation, c'est-à-dire la montée du sentiment d'être, pour une part, le sujet de son existence. La possibilité de mettre en harmonie ses manières d'agir dans son travail, de traiter les gens qu'il nous fait rencontrer avec des convictions de base qui nous sont nécessaires pour trouver sens et valeur à nos pratiques quotidiennes, est au coeur du plaisir de faire confiance. La jouissance d'une relative cohérence, la satisfaction de sentir qu'elle devient possible et qu'elle peut aller en s'améliorant est sans doute un des critères fortement significatifs à partir duquel on peut avancer l'hypothèse d'une montée de la dynamique de subjectivation, au moins parmi ceux des agents pour qui du plaisir intériorisé leur fait croire à ce qu'ils font.³

Aussi bénéfique qu'elle puisse avoir été pour échapper à l'emprise de la stratégie, cette performance idéalisante de la morale heurte de sérieuses limites du moment que les gestionnaires font l'expérience que le fonctionnement réel de l'entreprise (et leur propre fonctionnement) dépend d'une série de logiques contradictoires: «logiques économiques déterminés par un marché», «logiques sociales qui dépendent des rapports entre les intérêts et les cultures des différentes catégories de personnes», «logiques politiques déterminées par les mentalités d'un environnement humain», «logiques financières qui dépendent de variations de taux de change relatives aux effets d'événements internationaux sur des politiques monétaires»⁴. Cette prise de conscience est un gain réalisé par l'argumentation. À ce moment, la pensée pense cependant ces oppositions en termes binaires et n'aide pas

³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 43-44.

⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 40-41.

encore les gestionnaires à supporter l'ambiguïté qu'elles produisent et à réconcilier leurs forces respectives. Cette tâche est une performance typiquement reconstructive. Elle prend appui sur les questions suivantes: «supporter l'ambiguïté qu'elles produisent et réconcilier leurs forces respectives»⁵.

Dans sa version dure, la morale des convictions refusait d'entrer dans l'histoire et résistait aux compromis avec la réalité. Au début du siècle, Nietzsche a diagnostiqué cette tendance comme étant une expression subtile du nihilisme moderne:

Il y a [...] une zone de ténèbres qui constitue une première forme de nihilisme: l'homme peut préférer la violence à la raison, il peut choisir de détruire l'humanité en lui et en autrui, ou jouer du mensonge, de l'hypocrisie, de sa puissance ou d'une puissance empruntée qui écrase le faible. Mais il est une autre forme de nihilisme, non moins radicale, dont Nietzsche a pressenti l'extension au XXe siècle. Elle peut prendre la forme du pessimisme par déception à l'égard d'un idéal estimé inaccessible. Ainsi, la complexité des questions [...] l'impossibilité de trouver des réponses fermes [...] l'impuissance des individus et même des institutions [...] tout cela conduit à désespérer [...] Cette lassitude qui détourne de «faire quelque chose» est d'ailleurs pernicieusement entretenue par les apocalyptismes divers [...] Grâce à eux, la lassitude ou le nihilisme passif rencontrent leur justification intellectuelle honorable et trouvent par là-même leurs lettres de noblesse [...] Cette philosophie du «en vain» conduit la volonté à se découvrir vaine et vide: à quoi bon entreprendre? Mais surtout, à quoi bon vouloir? [...] Il ne s'agit pas ici de l'option délibérée pour la violence [...] mais du constat d'une impuissance essentielle de la volonté à se constituer.⁶

⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 42.

⁶ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 196-197.

La défense contre le nihilisme radical requiert un certain idéalisme moral. La prévention de la version plus douce demande au contraire au gestionnaire de «dénoncer sous les fondamentalismes divers et les idéalismes moraux, la présence cachée de ce mal [...] qui propose les “valeurs les plus hautes” [...] en n’indiquant pas les moyens concrets d’effectuation et les voies d’accès», laissant transparaître par là l’idée qu’il n’y a que «[l]es valeurs les plus hautes, puis rien d’autre»⁷. Pour éviter le découragement de la volonté morale, il doit élaborer un discours qui «évite les emballements inconsidérés ou les condamnations globales et prétentieuses»⁸ et entreprendre la tâche plus sobre que Paul Valadier appelle «la *reconnaissance des possibles* dans le présent»⁹. Son objectif consiste alors à :

proposer des démarches effectives, vérifiables, honnêtes, rigoureuses [...] trouver les chemins d’un exercice sérieux et modeste de la responsabilité [...] penser les possibles qui surgissent et ouvrent des voies à l’action [...] accepter de penser le pensable possible [...] ce qu’on *doit* faire dans tel cas [...] démêler la complexité d’une situation [...] savoir par où passe son respect, quels gestes déterminés sont cohérents.¹⁰

L’identité morale qui se construit sur cette voie gagne à deux niveaux. En ciblant son attention sur ce qu’il est possible de faire, le sujet renforce d’abord sa volonté morale en retrouvant les bases essentielles de la décision libre et raisonnable qui relèvent d’«une foi

⁷ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 198.

⁸ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 200-201.

⁹ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 199.

¹⁰ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 200-201.

en la morale, la conviction que, malgré tout (malgré la complexité des choses, les effets pervers, les échecs), une issue peut et doit être trouvée, que le bien ou la justice doivent être recherchés plutôt que l'abandon au n'importe quoi [...] qu'il en va de la dignité de l'homme et de sa raison d'être de chercher ce qui doit s'imposer dans ou sur le cours des choses»¹¹. En procédant ainsi, il devient également plus lucide en prenant conscience que le bien moral qu'il vise ne peut être parfaitement réalisé et qu'il n'est pas lui-même investi d'une connaissance morale à toute épreuve. Contrairement à certaines versions de l'histoire de la subjectivité moderne qui font croire au mythe de «la suffisance d'un homme enfin émancipé des transcendances et en pleine possession de la nature comme de lui-même», la reconstruction fait valoir l'histoire réelle de l'«appréciation modeste et étroitement limitée des pouvoirs de l'homme sur lui-même et sur son environnement naturel et politique»¹².

Ce réalisme fait comprendre au gestionnaire que son autonomie ne sera conquise qu'à travers «le fait d'assumer des manques, et le besoin des autres [...] parmi les dépendances, en même temps que les relations»¹³. Le travail éthique qu'il sollicite est celui du deuil des images idéales qu'il a de lui-même, de l'entreprise, des employés qu'il aurait aimé diriger, etc. Du paradis terrestre dans lequel il pouvait espérer donner suite à ses intentions sans compromis, le gestionnaire doit maintenant apprendre à gérer l'entreprise

¹¹ VALADIER, *Inévitable morale*, p. 198.

¹² Paul VALADIER, *Éloge de la conscience*, Paris, Seuil, 1994, p. 8.

¹³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 120.

d'après la Chute dans laquelle «le consensus initial est éclaté et la confiance perdue»¹⁴. Cela l'oblige à renoncer à l'idéal de la cohérence parfaite et à composer avec la part de désillusion qui est toujours vécue par rapport aux valeurs de l'organisation:

Cette représentation est celle d'une trahison: les agents ont fait confiance à leur entreprise pour un projet dont ils comprenaient, ou croyaient comprendre, le sens. Et voici que, comme le prédisaient les opposants irréductibles, autre chose se trouvait derrière ce projet, dont les managers se gardaient bien d'informer les agents, afin de ne pas troubler leurs motivations à participer [...] Cette déception, et ses effets perturbateurs sur la représentation de la réalité, comme sur la perception du sens des événements, sont à la mesure de la confiance préalablement investie dans la participation impliquante.¹⁵

En évoquant le problème de la confiance, il faut reconnaître que ses causes ne renvoient pas nécessairement à un dessein maléfique qu'auraient les gestionnaires de décevoir et manipuler leurs employés. Comme l'explique Blaise Olivier, elles sont parfois dues à un «devoir de réserve» qui l'amène à refuser légitimement «de ne pas leur parler d'informations qui n'étaient pas encore officielles», à un manque «de certaines des précisions sans lesquelles il est difficile de contrôler suffisamment son langage», ou encore à une non-maîtrise de la démarche participative qui lui fait penser de façon paternaliste «que les agents ne supporteraient pas cette épreuve et qu'il était préférable d'éviter de leur montrer les menaces dont l'horizon allait se charger»¹⁶. D'une façon ou d'une autre, le défi qui les attend est de confronter «l'amertume de ne pas pouvoir assumer, d'une manière

¹⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 43.

¹⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 44.

¹⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 41.

conforme à leurs convictions, les contradictions que produit l'entreprise», la tension qui vient avec le fait de ne pouvoir être «en mesure de prévoir ni de prévenir ces effets négatifs»¹⁷. Dans ce contexte, la carte-atout des gestionnaires est de réfléchir aux «possibilités d'élaborer, avec leurs agents de différentes cultures, les conditions pour que la confiance dans l'entreprise puisse résister au choc de telles contradictions»¹⁸.

Pour atteindre cet objectif, le gestionnaire doit abandonner l'idée que la «part des fonctionnements de l'entreprise qui autorisent de mettre en pratique les convictions personnelles et les valeurs conformes à la culture et à la morale du sujet lui ferait supporter le "reste", même sur des points qui fonctionnent selon des logiques contraires»¹⁹. Il doit plus spécifiquement construire son identité professionnelle dans un sens intersubjectif qui le rapproche de ce que Weber appelait une éthique de la responsabilité²⁰. Sur cette voie, il doit se rendre à l'idée qu'il ne peut gérer l'entreprise à la manière d'un demi-dieu qui n'aurait pas à se soucier de l'effet de ses décisions. Dans le monde de la conviction, «l'attachement aux valeurs passe en premier, remettant à plus tard la considération détaillée des effets produits par l'action»²¹. Dans celui qui prend compte des conséquences de l'action:

¹⁷ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 45.

¹⁸ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 45.

¹⁹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 42.

²⁰ WEBER, *Le savant et le politique*.

²¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 47.

[l]a différence ne porte pas sur un plus ou moins de vertu individuelle, concernant le sens des responsabilités. Elle porte sur la visée, sur l'institutionnalité d'une éthique. Tandis que l'une répond d'abord de la valeur, de la conviction qui préside à l'action et à la stratégie choisie, l'autre vise à répondre d'abord aux agents des effets que va produire sur eux la politique de l'entreprise. Cette seconde éthique tend à déplacer l'exercice de la responsabilité, de la conscience individuelle du décideur vers des lieux de débats où le décideur élabore les modalités de ses choix au contact de ceux qui sont le mieux placés pour en appréhender les effets.²²

Ce changement de mentalités fait partie des exigences éthiques contemporaines en raison que nous sommes de plus en plus confrontés à l'évidence que l'action de dirigeants «menée sur la base de convictions fortes [...] aboutit, à cause des contradictions de l'entreprise, à un effondrement de la crédibilité du projet, à une perte de la confiance»²³. À ce niveau, la protestation des employés est dirigée:

contre une organisation, contre des appareils qui ignorent ou méprisent l'exigence en chacun de devenir sujet, de produire sa propre responsabilité à travers les événements significatifs de son existence. «Nous ne sommes pas des enfants, ils pourraient nous dire certaines choses... Je regrette qu'on nous dise pas ce qu'on va devenir [...] On nous prend pour des enfants... pour des robots... pour des pions» [...] Les réactions [...] montrent une capacité de lutter, non pas contre le fait qu'il existe des logiques contradictoires dans l'entreprise, mais contre une manière d'exercer le pouvoir où tout est stratégique [...] parce qu'elle empêche de débattre des effets de décisions et donc de chercher à parer aux plus négatifs de ces effets; parce qu'elle empêche que l'on puisse mobiliser des énergies pour inventer des solutions en créant du nouveau; parce qu'elle conforme l'agent dans un rôle de relais dans lequel [...] ceux de ce groupe refusent de se reconnaître.²⁴

²² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 49.

²³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 49.

²⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 50.

L'investissement de confiance repose aujourd'hui sur un style de direction qui prend «une posture de sujet face aux conséquences»²⁵. Ce mode de gestion se démarque des cultures d'entreprise produites par les discours antérieurs. Aux stades de la narration et de l'interprétation, l'identité professionnelle se confondait aisément avec l'emploi et le procès de construction identitaire avait tendance à s'exprimer sur un mode défensif qui visait à protéger les acquis sociaux. Dans le milieu argumentatif, l'approche était plus réceptive à l'autonomie personnelle et au changement. Elle était cependant en déficit vis-à-vis de la problématisation nécessaire des changements proposées pour obtenir l'engagement des sujets. La logique de la reconstruction permet de gérer l'autonomie et l'adhésion au changement d'une façon plus souple et réfléchie. Sa qualité est de privilégier un management par voie de participation généralisée qui fournit à la culture du changement le supplément de concertation qui lui manquait «pour aboutir aux résultats escomptés, appuyés sur des motivations durables: de réels débats sur les finalités, et de vraies transitions, pour ne pas contraindre les agents à subir les décisions comme de l'arbitraire»²⁶. En procédant ainsi, l'identité morale des gestionnaires gagne accès à la sphère de l'autonomie exposée qui tient le sujet d'être responsable devant des personnes, et non plus seulement des modèles qui ont été jugés à l'avance comme étant les plus appropriés²⁷.

²⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 49.

²⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 117.

²⁷ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 396.

Ce qui compte à ce moment est d'admettre «que le dépassement de la crise comporte de discerner parmi ses multiples constituants, les répliques de sujets, annonciatrices de recompositions attendues»²⁸. Ce changement d'horizon introduit la notion de médiation qui permet aux gestionnaires de se sortir du carcan idéologique qui les limitait à dénoncer ou défendre les orientations choisies. Dans l'univers culturel de la reconstruction, ils peuvent faire valoir une plus grande sensibilité vis-à-vis des effets dévalorisants de l'absence de traitement des contradictions de l'entreprise et la nécessité de renouveler coopérativement les aptitudes de mise en cohérence dans un cadre de vie qui reconnaît le «pluralisme culturel dans l'entreprise, c'est-à-dire le renoncement à certaines recherches de consensus»²⁹. En devenant moins obsédés par la cohérence, ils peuvent dépasser l'affirmation des convictions pour «produire de l'expérimentation sur la pluralité culturelle» en reconnaissant sa valeur «de fécondité pour la vie sociale de l'entreprise» et en se donnant comme objectif de «chercher la meilleure manière de la vivre»³⁰.

Le but de cet exercice est de sortir de la logique du clivage qui tient l'autre à l'extérieur comme étranger et d'entrer dans une logique de la confrontation «dont le but est de faire crédit à l'autre et de lui accorder qu'il peut prendre place dans le lieu où nous désirons avancer dans la compréhension des choses, dans la détermination des repères pour

²⁸ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 339.

²⁹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 119-120 .

³⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 123-124.

l'action»³¹. Cela exige d'établir des partenariats de discussions qui visent à dépasser les contradictions du système en accordant une plus grande importance aux intérêts et désirs des membres de l'organisation. Pour que ces discussions produisent les résultats escomptés, les gestionnaires doivent se préoccuper de l'éthique de leur déroulement:

Dans l'élaboration des propositions, chacun reconnaît que l'autre accomplit un travail comparable au sien, dans une direction opposée [...] On peut parler d'une modification du jeu. Le premier jeu, sur le mode de la guerre ou de la compétition, vise la défaite de l'adversaire, Le plaisir consiste à lui ôter ses moyens, à le sentir réduit à l'impuissance de mettre ses ressources en valeur, à le coincer, à l'abattre ou à le diminuer. Le plaisir corrélatif est celui de gagner, d'être le plus fort, d'avoir obligé les autres, l'adversaire et l'opinion, à le reconnaître. Il existe un autre jeu. Les Anglo-Saxons disposent du mot «play», distinct de «game», pour le différencier [...] le «play» est toujours un «fair play», car le plaisir qui le caractérise est d'apprécier la valeur, le talent du partenaire, et de trouver à travers la reconnaissance de l'autre, la confrontation de soi-même.³²

En prenant le débat en charge de cette façon, la reconstruction prévient sa réduction à «des formes de polémiques stériles, où chacun répète agressivement ses idées reçues, sans rien entendre du point de vue des autres» et où les plus puissants prennent tous les moyens pour s'assurer que les points de vue défavorables soient délégitimés ou écartés avant le début du dialogue³³. Elle l'ouvre à la possibilité de «faire preuve de plus d'aptitudes au “jeu avec”, donc à sortir des règles du strict rapport de forces, pour accorder un crédit à l'autre,

³¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 121-122.

³² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 125.

³³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 120.

une reconnaissance de ses points de vue et de ses intérêts, et y trouver plaisir et avantage»³⁴. Elle l'oblige finalement à chercher des moyens pour qu'il deviennent plus accessible aux défavorisés de l'évolution³⁵. D'une part, toutes ces performances augmentent les chances de penser à des solutions alternatives qui permettront à chacun «de quelque manière de sortir gagnant du conflit»³⁶. D'autre part, elles donnent «matière à chacun des partenaires de la confrontation, pour aller plus loin dans l'expression et dans le développement de ses représentations, ayant mieux perçu les dispositions de l'autre: de développer la créativité de chacun»³⁷. Enrichi de cette écoute d'autrui, le discours réalise une forme plus évoluée d'autonomie qui se donne à penser comme la «base subjective des relations inventives avec des partenaires dissemblables et des postures médiatrices dans les contradictions»³⁸..

Pour Jacques Racine, professeur de morale et ancien vice-recteur de l'Université Laval, le gestionnaire qui veut aligner sa pratique sur cet esprit doit dépasser le niveau des discussions formelles qui établissent la réglementation éthique de l'organisation et investir plus d'effort dans les programmes de formation qui favorisent une appropriation créative de l'éthique corporative:

³⁴ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 126.

³⁵ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 119-120.

³⁶ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 120, 125.

³⁷ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 126.

³⁸ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 121.

Les années quatre-vingts ont été marquées à Laval par la création du poste de protecteur universitaire, par l'adoption d'une déclaration des droits des étudiants, par des programmes d'équité en emploi, par un règlement sur le harcèlement sexuel, par une refonte du code de discipline, et j'en passe. Une grande partie de la réflexion éthique dans la communauté universitaire s'est faite alors dans les discussions souvent très longues qui ont conduit à l'adoption de ces différentes mesures par les plus hautes instances de l'Université et en collaboration avec les syndicats. Avec le temps, cependant, ces déclarations, règlements et nouvelles institutions ont perdu leur pouvoir mobilisateur et sont peu à peu devenus la chasse gardée des principaux responsables quand ils ne furent pas victimes d'une judiciarisation qui a réduit toute la portée pédagogique. La question qui suscite l'intérêt des membres de la communauté aujourd'hui est la suivante: Comment faire en sorte de diminuer l'écart entre les politiques, les déclarations, les règlements et les comportements des gens autrement que par le contrôle et les mesures disciplinaires? Comment favoriser la formation éthique? [...] Sur cette question de la formation, on n'a trouvé aucune solution miracle, mais on est passé nettement à l'Université d'une préoccupation de réglementation à une préoccupation d'éducation, de l'élaboration de règles et de normes à une recherche pédagogique.³⁹

La deuxième considération importante est l'exigence de trouver des formules de négociation qui accordent plus de poids aux différentes expériences des conflits:

Après quelques grèves et lock-out et beaucoup d'insatisfaction chez les diverses catégories d'employés, les responsables des relations de travail ont réussi à développer un nouveau modèle de négociation que l'on appelle la négociation raisonnée. On ne part plus de textes lourds et abondants des conventions collectives pour les amplifier, y ajouter clauses plus ou moins obscures dont on entend tirer profit de l'interprétation par la suite pour améliorer ses gains et frustrer l'autre partie qui n'avait pas vu venir le coup. On part des problèmes réels mis sur la table par les deux partenaires et on cherche ensemble les solutions à ces problèmes les uns après les autres à la meilleure satisfaction des uns et des autres. C'est une façon de faire intelligente qui change totalement le climat et qui favorise la collaboration. On en arrive à des rencontres permanentes entre le syndicat et l'Université afin de traiter les questions au fur et à mesure où elles se posent [...] C'est par la solution de

³⁹ Jacques RACINE, «De l'administrateur au professeur, un même défi: la formation éthique» (texte non-publié présenté au Congrès de l'Association des théologiens pour l'étude de la morale qui s'est tenu à l'Université Saint-Paul en 1997), p. 5-6.

problèmes concrets, l'engagement dans des projets communs, le retour sur l'action que nous avons pu effectuer des réflexions plus larges sur l'Université, la société, le sens à la vie et relire ensemble le passé et le présent pour mieux saisir les pistes d'avenir. À certains moments, c'était en limitant l'objet du débat que l'on progressait, à d'autres, c'est en l'élargissant. C'est à tour de rôle, que les uns et les autres avaient l'initiative du débat, ou du projet.⁴⁰

Cette expérience de gestion fait clairement apparaître que l'essentiel n'est plus de suivre l'argument meilleur en vue de résoudre une situation au plan de la justice, mais de «travailler avec d'autres sur le terrain des solutions concrètes, en acceptant la théorie des petits pas, des recommencements continus, des corrections et du contrepoids» à l'intérieur d'une compréhension historique qui reconnaît «la limitation des choix et des ressources»⁴¹. Tout en conservant l'horizon de la justice, l'interrogation éthique se déplace alors vers l'horizon plus large de la qualité du vivre-ensemble:

[C]omment faire émerger, dans une collectivité, les raisons communes de vivre ensemble au-delà de la différence des intérêts, des philosophies et des religions afin de favoriser la solidarité et aussi la juste reconnaissance de chacune des personnes [...] Les raisons communes indiquent une voie vers la construction d'une collectivité, elles concourent à identifier les problèmes sur lesquels une société entend travailler en priorité. Cette émergence des raisons communes, me semble-t-il, passe aujourd'hui par une revalorisation du politique et du débat public, par une relativisation de la société de droits dans la quête d'éthique, par une redéfinition constante des institutions comme expression des valeurs partagées et comme structure de base des sociétés, par la vulgarisation scientifique comme condition de la participation éclairée des citoyens et citoyennes aux choix collectifs et surtout par la juste place faite aux arts, aux philosophies et aux religions comme ouverture à la transcendance et reconnaissance du caractère inachevé de tout projet de société.⁴²

⁴⁰ RACINE, «De l'administrateur au professeur», p. 15-18.

⁴¹ RACINE, «De l'administrateur au professeur», p. 22.

⁴² RACINE, «De l'administrateur au professeur», p. 17.

2. Orientations pédagogiques à privilégier

2.1 Le rapport critique aux traditions

Quel rapport y a-t-il entre la responsabilité reconstructive qui se tourne typiquement vers le passé et le management contemporain dont l'essence même semble d'être préoccupé par le présent et l'avenir⁴³? À première vue, la possibilité d'un intérêt de la gestion pour l'histoire est loin d'être évident. C'est du moins le constat que dressent Jean-Marie Doublet et Patrick Fridenson dans un numéro spécial de la *Revue française de gestion*:

Longtemps, l'histoire est restée pour le gestionnaire une terre inconnue. Plusieurs raisons expliquent cette ignorance délibérée tant chez le praticien que chez le théoricien. Le manager se soucie davantage du présent et de l'avenir que du passé. Il se veut efficace, pratique, concret. L'histoire lui apparaît comme un exercice académique ayant peu de rapport avec l'action qu'il doit mener [...] L'histoire s'intéresse aux échecs, aux erreurs, aux déclin, le gestionnaire n'aime que les réussites et les succès célébrés par les magazines économiques. Plus profondément, le gestionnaire professe volontiers un scientisme qui lui fait mépriser tout ce qui n'est pas «réductible à un problème scientifique». Il dispose d'outils dans des domaines comme le marketing, la finance, voire la stratégie, qui lui paraissent techniquement au point et universellement applicables, l'histoire se préoccupe de la généalogie de ces outils. Par là même, elle entretient l'incertitude sur leur permanence et leur efficacité.⁴⁴

⁴³ William SHELDEN, *The Fortune Sellers: The Big Business of Selling and Buying Predictions*, New York, John Wiley & Sons, 1997.

⁴⁴ Jean-Marie DOUBLET, Patrick FRIDENSON, «L'histoire et la gestion: un pari», *Revue française de gestion*, 70 (1988), p. 1.

Ce point de vue est également celui de David Vogel pour qui la majeure partie de l'éthique des affaires n'accorde pas assez d'attention à la dimension historique des problèmes⁴⁵. En faisant porter exclusivement l'analyse sur leurs manifestations plus récentes, les gestionnaires risquent à ses yeux de tomber dans les mêmes excès et les mêmes erreurs que leurs prédécesseurs. En se comportant à chaque fois comme s'ils avaient à réinventer la roue, ils utilisent également mal les ressources intellectuelles à leur disposition à une époque où l'efficacité est valorisée dans tous les domaines⁴⁶. Dans les débats économiques, trois problématiques qui remontent parfois aussi loin qu'au Moyen-Age reviennent constamment: (1) les débats sur la légitimité du profit qui s'interrogent sur la possibilité d'être à la fois une personne morale et une personne prospère, (2) les débats sur les relations entre le gain privé et le bien commun qui servent de base aux procès de légitimations sur la réglementation des affaires, (3) les débats sur l'écart entre les intentions des gens d'affaires et les retombées réelles de l'économie qui alimentent la réflexion éthique sur les contradictions du capitalisme⁴⁷.

Plusieurs traditions narratives qui influencent l'identité morale des gestionnaires s'inscrivent également dans cette foulée. Un bon exemple est le mythe du *self-made man*.

⁴⁵ David VOGEL, «The Ethical Roots of Business Ethics», *Business Ethics Quarterly*, 1 (1991), p. 101-120; «Business Ethics: New Perspectives on Old Problems», *California Management Review*, 4 (1991), p. 101-117.

⁴⁶ Alain-Charles MARTINET, «L'histoire, un investissement productif», *Revue française de gestion*, 70 (1988), p. 174.

⁴⁷ VOGEL, «The Ethical Roots».

Valorisé par le darwinisme social du début du siècle, il a aujourd'hui besoin d'être interprété dans une perspective qui accorde plus d'importance aux dimensions collectives de la réussite⁴⁸. Dans le même esprit, de nombreux débats du champ de l'éthique des affaires exigent qu'on considère mieux leur histoire pour identifier et comprendre vers où ils doivent évoluer (e.g. responsabilité sociale de l'entreprise, éthique des affaires internationales, du désinvestissement, du marketing, de la finance, de la gestion de personnel, etc.)⁴⁹.

Le rapport critique aux traditions a des répercussions plus précises au plan organisationnel. Malgré le fait que la gestion demeure encore largement fermée à l'apport des méthodes historiques, un nombre croissant d'organisations se préoccupent maintenant de leur histoire pour accroître leur productivité à la lueur des valeurs et des principes de base qui ont jalonné leur évolution. Aux États-Unis, les représentants de la *Public History* «exercent leur érudition historique à des fins pratiques et offrent le type d'informations indispensables à des prises de décisions intelligentes»⁵⁰. Les idées qu'ils défendent sont «que chaque entreprise possède une expérience constitutive de culture et que la valorisation de cette expérience fédère la collectivité des hommes qui y travaillent [...] que les entreprises comme les individus peuvent tirer bénéfice de leur passé et que de surcroît cela peut les

⁴⁸ REICH, *Tales of a New America*, p. 235-290.

⁴⁹ Barry CASTRO (ed.), *Business and Society: A Reader in the History, Sociology and Ethics of Business*, New York, Oxford University Press, 1996.

⁵⁰ Henry ROUSSO, Félix TORRES, «Quand le "business" s'intéresse à l'histoire», *L'Histoire*, 55 (1983), p. 70-75.

rendre mieux à même de s'adapter dans les périodes de changement»⁵¹. Doublet et Fridenson expliquent plus longuement les causes de cet intérêt pour l'histoire:

Pour elles [les entreprises], ce n'est pas un luxe. Elles se rendent compte que, pour définir une stratégie, il ne suffit pas d'appliquer, plus ou moins rigide, telle ou telle grille, ou tel ou tel schéma. Il faut connaître son passé, ses réussites et ses erreurs. L'histoire nous montre que le souhaitable n'est pas toujours possible et que le management n'est pas une simple affaire de technique, que celle-ci soit financière ou autre. Elle permet de comprendre ce que peut faire une entreprise; et ce qu'elle ne peut pas faire sous peine de disparaître [...] L'histoire offre aussi aux gestionnaires des expériences qui doivent les amener à réfléchir sur leur pratique quotidienne et sur leurs décisions [...] L'histoire recherche ainsi sans cesse le contexte des décisions et des mutations, elle s'oblige à les remettre en situation [...] Elle devrait permettre aux gestionnaires [...] de s'éviter la tentation des approches totalisantes dans leurs schémas avec flèches où jamais rien ne manque⁵².

L'approche historique qui est valorisée par la reconstruction a l'avantage de référer à l'entreprise comme une «culture en mouvement»⁵³. Elle éloigne le management d'une «problématique abstraite de facteurs, de chiffres ou de structures» et l'invite à se construire à partir d'une vision «fondée sur les facteurs humains, histoire concrète et singulière d'individus agissant de façon particulière»⁵⁴. Elle force parallèlement les gestionnaires à accepter les idées que les projets de modernisation ne sont pas parfaits et que «l'entreprise ne serait donc pas cette éternelle vache à lait, [qu']elle peut mourir et par là devenir humaine

⁵¹ Étienne NORMAND, «Les enchaînements du temps dans l'entreprise», *Revue française de gestion*, Septembre -Octobre (1984), p. 40, 45.

⁵² DOUBLET, FRIDENSON, «L'histoire et la gestion», p. 1 .

⁵³ NORMAND, «Les enchaînements du temps», p. 45.

⁵⁴ NORMAND, «Les enchaînements du temps», p. 47.

et donc avoir une somme d'expérience constitutive de son identité»⁵⁵. En invalidant les options de la nostalgie et du rêve des choses à venir, elle fait appel à un esprit qui s'efforce «de dégager des tendances profondes et durables dans l'histoire de l'entreprise et de les relier à l'inventaire des solutions possibles pour le futurs»⁵⁶. En procédant ainsi, elle permet d'inventer des adaptations qui sont susceptibles de gagner plus facilement et durablement l'assentiment des sujets dans l'organisation:

Par cette interrogation sur le temps, les historiens facilitent l'adaptation des hommes aux conditions de l'univers en jouant un rôle d'intermédiaire entre la passé et la collectivité. Ce rôle est important dans l'entreprise parce que celle-ci ne se suffit plus d'espérances d'un avenir économique meilleur. Elle a besoin de mettre en marche dans le présent une collectivité d'individus impliqués. Mais sur quel système s'impliquer? Il y a dans le passé de chaque entreprise des constantes à promouvoir si elles sont réellement explicatives de la réussite; avec lesquelles rompre si elles apparaissent comme des freins. Des constantes à prendre en compte de toute façon parce qu'elles constituent le fond commun des salariés, des actionnaires et des clients [...] Si l'entreprise est bien vivante elle possède aussi ce mouvement d'évolution dans lequel l'historien peut chercher à repérer des constantes pour les rendre signifiantes aux acteurs présents de l'entreprise⁵⁷

L'entrée dans l'histoire permet aux gestionnaires de rompre avec la naïveté de «la littérature de la réussite [...] pour percevoir les hauts et les bas des processus quotidiens de la gestion»⁵⁸. Sa nécessité «se montre *a contrario* par les échecs rencontrés dans nombre d'opérations de diversification, de croissance externe, de “parachutage de dirigeants”... ainsi

⁵⁵ NORMAND, «Les enchaînements du temps», p. 41.

⁵⁶ NORMAND, «Les enchaînements du temps», p. 47.

⁵⁷ NORMAND, «Les enchaînements du temps», p. 40.

⁵⁸ DOUBLET, FRIDENSON, «L'histoire et la gestion», p.2.

que dans l'instauration brutale de procédures empreintes du postulat de la table rase culturelle»⁵⁹. La première tâche qu'elle assigne aux gestionnaires est de trier l'héritage de l'organisation pour repenser son identité et sa mission en fonction des exigences du monde contemporain. Voici quelques exemples de problématiques du genre:

- En quel sens l'idéal de la coopération est-il encore un idéal souhaitable et réalisable pour les caisses populaires?⁶⁰
- Comment la confidentialité des transactions bancaires peut-elle être repensée pour éviter qu'elle serve au blanchissement de l'argent et à l'évasion fiscale?
- Comment doit-on concevoir la légitimité des industries énergétique, chimique et forestière à l'heure du développement durable?
- Que veulent dire éduquer au XXI^e siècle? Que veut dire soigner?
- Comment la mobilité de l'intérêt public modifie-t-il le travail des gestionnaires des organismes publics⁶¹?

L'appropriation critique des traditions réclame en deuxième lieu des gestionnaires qu'ils se mesurent aux exigences de la justice historique dont le but est de réparer symboliquement les torts causés aux victimes. Ce questionnement interpelle aujourd'hui plusieurs organisations dont le comportement a été immoral durant la deuxième guerre

⁵⁹ MARTINET, «L'histoire, un investissement productif», p. 72.

⁶⁰ Louise GENDRON, «Où s'en va Desjardins?», *L'actualité*, Mars (1999), p. 22-35.

⁶¹ CENTRE CANADIEN DE GESTION, *L'intérêt public, un cible mobile. Rapport sur une conférence nationale exploratoire sur l'intérêt public et la fonction publique professionnelle*, Ottawa, Septembre 1997-Janvier (1998).

mondiale. Le dossier le plus célèbre est celui des banques suisses qui ont financé l'effort de guerre allemand, collaboré au pillage des trésors artistiques européens par le régime nazi et déployé aucun effort pour restituer les comptes bancaires des juifs exécutés ou disparus durant la guerre à leurs héritiers⁶². L'analyse de cette situation fait clairement ressortir les limites du schème juridique car dans la faute commise nous sentons bien que l'affront qui est fait aux victimes est immensément plus grave qu'une affaire de vol ou de fraude exigeant une réparation matérielle. Ce qui choque l'esprit est l'insulte qui se rajoute à l'injure du fait que la communauté bancaire suisse a tout fait pour passer l'histoire des victimes sous silence et a choisi la voie de la non-reconnaissance plutôt que celle de la réconciliation visant à restituer l'honneur perdu aux victimes pour surmonter les difficultés rapportées.

⁶² Jean ZIEGLER, *The Swiss, the Gold, and the Dead: How Swiss Bankers Helped Finance the Nazi War Machine*, Harcourt Brace, 1999; Isabel VINCENT, *Hitler's Silent Partners: Swiss Banks, Nazi Gold, and the Pursuit of Justice*, Toronto, HarperCollins, 1997; Adam LEBOR, *Hitler's Secret Bankers: The Myth of Swiss Neutrality During the Holocaust*, Birch Lane Press, 1997; Sidney ZABLUDOFF, *Movement of Nazi Gold: Uncovering the Trail*, World Jewish Congress, 1997.

Ce dossier soulève plusieurs questions du même genre qui commencent juste à faire surface. Y a-t-il d'autres organisations⁶³ et d'autres pays⁶⁴ dont la situation se compare à la Suisse? Comment expliquer cet oubli des victimes par les alliés? Quelles sont les obligations morales des musées qui sont présentement en possession de biens pillés⁶⁵? Quelle est la responsabilité des maisons d'encan public qui facilitent des acquisitions frauduleuses ou douteuses⁶⁶? D'autres cas mettent en valeur cette même nécessité d'honorer la mémoire de victimes qui ne peuvent se faire entendre. Ainsi en est-il de la responsabilité que nous pouvons ressentir devant la misère du Tiers-Monde, l'exploitation des enfants, la fragilisation de cultures locales par la modernité, les messages d'inaptitude corporelle qui sont véhiculés par l'industrie de la mode, etc.

⁶³ Les cas de Volkswagen et de certaines compagnies françaises comme Peugeot et Rhône-Poulenc sont également exemplaires. Dans le cas de Volkswagen, ce qui constitue l'affront est le fait que ses dirigeants refusent actuellement d'ouvrir ses archives à des historiens qui s'intéressent à son passé nazi (i.e. exploitation de travailleurs dans des camps de concentration, collaboration politique de ses dirigeants durant la guerre, rôle symbolique dans l'effort de guerre nazi, etc.). Pour plus d'informations, voir Frédéric CLAIRMONT, «Quand Volkswagen exploitait ses déportés», *Le Monde Diplomatique*, Janvier (1998), p. 28. Dans le même esprit, voir également l'article suivant: Peter MORTON, «Deutsche Bank Helped Finance Auschwitz», *National Post*, Février 5 (1999), p. A1-A2.

⁶⁴ La question se pose par rapport à l'ancienne Union Soviétique qui aurait volé plus de 2.5 millions d'oeuvres d'art et 10 millions de livres et manuscrits pendant sa conquête de l'Allemagne. Sur ce sujet, voir Nomi MORRIS, «On the Trail of Looted Art. Controversy Dogs Treasures Plundered by the Nazis», *Macleans Magazine*, Juillet 29 (1998).

⁶⁵ John HARLOW, «Museum Fight to Keep Hitler Art Treasures», *The Sunday Times* (London), Août 30 (1998), p. 7 (Section World News). Dans une perspective plus large, voir Val ROSS, «Victims Gaining in Tug of War Over Antiquities. Some Galleries and Museums Fear that the UNESCO Convention to Curb Trade in Pillaged Artifacts Could Mean "Everything Goes Back"», *The Globe and Mail*, Juillet 18 (1998), p. A12.

⁶⁶ Peter WATSON, *Sotheby's: The Inside Story*, New York, Random House., 1997.

Le troisième défi herméneutique des gestionnaires est d'identifier comment le passé de l'organisation peut aider à mieux penser son présent et son avenir à partir d'une analyse des cas d'échecs et de réussites. L'espoir véhiculé par cette approche est qu'une «perception fine (sinon une connaissance exacte) des faits significatifs du passé»⁶⁷ produira autre chose qu'une accumulation linéaire de savoirs qui s'oppose à la dynamique de l'organisation comme entité apprenante. Pour renforcer la culture de l'engagement et de l'innovation dont dépend aujourd'hui la prospérité, le gestionnaire doit non seulement avoir une mémoire, mais il doit également l'ouvrir à l'apport de tous les membres de l'organisation:

[P]our qu'un individu soit plus créatif qu'un autre, hormis le cas de dons exceptionnels, il n'y a qu'une condition possible: que le nombre d'éléments à combiner soit plus grand et que ces éléments soient plus riches et plus variés. Autrement dit, un système associatif ne peut «associer» que ce dont il dispose dans la tête (la mémoire) de chacun de nous. La créativité et l'intuition ne sont pas, comme hélas beaucoup de préjugés - et de vendeurs de séminaires - le laissent croire, une question de génération spontanée. Une tête plus ou moins vide de connaissances et d'expériences réfléchies n'associera et ne créera que peu de choses. Il n'y aura possibilités d'associations et d'imagination créatrice que s'il y a un minimum de variété et de richesse dans les éléments accumulés et mis à la disposition du système associatif pour qu'il remplisse son office [...] Notre système-mémoire doit donc être constamment «alimenté» en connaissance pour pouvoir mener à la moindre capacité créatrice. Et ces connaissances doivent constituer une sorte de culture générale permanente.⁶⁸

Une recherche intéressante qui a été réalisée à ce niveau est l'étude des critères de viabilité corporative à long terme par la compagnie Royal Dutch Shell. La problématique

⁶⁷ MARTINET, «L'histoire, un investissement productif», p. 172.

⁶⁸ AKTOUF, *Le management*, p. 564.

à laquelle elle s'est attardée est la suivante: comment expliquer que la majorité des entreprises occidentales ont une espérance de vie qui ne dépasse pas 12.5 années (entre 40 et 50 ans pour celles du Fortune 500), alors qu'une minorité d'entre elles existent depuis le début du siècle et voire même le début de la modernité? Après avoir étudié l'histoire de plusieurs compagnies durables, les chercheurs de Shell ont identifié quatre facteurs de réussite qui entretiennent une étroite affinité avec l'identité morale construite à partir des ressources de la reconstruction⁶⁹:

- Une sensibilité à l'environnement externe privilégiant une harmonie avec le monde et une écoute approfondie des événements précurseurs de changements majeurs.
- Une identité corporative valorisant la dimension communautaire du travail et le recrutement des chefs parmi les membres de l'organisation.
- Une tolérance pour la diversité valorisant les points de vue marginaux et l'importance de la décentralisation comme exigence de créativité au travail.
- Une prudence financière prévenant la fragilisation de l'entreprise et donnant plus de marge de manoeuvre aux gestionnaires pour lancer des nouveaux projets.

Pour compléter cette démarche, les gestionnaires doivent également désactiver les éléments culturels qui bloquent ou ralentissent les changements souhaités en faisant porter leur réflexion sur les motifs des cas d'échecs. Ce genre de recours à l'histoire est utile sur trois plans.

⁶⁹ de GEUS, *The Living Company*, p. 1-12.

Premièrement, il aide à comprendre comment les lourdeurs du passé influencent le présent et hypothèquent l'avenir. Cela est particulièrement vrai pour les organisations qui doivent composer avec esprit bureaucratique qui étouffe le sens de la responsabilité personnelle, un climat antagoniste qui éteint les possibilités de collaboration, une atmosphère sexiste ou raciste qui entrave les processus de participation, un appétit démesuré du gain qui fragilise les limites éthiques des comportements, etc. Dans ce contexte, l'analyse des traditions est particulièrement efficace pour reconnaître les résistances aux changements et analyser les problèmes avant qu'ils ne deviennent trop difficiles à régler⁷⁰.

Deuxièmement, il éclaire le processus d'institutionnalisation des insuffisances morales au sein des organisations et reconnaît les ressources disponibles pour contrecarrer cette tendance. Bowen McCoy identifie par exemple trois raisons (et solutions) de ce type: (1) la peur d'affronter les dilemmes éthiques (valoriser la réflexion et la formation éthique au sein de l'organisation), (2) le manque de procédure décisionnelle préalablement établie pour faciliter leur résolution (développer des procédures de décision éthique basées sur le dialogue et la concertation), (3) l'imprécision quant aux limites des comportements et aux valeurs essentielles de l'organisation (clarifier ces limites et ces valeurs)⁷¹.

⁷⁰ Allan Robert COOKE, «Danger Signs of Unethical Behavior: How to Determine If Your Firm Is at Ethical Risk», *Journal of Business Ethics*, 10 (1991), p. 249-254.

⁷¹ Bowen McCOY, «The Sadhu», *Harvard Business Review*, 61 (1983), p. 103-108. Dans une perspective similaire, voir Dwight LEE, Richard McKENZIE, «Corporate Failure as a Means to Corporate Responsibility», *Journal of Business Ethics*, 13 (1994), p. 969-978.

Troisièmement, il permet de gérer le paradoxe des meilleures intentions qui mènent à des résultats inattendus et contradictoires. Une analyse intéressante à cet égard est celle de Saul Gellerman qui rapporte comment de bons gestionnaires peuvent faire des mauvais choix éthiques. Ses conclusions (et ses solutions) renvoient à quatre types de scénarios: (1) les gestionnaires ne reconnaissent pas l'immoralité de leurs actes (clarifier les limites des comportements et investir dans la formation éthique des gestionnaires), (2) les gestionnaires justifient leurs mauvais choix en évoquant l'intérêt individuel ou corporatif (accorder autant d'importance à la façon d'en arriver aux résultats qu'aux résultats), (3) les gestionnaires croient que leur mauvaise décision ne sera jamais découverte (mettre en place des procédures de vérification morale), (4) les gestionnaires croient que leurs comportements immoraux sont ou seront officiellement sanctionnés par l'organisation du moment qu'ils servent ses intérêts (adopter une politique de tolérance zéro vis-à-vis des comportements immoraux et encourager la réflexion critique sur le principe de loyauté)⁷².

En lien avec l'analyse critique des traditions qui se rapportent aux débats éthiques et aux agissements corporatifs, les gestionnaires doivent acquérir un sens critique vis-à-vis de l'histoire des théories de la gestion. Si nous avons passé tant de temps en compagnie de Omar Aktouf pour retracer leur évolution depuis le début du siècle, c'est pour montrer comment le passé influence le présent et pourquoi il est important de lui accorder une valeur pour préparer un avenir qui accueillera le type de gestion que nous préconisons. Omar

⁷² Saul GELLERMAN, «Why "Good" Managers Make Bad Ethical Choices», *Harvard Business Review*, Juillet-Août (1986), p. 85-90.

Aktouf explique ainsi le sens de la démarche qu'il a entreprise:

On m'a aussi reproché de donner trop de place aux retours sur les classiques: Taylor, Fayol, Weber, Mayo, etc, et pas assez aux «propositions» du «nouveau management». Or, comment entrevoir ce que pourrait être un management de demain si on n'a pas pris soin de comprendre dans ses moindres recoins celui d'hier et d'aujourd'hui? Quand on sait que bien agir, c'est d'abord bien comprendre. Quand on sait que ce sont présentement les failles du management actuel qu'il nous faut connaître pour ne pas hypothéquer les voies de demain. Il faut donc, même si cela peut sembler fastidieux, s'interroger en profondeur sur ce que nous faisons, sur ce que nous avons toujours fait, et voir comment en chacun et chacune de nous, à tous les niveaux, et que nous en soyons conscients ou non, sommeille un Taylor, un Fayol ou un Weber souvent déformés, dénaturés, mal compris, mal appliqués.⁷³

L'apport d'une mémoire critique dans ce domaine est de dévoiler que les difficultés qui bloquent la progression de l'identité morale des gestionnaires sont directement reliées aux présupposés classiques de la gestion. Ce qu'elle met particulièrement en évidence est la tendance des gestionnaires à dévaluer l'intelligence du passé au nom d'une idéologie du renouveau constant qui ne s'attaque pas au fond des problèmes. Sans une responsabilité qui s'ouvre consciemment aux apports moraux du passé (e.g. esprit de collaboration qui reconnaît l'intelligence des employés, l'obligation de partager équitablement les bénéfices, l'importance du monde vécu, etc.), les gestionnaires continueront de privilégier des réformes qui investissent les espoirs du côté de la technique, de la culture de convergence, du charisme des chefs, etc. En procédant ainsi, ils donneront simplement de nouvelles couleurs au schème productiviste que les efforts actuels de réforme tentent de dépasser. Pour

⁷³

AKTOUF, *Le management*, p. xx.

mettre ces intuitions au service du renouvellement de l'identité morale des gestionnaires, il ne s'agit pas de les importer dans le présent sans discernement. Il faut au contraire se servir des procédures de l'herméneutique pour établir des liens féconds entre leur contexte de production et les exigences éthiques contemporaines.

Malgré ses atouts, le moment herméneutique n'est pas immunisé contre les jeux de pouvoir qui influencent les interprétations. Rien ne l'empêche par exemple de rapporter un point de vue qui oublie l'histoire des vaincus et des oubliés de la communication. À cet égard, il est intéressant de constater l'oubli fréquent de la contribution des groupes activistes au développement du champ de l'éthique des affaires alors qu'ils ont en réalité souvent tiré la communauté d'affaires vers des normes morales qui sont maintenant communément admises⁷⁴. Dans le même sens, on peut dénoncer les histoires d'entreprises qui passent rapidement sous silence les épisodes ombrageux de la vie de l'organisation et qui valorisent à outrance la contribution des chefs au détriment d'explications plus élargies et justes de la réussite⁷⁵. Finalement, il faut également étiqueter pareillement l'histoire officielle des théories de la gestion qui ne retient de la pensée des théoriciens que les éléments qui servent la cause de la rentabilité. Pour éviter que le discours s'enferme ainsi dans un point de vue particulier, les gestionnaires doivent ouvrir l'analyse herméneutique à la force pragmatique de la reconstruction. C'est son potentiel que nous actualiserons dans la prochaine section.

⁷⁴ LECOURS, *Les transformations du champ éthique*.

⁷⁵ Bernard RAMANANTSOA, Catherine THIERY-BASLE, «Histoire et identité de l'entreprise», *Revue française de gestion*, Janvier-Février (1989), p. 107-110; OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 328.

2.2 Le rapport critique au discours

L'apport du moment pragmatique est d'ouvrir les contenus du langage analysés par l'herméneutique à l'universel de la communication qui peut s'établir entre des points de vue différents. Ce complément est nécessaire pour éviter qu'une perspective ou une tradition se ferme aux apports externes qu'elle peut recevoir. Cette tendance s'objecte à la créativité requise par le travail contemporain et peut engendrer des comportements immoraux par manque d'esprit critique⁷⁶. L'ambiguïté et la complexité qui colorent les pratiques de gestion demandent également de jouer la carte de l'intersubjectivité pour permettre aux décisions d'échapper à la magie des recettes préfabriquées et aux pièges du consensus. L'objectif visé est de réaliser des compromis moraux qui auront des chances d'être acceptés et de durer parce qu'ils auront été construits par les membres de l'organisation qui auront à les vivre. L'attente plus large est de favoriser une «acceptation plus sereine du pluralisme et de la différence reconnus comme aspects incontournables de la condition humaine [...] du coefficient d'incertitude affectant nos connaissances [...] de l'universel ouvrant au souci de la construction de l'humanité dans son ensemble»⁷⁷.

Dans le monde historique auquel nous donne accès la reconstruction, le conflit moral ne se déroule «plus simplement cette fois au niveau des “idées”, mais sur le plan de l’“action

⁷⁶ Ronald SIMS, «Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations», *Journal of Business Ethics*, 11 (1992), p. 651-662.

⁷⁷ Francis ROLLIN, «Éthique, société pluraliste et compromis», *Le Supplément*, 186 (1993), p. 12.

concrète”, avec ses implications diverses telle que, variables selon les cas: le jeu entretenu des rapports de force, la recherche d’alliance diverses, l’altération de la paix sociale, des difficultés accrues pour le vivre et l’agir ensemble et les diverses conséquences que cela peut avoir dans nos sociétés pluralistes»⁷⁸. La discussion se déroule alors dans le monde des confits intra-personnels «où le sujet lui-même se trouve partagé entre son propre désir de faire le bien que ses références normatives lui montrent et la perception qu’il a des inconvénients graves dont cette réalisation risque d’être la source» que dans l’univers des conflits intra-sociaux qui «surgissent cette fois de la rencontre entre des sujets distincts portant, sur les mêmes problèmes, des appréciations différentes, et adoptant à leur égard des positions divergentes»⁷⁹. D’un côté comme de l’autre, l’interrogation fondamentale est de «savoir s’il faut, dans de telles conditions, chercher à accomplir le bien dans sa rigueur idéale ou s’il ne convient pas plutôt de tempérer celle-ci en “composant”, dans une mesure à déterminer, avec la réalité de la situation singulière concrète»⁸⁰.

Pour se rendre là, les gestionnaires ne doivent pas simplement proposer des contenus moraux en les fondant solidement en raison à partir d’une tradition particulière. Ils doivent en plus mobiliser la force pragmatique du discours qui permet de faire valoir son point de vue en accueillant celui d’autrui dans sa différence. La voie difficile à tracer dans ce contexte est celle qui évite «des deux dangers symétriques d’un «“légalisme rigide” et d’un

⁷⁸ Francis ROLLIN, «Éthique, société», p. 13-14.

⁷⁹ ROLLIN, «Éthique, société», p. 6-9.

⁸⁰ ROLLIN, «Éthique, société», p. 6-9.

“laxisme mou”, se nourrissant souvent l’un de l’autre, et finalement aussi mortifères l’un que l’autre»⁸¹. Ces deux extrêmes ont en commun de bloquer la reconnaissance d’autrui comme sujet moral. D’un côté, l’intransigeance de l’option legaliste nie la validité de la différence morale en conduisant un individu «à imposer à tous ses propres convictions, - en refusant de prendre en considération la conscience de l’“autre”, ses traditions et ses systèmes de références»⁸². De l’autre, la tolérance sans bornes du laxisme ne reconnaît cet écart qu’à la condition que cet autre «ne croise pas mon chemin et qu’il reste suffisamment éloigné de moi pour que sa différence ne vienne pas me gêner sur mon propre territoire [...] en oubliant l’inéluctable et constitutive solidarité des hommes entre eux»⁸³. Cette dernière option mène éventuellement la communauté humaine «à l’anarchie généralisée, dans le cadre de laquelle le plus fort, - ou le plus malin -, triomphera ramenant ainsi par ce détour au régime de l’intolérance la plus absolue, celle de la force»⁸⁴. Entre ces deux options, il existe une troisième voie:

Reposant cette fois sur l’acceptation plénière de la réalité fondatrice que constituent ensemble la pluralité des sujets libres humains et leur commune existence sur la même planète-, elle propose comme solution aux problèmes posés par ce pluralisme incontournable, la voie d’un authentique «dialogue social» visant à actualiser et à élargir au maximum les questions sur lesquelles un accord ou des «consensus» sont possibles dans la société. Exigeante, elle suppose de la part de chacun la même volonté d’écouter l’autre dans sa différence, le même effort pour tenter de le

⁸¹ ROLLIN, «Éthique, société», p. 7.

⁸² ROLLIN, «Éthique, société», p. 10.

⁸³ ROLLIN, «Éthique, société», p. 10.

⁸⁴ ROLLIN, «Éthique, société», p. 11.

comprendre, le même souci de se faire comprendre de lui en prenant un langage qui soit véritablement intelligible. Mais, - en incitant chacun à vérifier, approfondir et ajuster sans cesse ses propres références et analyses, en offrant à tous des occasions de mieux voir ce que jusque là ils avaient peut-être mal vu ou de découvrir ce qu'ils ne connaissaient pas -, elle permet, peut-être plus souvent que certains ne l'imaginent, de rapprocher les convictions et les points de vue.⁸⁵

Le défi pragmatique concret qui attend le gestionnaire est de «reconnaître - sans pour autant renier en quoi que ce soit ses propres convictions fondamentales ou compromettre les valeurs essentielles à la construction authentique de l'humain -, la nécessité de faire parfois certaines concessions sur le plan pratique et de renoncer à certains aspects des réalisations souhaitées pour faire droit à certaines des revendications de l'autre»⁸⁶. Ce point de vue rejoint celui de Ferry qui invite à donner concrètement suite aux principes universalistes de la morale en conservant les acquis de la démarche argumentative. Lorsqu'on le comprend ainsi, le compromis n'est pas une démission morale mais l'expression:

d'une recherche patiente - inspirée par le souci prioritaire de la construction effective de l'humain, tout à la fois respectueuse de l'«autre» et consciente du coefficient de certitude variable de ses propres positions -, de ce qui - dans telle situation concrète et conflictuelle, prise en toutes ses dimensions particulières, historiques et contingentes -, peut le mieux favoriser cette même construction ou, en tout cas, éviter au mieux ce qui pourrait la compromettre»⁸⁷.

⁸⁵ ROLLIN, «Éthique, société», p. 11.

⁸⁶ ROLLIN, «Éthique, société», p. 14.

⁸⁷ ROLLIN, «Éthique, société», p. 14.

Cette ouverture au monde vécu des sujets sur la voie de la délibération éthique menée en commun requiert la mobilisation de toutes les aptitudes morales que nous avons proposées jusqu'ici (i.e. authenticité, honnêteté, intégrité, rapport critique aux traditions). À cet ensemble, on doit rajouter la qualité supplémentaire qui revient en propre au moment pragmatique: la conscience de ce qu'on accomplit lorsqu'on communique. Formellement, l'action produite qui nous intéresse est la construction de l'identité morale des gestionnaires. Substantiellement, elle est son développement à partir des modalités spécifiques du discours qui permet éventuellement au discours de se comprendre comme le lieu de la construction de l'identité morale et de gagner un aperçu différencié sur la logique de ses performances. Comme nous l'avons détaillé dans les trois chapitres précédents, cette prise de conscience permet aux formateurs de planifier des interventions adaptées à la progression de la subjectivité des gestionnaires.

Les sciences de la gestion sont parsemées d'ouvrages qui abordent le management comme pratique communicationnelle. En collaboration avec un professeur de rhétorique (James Berkley), deux professeurs de gestion (Robert Eccles et Nitin Nohria) analysent par exemple la logique des jeux langagiers du management (e.g. rhétorique du changement, de la rationalisation, du pouvoir, etc.) que voile trop souvent l'obsession pour les solutions techniques⁸⁸. Leur but est de présenter le management comme l'art de maîtriser le langage

⁸⁸ ECCLES, Robert, NOHRIA, Nitin, James BARKLEY, *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Boston, Harvard Business School Press, 1992. Dans le même esprit, voir en plus Kathryn RILEY, «Telling More Than the Truth: Implicature, Speech Acts, and Ethics in Professional Communication», *Journal of Business Ethics*, 12 (1993), p. 179-196; H.W. LOVE, «Communication, Accountability and Professional Discourse: The Interaction of Language Values and

(ou la communication) en vue de réconcilier les exigences de la performance et de l'éthique.

Ce point de vue s'accorde avec la reformulation des bases de la crédibilité des gestionnaires que propose Blaise Olivier en prenant référence à la complexité du monde moderne:

La complexité c'est d'abord la pluralité de logiques qui coexistent dans les approches d'un même problème. Non seulement le sens n'est plus un luxe, mais il est multiple. Manager devient l'art de tenir ensemble une pluralité d'enjeux, et de finalités dans une organisation. Et la possibilité d'y trouver du sens, requiert cette sorte de talent qui consiste à proposer de la cohérence, et d'aider les autres à en chercher, à en produire, tandis que la réalité non seulement n'en présente pas de toute faite, mais plutôt impose la complexité, à partir de contradictions ou de différences qui souvent s'opposent à leur mise en ordre. Cette transformation de la représentation du monde en faveur de la complexité rejoint ce que la science du langage a mis en lumière concernant la polysémie. Le langage est en effet structuré de manière à donner accès à la complexité [...] Dans le contexte culturel présent, le rapport que le dirigeant entretient avec le langage, avec sa parole, est donc une composante essentielle de sa crédibilité.⁸⁹

Ce commentaire soulève l'idée qu'une des lacunes fondamentales du management orienté vers les solutions techniques est de nourrir l'illusion «qu'il peut exister un langage sans sujet [...] de perfectionner des objets et des véhicules, sans rencontrer les sujets porteurs, ni l'altérité des destinataires qui introduisent les vraies différences»⁹⁰. Pour remédier à cette situation, les gestionnaires ne doivent pas simplement inventer de nouveaux outils de communication, mais devenir plus conscients de la valeur de leur implication personnelle dans la communication. Dans une visée tout à fait pragmatique, ils doivent

Ethical Values», *Journal of Business Ethics*, 11 (1992), p. 883-894.

⁸⁹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 374-375.

⁹⁰ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 375.

croire «que des acteurs responsables pourraient travailler à prendre conscience de la manière dont leur langage dans l'action traite de la subjectivité, la leur et celle des autres, que «de ce point de vue, dire c'est faire [...] ce qui se passe dans ce qui se dit est une composante essentielle de devenir sujet»⁹¹. En choisissant cette option, nous pouvons espérer que le gestionnaire se retrouvera moins «esclave de ses acquisitions intérieures et de ses habitudes [...] privé de certains usages de sa liberté» et plus capable de «bouger en soi-même» de façon à ce que «ceux qui l'approchent se sentent appelés à une meilleure présence à eux-mêmes, plutôt que d'imposer leurs habitudes comme des données irréformables»⁹². Dans le même sens, nous pouvons également anticiper que ce retour réflexif sur le discours lui permettra de poser les questions suivantes vis-à-vis des effets de la communication:

Comment être crédible? Qu'est-ce qui permet de croire en l'autre? Qu'est-ce qui crée la confiance? [...] Comment l'action, dans ses buts et dans ses moyens, sera-t-elle crue du plus grand nombre? Et comment susciter une confiance généralement partagée dans la conduite et les choix de cette action⁹³.

Si on élargit le point de vue, on s'aperçoit que ce questionnement sollicite une appréciation critique de l'ensemble des discours qui construisent l'identité morale du gestionnaire. Par exemple:

⁹¹ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 399-400.

⁹² OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 400.

⁹³ OLIVIER, *L'acteur et le sujet*, p. 272-273.

- L'éthique des affaires déploie-t-elle l'identité morale des gestionnaires dans le sens souhaité ou est-elle au contraire un effort ritualiste qui la garde dans le giron de la stratégie⁹⁴?
- Quels dossiers le discours moral survalorise-t-il? Quelles questions morales essentielles laisse-t-il de côté? Comment ce choix de priorités influence-t-il l'identité morale des gestionnaires⁹⁵?
- La formation est-elle trop abstraite ou prend-elle au contraire le temps de partir des lieux qu'occupent les gestionnaires en essayant d'élargir graduellement leur champ de vision⁹⁶? Le rythme de progression choisi est-il approprié à leur situation de sujets?
- Quelle action particulière le discours accomplit-il (e.g. défense et critique des positions, production de normes, éloge ou blâme des comportements)? Quels effets bénéfiques et contradictoires cela engendre-il?⁹⁷.

Peut-on associer des possibilités de dérapage ou de déformation au versant pragmatique de la reconstruction? Peut-on penser à certains dangers qui viendraient avec une dissociation du moment herméneutique? À notre avis, de la même façon que

⁹⁴ Bjorn KJØNSTAD, Hugh WILLMOT, «Business Ethics: Restrictive or Empowering?», *Journal of Business Ethics*, 14 (1995), p. 445-464.

⁹⁵ Frederick BIRD, James WATERS, Peter CHANT, «Everyday Moral Issues Experienced by Managers», *Journal of Business Ethics*, 5 (1986), p. 373-384; Frederick BIRD, James WATERS, «Attending to Ethics in Management», *Journal of Business Ethics*, 8 (1989), p. 493-497.

⁹⁶ Richard GEORGE, «The Challenge of Preparing Responsible Managers: Closing the Rhetoric-Reality Gap», *Journal of Business Ethics*, 7 (1988), p. 715-722; Jai GHORPADE, «Ethics in the MBA Program: The Rhetoric, The Reality, and a Plan of Action», *Journal of Business Ethics*, 10 (1991), p. 891-906.

⁹⁷ Frederick BIRD, Frances WESTLEY, James WATERS, «The Uses of Moral Talk: Why Do Managers Talk Ethics?», *Journal of Business Ethics*, 8 (1989), p. 75-89.

l'herméneutique s'exposait au danger d'un enlèvement historiciste lorsqu'elle ne souciait pas de la pragmatique, celle-ci court le risque d'un aperçu formel de la réalité lorsqu'elle se détache du monde vécu des personnes et des communautés humaines. Pour exploiter toute la force de la reconstruction, l'herméneutique et la pragmatique doivent être considérés comme une paire logique inséparable qui permet d'accéder aux valeurs universelles à partir d'un point de vue historiquement situé.

Une voie qui est remplie de promesses pour combiner la force de ces deux aspects logiques de la reconstruction est la pédagogie des études de cas. Elle n'est cependant pas sans risques. Rien ne garantit que la fiction des situations présentées se tiendra par exemple près de la réalité. Rien n'assure que la pédagogie appliquera des principes éthiques à la réalité avec bon jugement et accordera une importance égale aux apports de la pratique à la théorie⁹⁸. Rien ne prévient contre un traitement rationaliste des situations qui dévalue les intuitions et les émotions qui participent à l'agir moral. Rien n'empêche que la formation développe une caste d'experts (des consultants?) armés de manuels remplis de réponses pensées d'avance qui se substituent au jugement moral des personnes impliquées dans l'action. Rien n'immunise finalement la réflexion contre un dérapage du côté d'une morale des actes qui masque l'interrogation plus fondamentale qui doit porter sur le devenir des personnes et des communautés produit par les comportements. Ces problèmes ne sont pas

⁹⁸ CANADIAN FEDERATION FOR THE HUMANITIES, *A Canadian Research Strategy for Applied Ethics. A Report by the Canadian Federation for the Humanities to the Social Sciences and Humanities Research Council*, Ottawa, Mai (1989), p. 9.

nouveaux. Ils ont plus ou moins été relevés dans les analyses des limites la casuistique⁹⁹. Un recours à l'histoire serait profitable pour éviter de les répéter sous une forme ou une autre.

2.3 Ouverture à la souffrance et à la vulnérabilité d'autrui

Le troisième aspect de la reconstruction que nous voulons actualiser est l'ouverture de l'identité morale à un rapport asymétrique à l'autre qui reconnaît sa dimension d'être souffrant. Ce thème fait malheureusement partie des dimensions oubliées de l'individu dans l'organisation¹⁰⁰. Selon le consensus obtenu par les chercheurs qui cherchent à comprendre le travail comme milieu de vie, les théories de la gestion ne rendent pas justice à cet aspect de l'être humain. Jean-François Chanlat explique ainsi cette lacune:

Sujet en acte et en situation, l'être humain est également fait de chair et de sang. Les expériences qu'il vit au travail, les relations professionnelles qu'il développe touchent à des degrés divers son corps et son psychisme. Synonyme de souffrance pour les uns, de plaisir pour les autres, le travail mêle en fait la plupart du temps plus ou moins subtilement les deux [...] Relier l'univers du travail et le contexte organisationnel à l'expérience qu'en ont *réellement et concrètement* les personnes qui travaillent [...] c'est poser de manière différente la question de la santé au travail [...] jusqu'à présent cette question a été abordée davantage soit sous l'angle des maladies professionnelles et des accidents de travail, soit sous l'angle du stress et de l'épuisement professionnel [...] Pourtant, les ouvrages n'ont jamais été aussi abondants pour décrire les effets à la fois positifs et négatifs des facteurs

⁹⁹ MAHONEY, *Teaching Business Ethics*, p. 36-41; John MAHONEY, *The Making of Moral Theology. A Study of the Roman Catholic Tradition*, Oxford, Clarendon Press, 1987; A.R. JONSEN, S. TOULMIN, *The Abuse of Casuistry*, Berkeley, University of California Press, 1988.

¹⁰⁰ Jean-François CHANLAT (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec-Paris, Presses de l'Université Laval-ESKA, 1990, p. 685-768.

psychosociaux sur la santé physique et mentale des gens qui travaillent.¹⁰¹

Le problème de l'approche centrée sur les maladies professionnelles et les accidents de travail tient au fait qu'elle ne valorise pas suffisamment la relation entre le vécu subjectif et les données objectives du travail¹⁰². En ciblant toute son attention sur les variables somatiques et cognitives qui participent à l'expérience individuelle de la souffrance, elle néglige d'aborder la souffrance sous l'angle de «l'expérience que les personnes ont vécue au travail à partir de ce qu'ils en disent»¹⁰³. Ce modèle est celui de la psychopathologie du travail dont les racines remontent aux travaux réalisés antérieurement dans le cadre de la psychanalyse, de la phénoménologie et de la sociologie critique du travail¹⁰⁴. Il confère l'avantage aux chercheurs de remettre en cause «certains modes d'organisation et de gestion [...] en particulier ceux qui sont incapables de créer des espaces de parole et des résonances symboliques au travail» au profit «de nouvelles formes d'organisation du travail, plus respectueuses du fonctionnement psychique de l'être humain»¹⁰⁵. Dans le monde francophone, le chef de file de ce mouvement est Christian Dejours. À ses yeux, les gestionnaires ne peuvent outrepasser la question de la souffrance au travail «car rien

¹⁰¹ Jean-François CHANLAT, «L'être humain, un être de plaisir et de souffrance», dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 685.

¹⁰² CHANLAT, «L'être humain», dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 686.

¹⁰³ Jean-François CHANLAT, «Stress, psychopathologie du travail et gestion», dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 716.

¹⁰⁴ CHANLAT, «Stress», dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 714.

¹⁰⁵ CHANLAT, «L'être humain», dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 686.

n'exclut qu'on demande un jour à l'entreprise de se préoccuper de ses nuisances psychiques et sociétales comme, d'ores et déjà, on exige d'elle qu'elle gère ses nuisances physico-chimiques hors de son espace propre»¹⁰⁶. Voici son point de vue plus détaillé:

Le développement de l'activité productive [...] relève d'une logique où les jeux de concurrence économique occupent une place centrale. Il est usuel de considérer que, globalement, cet essor a pour les hommes et la société des retombées favorables [...] Mais dans le même temps, la recherche de meilleures performances fait surgir dans l'entreprise même des contraintes sociales et humaines qui ont, quant à elles, des conséquences parfois moins avantageuses sur la vie ordinaire et la santé des hommes et des femmes qu'elle emploie. Bénéficiaire de la *production*, l'homme est souvent dans le même mouvement victime du *travail*. Tel est le paradoxe dont il s'agit de mesurer la portée, paradoxe en vertu duquel les objectifs de la production sont pour le monde extérieur à l'entreprise promesse de bonheur, cependant qu'à l'intérieur ils sont souvent [...] promesse de malheur.¹⁰⁷

En proposant cette vision, Dejours n'assigne pas un statut de victimes aux travailleurs. Il envisage plutôt «des articulations entre souffrance singulière, héritée de l'histoire psychique propre de chaque sujet (dimension diachronique) et souffrance actuelle surgie de la rencontre du sujet avec la situation de travail (dimension synchronique)» afin de mieux penser les «destins possibles de la souffrance»¹⁰⁸. Dans son esprit, il faut distinguer deux types de souffrance: (1) la «*souffrance pathogène*» qui conduit l'individu à lutter contre la souffrance en cherchant «des solutions défavorables à la production et

¹⁰⁶ Christian DEJOURS, «Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations», dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 688; *Le travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion, 1980; *Psychopathologie du travail*, Paris, Éditions de l'AOCIP, 1987.

¹⁰⁷ DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 687.

¹⁰⁸ DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 687.

défavorables aussi à sa santé»; (2) la «*souffrance créatrice*», qui le porte plutôt à «élaborer des solutions originales [...] généralement favorables à la production et à la santé»¹⁰⁹. Cela l'amène à renoncer de vouloir éliminer la souffrance et à adopter une vision plus réaliste qui l'entrevoit comme une composante inéluctable (et parfois même recherchée) de l'expérience devant laquelle l'individu doit se situer pour construire sa subjectivité. Ainsi pensée, la souffrance est «*d'espace de lutte couvrant le champ situé entre d'un côté "le bien-être" psychique [...] de l'autre la maladie mentale ou la folie*»¹¹⁰ et ce qui compte est le sens que lui assigne l'individu pour ne pas s'enfermer dans le piège de la souffrance pathogène:

Soucieux de la santé des travailleurs ou de l'efficacité de l'entreprise, de nombreux spécialistes voudraient orienter les actions en sorte de faire disparaître la souffrance. Cet objectif est vain, sinon absurde. D'abord parce qu'aussitôt conjurée la souffrance resurgit et se cristallise sur d'autres supports offerts par la réalité. Ensuite [...] parce que les travailleurs, s'ils déploient des efforts impressionnants pour lutter contre la souffrance, ne recherchent pas les situations de travail sans souffrance. Souvent même ils les abhorrent. Ils n'hésitent pas à affronter les difficultés et l'adversité des enjeux du travail. Ils vont même jusqu'à rechercher les défis. Car la réalité du travail est un terrain propice pour jouer et rejouer avec la souffrance dans l'espoir qu'elle débouche sur des découvertes et des créations socialement, voire humainement utiles. C'est en effet alors, et alors seulement, que *la souffrance acquiert un sens*. La créativité donne sens parce qu'elle apporte, en contrepartie de la souffrance, reconnaissance et identité. Et le sens conjure la souffrance parce qu'en contrepartie de la répétition (résurgence de la souffrance) il ouvre sur une histoire (l'expérience vécue): chaque innovation est différente des autres. Par la série enchaînée de ses découvertes ou de ses inventions, le sujet s'éprouve et se transforme [...] on comprend bien comment, en définitive, le *plaisir* au travail est un produit *dérivé* de la souffrance.¹¹¹

¹⁰⁹ DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 688

¹¹⁰ DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 690.

¹¹¹ DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 696.

Ce point de vue est conforme à l'esprit de la reconstruction qui favorise un accueil critique de la souffrance en vue de relancer la communication vers plus de liberté. En privilégiant cette idée, les gestionnaires évitent les dangers de la sur-responsabilisation et de la déresponsabilisation des individus face à la souffrance. Ces deux tentations se repèrent aisément dans le quotidien. Elles renvoient aux recherches de boucs émissaires qui font porter tout le poids de la responsabilité sur un parti et au paternalisme qui infantilise ceux qui souffrent¹¹². Les gestionnaires qui veulent construire leur identité morale sur un mode restructif doivent éviter ces deux tendances qui rendent les individus inaptes à accueillir la souffrance de façon critique. Leur défi consiste d'une part à résister à la construction d'un ennemi avec qui la communication sera impossible et d'autre part à refuser d'invalidier le pouvoir des personnes qui tentent de s'approprier la souffrance d'une façon créatrice. Dans les deux sens, ils doivent s'opposer aux visions unilatérales de la responsabilité qui n'accordent pas suffisamment d'importance au jeu des responsabilités partagées.

La force de Dejours est de poser la question de la responsabilité morale des gestionnaires en termes de l'établissement des «conditions organisationnelles qui, selon les cas, président à l'engagement des sujets dans le sens de la souffrance créatrice ou dans le sens de la souffrance pathogène»¹¹³. Cette analyse ouvre l'esprit à la valeur de «l'homme concret, vivant, sensible, réactif et souffrant, animé par une subjectivité; conception

¹¹² Gillian BROCK, «Paternalism and the (Overly?) Caring Life», *Business Ethics Quarterly*, 6 (1996), p. 533-548; Mary C. LaFORGE, «Learned Helplessness as an Explanation of Elderly Consumer Complaint Behavior», *Journal of Business Ethics* 8 (1989), p. 359-366.

¹¹³ DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 688.

différente de celle d'un idéal-type moyen, qui renvoie à un modèle de l'homme *abstrait* [valorisé par le management classique]»¹¹⁴. Au sein de cette perspective, le problème du malaise existentiel au travail trouve une voie plus féconde de résolution:

La fameuse motivation au travail se trouve alors «problématisée» selon une logique autre. Il ne sera plus fait référence aux catégories abstraites d'un Maslow, ni à une quelconque hiérarchie universelle des besoins. La notion même de motivation sera remplacée par la notion plus dynamique de souffrance. Cette dernière a l'avantage substantiel d'articuler l'histoire singulière à la situation actuelle, le passé de chaque travailleur aux données réelles qu'il affronte. La notion de souffrance a, de plus, l'intérêt d'articuler ce qu'il y a de plus singulier dans le comportement de chaque sujet à la dimension collective de l'action, grâce à la notion de sublimation. Enfin, la problématique de la souffrance permet de rendre compte aussi bien de la motivation et du plaisir au travail, que de la démotivation et des effets pathogènes du travail.¹¹⁵

Pour avoir du succès à ce niveau, les gestionnaires doivent reconnaître le désir et la capacité de leurs collaborateurs de «s'exprimer réellement sur les problèmes qu'ils rencontrent, de faire part de leur propre expérience et des solutions qu'ils pourraient envisager, en un mot d'agir en tant que sujets à part entière»¹¹⁶. Ils doivent plus précisément valoriser «la démonstration publique de sa manière de travailler en sorte que les collègues puissent voir et connaître chaque compagnon»¹¹⁷. Cette condition est à la base des rapports de confiance qui permettent à l'organisation de devenir une communauté de travail qui

¹¹⁴ DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 691.

¹¹⁵ DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 697.

¹¹⁶ CHANLAT, «Stress», dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 718-719.

¹¹⁷ DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 704.

attache une valeur à la solidarité¹¹⁸. Elle prévient et corrige la «non-reconnaissance des savoirs d'expérience» issue des modèles technocratiques qui contribue à «l'absence de dialogue réel et la négation de la parole»¹¹⁹. Au plan pratique, cela expose les gestionnaires aux défis suivants¹²⁰:

- combler «l'écart persistant entre l'organisation du travail *prescrite* et l'organisation du travail *réelle*» qui maintient les employés dans la position intenable d'avoir à «dévier des ordres, des règles et de la procédure normale pour réaliser concrètement leurs tâches, et en même temps empêchés d'y avoir recours»;
- s'opposer au processus de parcellisation des tâches qui «couplé aux contraintes de temps et de rendement, amène dans certains cas les travailleurs à être dans l'incapacité psychologique de sublimer leur souffrance»;
- prévenir «des débordements que cette souffrance subie au travail peut provoquer dans la famille (alcoolisme, violence, délinquance)» et la société (santé et sécurité publiques);
- répondre aux questions oubliées ou négligées venant «de l'extérieur, des tiers, de ceux qui n'ont pas pris part à la discussion et qui ne comprennent pas les compromis auxquels les parties sont parvenues».

¹¹⁸ DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 704-705.

¹¹⁹ CHANLAT, «Stress», dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 718-719.

¹²⁰ CHANLAT, «Stress», dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 718-719, RACINE, «De l'administrateur au professeur», p. 16.

Dans le même sens, les gestionnaires doivent mieux comprendre leur souffrance¹²¹.

La résolution du problème de la souffrance au travail leur demande de prendre le risque «non seulement de tolérer la construction d'un espace public dans l'entreprise, mais [...] de s'y engager, comme les travailleurs à la base. Non seulement "ès qualité", mais en personne»¹²². Dans le même sens, les gestionnaires doivent mieux comprendre leur souffrance¹²³. La résolution du problème de la souffrance au travail leur demande de prendre le risque «non seulement de tolérer la construction d'un espace public dans l'entreprise, mais [...] de s'y engager, comme les travailleurs à la base

- Le sentiment d'insécurité personnelle qui amène les gestionnaires à trouver refuge dans des définitions institutionnelles de rôles (et à imposer ce mode de construction identitaire à leurs partenaires);
- La perception du monde comme environnement hostile qui enferme les discours des gestionnaires dans des métaphores de guerre et de combat qui font obstacle à la collaboration et à la dynamique de l'erreur comme occasion de croissance;
- L'inflation de la responsabilité qui suscite des problèmes de surinvestissement dans le travail au lieu d'encourager des partages de responsabilités qui assurent la viabilité de l'organisation à long-terme;
- La peur du désordre qui survalorise l'apport des structures et des règlements au

¹²¹ Bary CASTRO, «Business Ethics: Knowing Ourselves», *Business Ethics Quarterly*, 4 (1994), p. 181-190.

¹²² DEJOURS, dans CHANLAT, *L'individu dans l'organisation*, p. 706.

¹²³ Bary CASTRO, «Business Ethics: Knowing Ourselves», *Business Ethics Quarterly*, 4 (1994), p. 181-190.

détriment de la fécondité du parcours chaotique qui caractérise les processus de création;

- La peur de la mort qui ne donne pas la chance de penser que la mort d'une idée, d'une structure, etc. peut être le début d'une nouveauté attendue.

Qu'ils prennent référence à l'accueil de leur souffrance ou celle des autres, les gestionnaires ne doivent pas s'en tenir aux aspects juridiques de la relation. Au minimum, cela exige qu'ils mettent en oeuvre des moyens qui préviennent l'humiliation des partenaires de communication. Cette idée est au coeur de la théorie de la société décente (ou attentive) que propose Avishai Margalit¹²⁴. Pour lui, l'humiliation est une non-considération des personnes comme des êtres qui méritent de faire partie de la communauté humaine. Elle se manifeste par exemple dans le traitement bureaucratique des personnes et dans le snobisme qui fait sentir aux intéressés qu'il ne font pas et ne pourront jamais faire partie de ceux qui comptent.

À son meilleur, le rapport asymétrique à l'autre trouve preneur dans les théories de la compassion administrative. Dans la foulée des travaux de théoriciennes féministes¹²⁵, la gestion s'ouvre graduellement à cette perspective. Dans certains champs d'action (e.g.

¹²⁴ Avishai MARGALIT, *The Decent Society*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1996.

¹²⁵ Jeanne LIEDTKA, «Feminist Morality and Competitive Reality: A Role for an Ethic of Care?», *Business Ethics Quarterly*, 6 (1996), p. 179-200; Brian BURTON, Craig DUNN, «Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory», *Business Ethics Quarterly*, 6 (1996), p. 133-147; Dawn ANFUSO, «Creating a Culture of Caring Pays Off», *Personnel Journal*, August (1995), p. 70-77; Hal ROSENBLUTH, Diane McFERRIN PETERS, *Good Company: Caring As Fiercely As You Compete*, New York, Perseus Press, 1998.

gestion scolaire, gestion des services de santé)¹²⁶, les efforts de rapprochement datent déjà de plusieurs années et peuvent informer les domaines du management qui ont été plus résistants à prendre ce tournant (e.g. le secteur privé en général). Cinq traits caractérisent ce type de leadership¹²⁷:

- Un penchant pour les relations concrètes qui unissent les êtres communicants plutôt que pour les rapports abstraits entre les principes de droit; une emphase sur l'écoute des besoins particuliers plutôt que sur la défense des intérêts universaux;
- Un souci de trouver des réponses appropriées aux problèmes en misant sur des processus de délibération collective plutôt que sur le pouvoir d'experts;
- Une conception du leadership comme démarche affective-intuitive guidée par la raison qui s'oppose à un leadership pensé comme démarche déductive-analytique méfiante des sentiments;
- Une préoccupation pour l'écologie des relations qui veut combler les lacunes d'une morale trop fortement centrée sur les rapports humains et la relation au présent;
- Une préférence pour le devenir des personnes qui relativise l'importance des comportements et la résolution des problèmes; un souci de développer le leadership éthique dans tous les efforts de collaboration.

¹²⁶ Par rapport au domaine scolaire, voir Joyce EPSTEIN, «School-Family-Community Partnerships: Caring for the Children We Share», *Phi Delta Kappan* 76 (1995), p. 701-712.

¹²⁷ James KOUSES, Barry POSNER, «Ethical Leaders: An Essay About Being in Love», *Journal of Business Ethics* 11 (1992), p. 479-484.

En se déployant sur cet horizon, l'éthique change radicalement de ton. Elle se pense comme art de vivre et art d'aimer qui «partage de l'art le goût créatif, la liberté, le désir d'oeuvrer, communiquer, le sens de la maturation et de l'essai»¹²⁸. Au stade précédent, l'important était de se conformer au modèle idéal du soi qui était valorisé par les principes juridiques. Dans celui-ci, il est d'envisager sa vie comme une aventure qui nous incite à devenir le meilleur de nous-même en privilégiant la rencontre avec autrui. L'essentiel n'est plus l'acte moral, mais l'oeuvre qu'il produit, c'est-à-dire des sujets pleinement capables de communiquer en respectant les différences des autres identités sur un fond d'universalité. Ce qui importe n'est pas la catégorisation des aspects de la vie morale, mais une multiplicité de parcours (difficiles à catégoriser) qui «laisse place à cela que l'homme peut seulement laisser naître et croître en lui [...] délie la liberté du lien restreint du concevoir-délibérer-décider-exécuter [...] ouvrant à un mode de vivre qui laisse être, en toute leur force, des relations primordiales que la référence-droit prétend toujours maîtriser»¹²⁹. En s'acheminant sur cette voie, la morale passe de l'univers de la maîtrise consciente et volontaire de l'agir à un monde qui «oppose au produire par effort, le laissez-advenir, le laisser-se-donner [...] qui n'est ni la raideur du contrôle continu, ni la mollesse du n'importe quoi», mais le fruit qui, à la façon de ce qui différencie Mozart et Saria, advient «par grâce qu'aucun talent laborieux ne peut produire»¹³⁰.

¹²⁸ Maurice BELLET, «L'autre référence: de la morale comme art d'aimer», *Le Supplément* 180 (1992), p. 24.

¹²⁹ BELLET, «L'autre référence», p. 28.

¹³⁰ BELLET, «L'autre référence», p. 28.

Le danger de la compassion a déjà été évoqué par Ferry: penser qu'on peut être compatissant en écartant les ressources de l'argumentation. Nous avons mentionné les contributions possibles de la dynamique de bouc-émissaire et du paternalisme à cet égard. Un autre problème est la possibilité d'une dérive sentimentale. Le problème se rattache à ce moment à une appréciation démesurée des aspects émotifs du souci pour autrui qui aliène le jugement moral des aspects intransigeants de la réalité (e.g. survie de l'entreprise, limites des ressources disponibles, délimitation du pouvoir d'intervention, etc.)¹³¹. L'autre danger qu'il produit est une incapacité de partager équitablement les biens dans un contexte de ressources limitées¹³². Pour éviter ce danger, il faut refuser d'opposer amour et justice et faire respirer la morale dans un sens qui réconcilie leurs forces respectives.

En adoptant la perspective de la référence-art, la morale s'élargie et atteint «la manière dont les humains se dépassent pour atteindre les possibilités de leur existence [...] à la fois une intelligence du sens profond de l'existence humaine et un engagement à le réaliser»¹³³. La question de savoir comment les théologiens peuvent appuyer cette démarche sera l'objet de la prochaine partie de cette thèse.

¹³¹ Gary BELIS, «Beware the Touchy-Feely Business Book», *Fortune*, Juin 28 (1993), p. 147-148.

¹³² Andrew WICKS, «Reflections on the Practical Relevance of Feminist Thought to Business», *Business Ethics Quarterly*, 6 (1996), p. 523-531.

¹³³ Sébastien KAPPEN, «La spiritualité dans un âge nouveau de colonisation», *Concilium*, 254 (1994), p. 50.

TROISIÈME PARTIE

**Les contributions de la théologie à la
construction de l'identité morale des gestionnaires**

**“No work of art in any field can be considered a work of art
unless it reveals the basic nature of the artist himself”
(Eliel Saarinen, Encyclopédie Encarta)**

Mise en route de la troisième partie

L'objectif de cette dernière partie est d'indiquer comment les ressources de la foi chrétienne peuvent aider à construire l'identité morale des gestionnaires en prenant appui sur l'éclairage qui est fourni par les deux sections précédentes. La proposition que nous défendrons est celle d'une théologie de la présence à l'humanité des gestionnaires. Dans les trois prochains chapitres, nous relèverons ses principaux aspects: une exigence de solidarité vis-à-vis des gestionnaires (Chapitre 14); une prédisposition pour une stratégie de l'action modeste qui se donne comme tâche de changer graduellement l'identité morale des gestionnaires (Chapitre 15); un mode d'accompagnement qui aide les gestionnaires à accéder au commencement de leur humanité (Chapitre 16).

En valorisant ces contributions, la question plus large qui nous intéresse est celle des rapports pertinents qui peuvent s'établir entre la théologie et la pratique sociale de la gestion. Comme nous l'avons fait pour les théories de la gestion et la philosophie, notre visée est de mettre à contribution ce que la théologie a de meilleur à offrir au procès de construction de l'identité morale des gestionnaires. Dans cet esprit, nous présenterons le discours théologique comme un complément à l'approche de Ferry. La force de ce dernier est de mettre en évidence la logique différenciée des discours qui construisent l'identité morale. En valorisant cet aspect du devenir moral, Ferry en laisse cependant deux autres en suspens. Le premier est celui de la stratégie ou de l'actualisation de la puissance des discours. C'est cet élément qui a retenu notre attention dans la section précédente. Le deuxième est celui du dynamisme ou de la motivation de la vie morale. C'est lui qui sera

la cible de nos propos dans cette dernière partie.

L'intuition que nous développerons par rapport à ce thème est que la pertinence de la théologie passe en grande partie par sa capacité de susciter et de nourrir le désir moral des personnes¹. En valorisant l'option d'une théologie de la présence, nous mettrons en évidence l'éclairage que les théologiens peuvent fournir à la dimension spirituelle de l'existence morale. Selon son étymologie juive (*rhuah*) ou grecque (*pneuma*), la notion de spiritualité renvoie à l'«*art d'avoir du souffle*»². Cet art est important est foncièrement important aujourd'hui car «vivant dans une civilisation urbaine, où les consignes et les contraintes de la vie quotidienne sont innombrables, nous devenons facilement des êtres *essoufflés*, dégonflés de nos rêves et de nos projets, souvent à bout de souffle dans le pèlerinage de la vie, presque toujours à la recherche d'un nouveau souffle»³. Cette approche de la vie morale suscite présentement une bonne part d'intérêt dans le monde du travail⁴ et tout porte à croire que le programme de formation que nous avons élaboré à partir de la pensée de Ferry

¹ Ce thème revient constamment dans les écrits de Paul Valadier, Voir par exemple, Paul VALADIER, *Éloge de la conscience*, Paris, Esprit/Seuil, 1994, p. 245-246.

² Benoît GARCEAU, *La voie du désir*, Montréal, Médiaspaul, 1998, p. 8.

³ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 8.

⁴ Charles HANDY, *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism. A Quest for Purpose in the Modern World*, London, Hutchinson Press, 1997; T.C. PAUCHANT, *In Search of Meaning. Managing for the Health of Our Organizations, Our Communities, and the Natural World*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995; F. MASSARICK, «Human experience, Phenomenology, and the Process of Deep Sharing», dans R. TANNENBAUM, N. MARGULIES, F. MASSARICK (eds.), *Human Systems Development*, San Francisco, Jossey Bass, 1985, p. 26-41; Elizabeth CHURCH, «Soul Surfaces in the Office Canyons», *Globe and Mail*, Mai 22 (1998), p. B22; Marie-Claude DUCAS, «Gourous inc. Les disciples sont fatigués», *Le Devoir*, 21 Octobre (1998) (téléchargement: www.ledevoir.com).

n'échappe pas aux risques de l'épuisement et du découragement. Comme nous l'avons relevé à maintes occasions, la progression vers l'identité morale construite sur le mode reconstructif est parsemée d'embûches qui exposent l'individu au risque de bloquer ou de régresser à un niveau de discours qui n'honore pas les exigences éthiques contemporaines. L'arrivée à bon port n'est donc nullement garantie et elle nécessite beaucoup de motivation, de courage et de confiance dans ses capacités de bien faire.

En écrivant cette section, notre but n'est pas de critiquer les insuffisances de la théologie à la façon d'un gérant d'estrade ou encore de trouver une solution miracle qui garantirait sa pertinence vis-à-vis des gestionnaires. Avec confiance, mais sans prétention, nous voulons plutôt nous engager dans la discussion comme théologien en honorant les exigences d'authenticité, d'honnêteté, d'intégrité et de pratique réflexive génératrice de compassion au meilleur de nos capacités et avec le souci d'inventer (ou du moins de rassembler) un discours qui éclairera notre propre recherche de sens vis-à-vis de la gestion moderne.

Chapitre 14

Être solidaire des gestionnaires

Ce chapitre développe l'idée que la première condition de pertinence d'un discours théologique qui participe au procès de construction de l'identité morale des gestionnaires est de prendre état du monde tel qu'il est, ou du moins tel qu'il se présente à l'esprit des sujets qu'il cherche à aider. Comme théologiens, cela nous oblige à refuser de céder au «tic clérical qui consiste à donner les réponses avant d'avoir pesé l'ampleur des questions»¹ et à inscrire nos efforts «au coude à coude avec tous au sein des entreprises communes par lesquelles ne cessent de s'instituer nos sociétés démocratiques»². Pour prendre ce tournant, nous devons réviser trois attitudes qui marquent souvent notre pensée vis-à-vis des gestionnaires: (1) une préférence pour l'éthique économique, (2) une diabolisation de la raison stratégique-instrumentale, (3) une condamnation excessive du matérialisme. En proposant ces révisions, nous misons sur une théologie de la création qui sollicite un regard de bonté et de solidarité sur les gestionnaires.

1. La préférence pour le style de l'éthique économique

Dans notre chapitre liminaire, nous avons reproché au travail théologique d'avoir tendance à se tenir au-dessus de la mêlée en se retranchant dans les schèmes théoriques de l'éthique économique. En faisant cette critique, nous ne voulons pas invalider le questionnement moral qui doit porter sur l'économie et l'entreprise. Nous nous objectons

¹ VALADIER, *Lettres à un chrétien impatient*, Paris, Éditions La Découverte, 1991, p. 7.

² VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 102.

plutôt aux excès de la pensée qui bloquent le rapprochement avec la subjectivité des gestionnaires en faisant valoir que l'unique urgence est de changer les structures du système économique et des organisations de travail.

L'un des traits dominants de la morale catholique du XXe siècle est d'avoir privilégié les grandes questions de justice sociale (e.g. exclusion, pauvreté, salaire juste, développement équitable, etc.). Depuis *Rerum novarum* jusqu'aux théologies de la libération, les théologiens ont investi beaucoup d'efforts dans cette direction. Historiquement, cette tendance se comprend comme une réaction à la tournure individualiste et conservatrice de la morale catholique du XIXe siècle³. D'un côté, on doit reconnaître qu'elle a élargi le champ de vision et désankylosé la réflexion morale des théologiens. De l'autre, on doit se demander si elle n'a pas excessivement redressé la situation en dévaluant l'importance des personnes qui vivent les réalités économiques. L'histoire de l'éthique des affaires est révélatrice à ce sujet. Au cours des années 1950, les théologiens jouent un rôle de catalyseur en organisant les premiers colloques et écrivant les premiers manuels de formation⁴. Au fil des ans, l'éthique des affaires développe un intérêt et une méthodologie qui ciblent plus spécifiquement l'accompagnement des gestionnaires. Les théologiens éprouvent de la difficulté à suivre ce mouvement, si bien qu'aujourd'hui

³ MAHONEY, *The Making of Moral Theology*, p. 32-34.

⁴ H. JOHNSTON, *Business Ethics*, New York, Pitman Publishing, 1961; T. GARRET, *Business Ethics*, New York, Appleton-Crofts, 1966; R. BAUMART, *Ethics in Business*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1968.

plusieurs se demandent ce qu'ils sont devenus⁵.

Les causes de cet effacement sont multiples. Une des hypothèses qui mérite d'être retenue est que les théologiens ont privilégié des approches systémiques pour aborder les questions d'affaires. Avec le temps, plusieurs ont compris qu'ils devaient se rapprocher de la réalité des sujets de l'économie. Plusieurs universités catholiques américaines ont par exemple maintenant des centres d'études et de formation en éthique des affaires⁶. Plus de 165,000 étudiants sont inscrits dans leurs programmes d'affaires⁷. En Amérique du Nord, plus de 4,000 aumôniers professionnels oeuvrent également dans des organisations de travail⁸. En dépit de ces efforts, l'esprit de nombreux théologiens reste fortement disposé à la spéculation théorique qui dénonce les ratés du système et trace les contours d'une économie idéale. Dans la sphère économique, peu d'entre nous prenons suffisamment compte de l'intuition reconstructive qui demande de considérer que «notre histoire morale n'est pas à côté de l'histoire de tous les jours [...] des "histoires de rien du tout"»⁹. Cette entrée dans le monde historique nous invite à nous rapprocher des questions des gestionnaires qui sont le plus souvent d'ordre immédiat et pratique. À trop parler ou à parler

⁵ G.J. ROSSOUW, «Business Ethics: Where Have All the Christians Gone?», *Journal of Business Ethics*, 13 (1994), p. 557-570.

⁶ Voir par exemple le site internet de l'*Institute for Business and Professional Ethics* de l'Université DePaul (www.depaul.edu/ethics/).

⁷ Michael NAUGHTON, Thomas BAUSCH, «The Integrity of a Catholic Management Education», *California Management Review*, 38 (1996), p. 135-136.

⁸ Paul MARCK, «U.S. Firms lead in Use of Chaplains», *Ottawa Citizen*, 31 Août (1996), p. C5.

⁹ GUINDON, *Le développement moral*, p.174.

trop vite des changements d'envergure qui doivent survenir pour faire progresser la vie économique vers plus de justice et de compassion, nous risquons de nous soustraire de leurs domaines d'interrogation par manque d'écoute. En disant cela, nous ne prétendons pas que la mise au rancart du questionnement théorique du système est le prix à payer pour assumer un mode de présence pertinent auprès des gestionnaires. Nous défendons plutôt l'idée qu'en allant vers le plus large et le plus profond, il faut un sens de l'accompagnement qui respecte le rythme de progression et les difficultés contextuelles des personnes que nous cherchons à aider.

Dans un sens parallèle, la promotion de grands récits qui cherchent à dégager une troisième voie entre le capitalisme et le socialisme n'a plus la même force qu'autrefois. Même si cette approche a longtemps caractérisé le style de l'éthique théologique catholique du XXe siècle, peu de personnes croient aujourd'hui que les véritables progrès passeront en premier par des changements de systèmes. Ceux-ci doivent certes survenir et il est illusoire de penser qu'une meilleure attention aux personnes résoudra tous les problèmes. En même temps, les théories qui n'offrent pas de débouchés directs et réalistes sur l'action séduisent beaucoup moins facilement. Désabusés par l'échec du socialisme et abasourdis devant l'ampleur des problèmes du capitalisme, nous sommes aujourd'hui moins intéressés à attendre Godot et nous préférons investir nos espoirs du côté de la mobilisation des sujets éthiques comme source de changements.

Pour vivre un rapport de solidarité avec les gestionnaires, nous devons donc concrètement être attentifs à ce qu'ils vivent. Cela n'invalide aucunement le travail de l'éthique économique, mais lui donne le complément dont elle a besoin pour avoir une meilleure prise sur la réalité du monde économique. En nous engageant sur cette voie, nous parions que l'humanisation des milieux de travail a de meilleures chances de réussir si nous acceptons de jouer la carte du dialogue avec les praticiens. Nous donnons également suite à l'idée de la reconstruction qui nous demande d'accueillir des mentalités différentes. À notre avis, il est futile de prêcher cela aux autres si nous ne n'accueillons pas d'abord la différence qui démarque l'univers théorique de la théologie des considérations pratiques des gestionnaires.

2. La diabolisation de la raison stratégique-instrumentale

La solidarité avec les gestionnaires exige également que nous révisions la conception erronée que nous pouvons avoir de la raison stratégique-instrumentale. Pour plusieurs d'entre nous, cette rationalité est la principale source des maux à combattre. En disant cela, nous ne sommes guère originaux et reprenons simplement l'une des principales critiques de la modernité. Pour assurer la survie des organisations de travail, les gestionnaires ne peuvent cependant se passer d'une réflexion sur le choix des moyens et les conséquences prévisibles de l'action. Comme nous l'avons vu en prenant référence à Weber (Chapitre 1), agir autrement serait tout simplement irresponsable. Si nous voulons accorder un appui pertinent aux gestionnaires, nous devons refuser l'intransigeance d'un modèle qui diabolise

la stratégie en s'inspirant d'une vision utopique, puriste et dualiste des exigences éthiques de leur travail. L'espoir d'une disparition de la pensée instrumentale que nous pouvons entretenir est une pure fiction qui amplifie la violence que nous essayons de prévenir en sous-estimant son potentiel au coeur de l'action. Elle ne fournit aucune aide aux gestionnaires pour réconcilier les paradoxes de leur travail et les abandonne pratiquement à leur sort.

L'intervention que nous devons privilégier comme alternative est d'aider les gestionnaires à identifier les limites que la pensée stratégique ne doit pas franchir dans le monde du travail et à gérer la tension qui survient lorsque sa logique en heurte une autre. Weber avait certes porté un jugement négatif sur l'avenir de la raison pratique en défendant la thèse que la raison instrumentale allait éventuellement prendre toute la place et enfermer les individus dans une cage de fer. Comme nous l'avons évoqué, ce pronostic est cependant évitable du moment que la raison pratique se déploie sur un mode communicationnel qui réconcilie le choix des valeurs avec celui des moyens. Si nous avons le souci de la solidarité avec les meilleurs aspects de la modernité, nous devons encourager les gestionnaires à s'engager dans cette voie en nous y aventurant nous-mêmes. Nous pouvons réaliser cette tâche en mettant en oeuvre la pédagogie que nous avons développé dans la deuxième section en partant de notre expérience de progression identitaire vis-à-vis d'elle.

Pour cela, nous devons dépasser l'horizon des convictions qui caractérise souvent notre discours. À l'heure actuelle, la mode est à la condamnation de l'économie comme

idéologie¹⁰. Tout en admettant que nous sommes pleinement justifiés de nous en prendre aux dérives totalitaires de l'économie lorsqu'elles surviennent, nous devons refuser de franchir le seuil d'une diabolisation qui présente ses pires aspects comme étant ses seuls aspects. Cet excès bloque le dialogue avec les gestionnaires en nous rendant incapables de reconnaître l'ambivalence de leurs décisions et les jeux de la raison communicationnelle que l'on retrouve dans le fonctionnement de l'économie contemporaine (Chapitre 3 à 7).

3. La condamnation excessive du matérialisme

Le troisième défi de la solidarité avec les gestionnaires est de mettre en échec l'attitude excessivement négative que nous avons parfois vis-à-vis du matérialisme. Malheureusement, le ton des discours théologiques qui s'intéressent aux affaires est souvent le même que celui qu'on retrouvait autrefois dans le domaine de l'éthique sexuelle: la vie économique (sexuelle) est un lieu de perdition au sein duquel nous pouvons au mieux tolérer ou contrôler les effets du mal. Cette approche prend appui sur une méfiance du monde qui tient la théologie en-deçà de ce qui devrait être le coeur de sa mission: indiquer en quoi un agir humain peut contribuer à notre humanisation à la lumière de notre expérience de Dieu. Elle est d'autant plus frustrante qu'à l'instar des théologiens célibataires qui prêchaient autrefois autoritairement la morale sexuelle, plusieurs théologiens proposent aujourd'hui une éthique de la gestion sans l'avoir suffisamment testée et mûrie en côtoyant des gestionnaires. Jack Mahoney dénonce cette lacune:

¹⁰

Albert JACQUARD, *J'accuse l'économie triomphante*, Paris, Calmann-Levy, 1995.

[T]he last thing either business or the churches needed was simplistic denunciations which actually helped no one, except perhaps to warm the heart of the denouncer [...] There is, I think, no sharper ethical divide among Christians, whether in history or in the present, than in the place and degree which they accord to human sin and sinfulness in all areas of life, including - or even especially - in business [...] I sometimes ask myself if such stress on the Christian doctrine of sin and its expression in regular, almost routine, denunciations of consumerism and materialism in modern living may not, in fact, conceal a deeper suspicion of material creation which at times verges on the heretical in Christian terms [...] Put more theologically, I sometimes wonder whether Christians really do believe that material creatures are good or whether there is an eternal Manichee in many of us which considers the world and its contents inherently bad; an eternal dualist which considers material things, and their production, marketing and consumption, as not just inferior, but as positively alien to Christians [...] Nowhere do we find any consideration of the social purpose of creating or producing wealth - goods or services - in order to improve and enhance the lives of people in society.¹¹

Paul Valadier élargit et renforce ce point de vue en le reliant aux attitudes de fond que l'on retrouve souvent dans les milieux chrétiens vis-à-vis de la société de consommation:

Il semble qu'on estime «matérialiste» une société gorgée de biens de consommation, et c'est vrai qu'il n'a pas manqué [...] de gens pour mettre en garde les citoyens [...] devant les dangers du consumérisme. Mais ces «spirituels» tiennent-ils donc pour négligeables l'immense progrès constitué par l'abondance des biens [...] Rêvent-ils de sociétés ascétiques dans lesquelles un «bon pouvoir» réglerait les justes aspirations des citoyens et assurerait à chacun l'exacte satisfaction de ses besoins? Voilà de beaux régimes politiques en vérité, dont [...] je n'ai nulle envie de voir la réalisation (d'ailleurs hautement improbable tant l'idée porteuse est irréaliste et inapplicable)... À l'inverse de ces ténébreuses utopies, et cherchant à se délier de la misère et de l'ignorance, nos sociétés ont payé à un haut prix de labeur et de lutte les «conquêtes», que des repus jugent un peu vite aujourd'hui comme «matérialistes» et donc vraisemblablement indignes de l'homme à leurs yeux. Il faut plutôt souhaiter que les sociétés encore enfoncées dans la détresse trouvent elles-mêmes

¹¹ Jack MAHONEY, «Christian Approaches to Modern Business Ethics», *The Month*, Février (1994), p. 57-59.

les voies vers un état économique où domine une relative abondance. Finissons-en [...] avec le misérabilisme pieux et ne faisons pas la grimace quand des hommes et des femmes trouvent de quoi vivre en abondance, même si une telle situation n'est en rien paradisiaque et engendre elle-même ses propres aliénations.¹²

Pour prévenir de tels dérèglements d'attitudes vis-à-vis de la modernité économique, nous devons travailler plus fort pour développer une éthique de la prospérité qui rend justice au travail des gestionnaires comme travail moral. Pour cela, nous devons réviser les propos de notre tradition à l'égard de la richesse. Des écrits patristiques sur le partage des biens, à l'enseignement pré-moderne de l'Église sur l'usure, à la dénonciation des méfaits de la révolution industrielle et finalement aux attaques contemporaines contre la société de consommation et la mondialisation de l'économie, nos attitudes ont jusqu'ici été majoritairement méfiantes¹³. Source d'exploitation sociale pour les uns, occasion de distraction et d'éloignement de l'amour de Dieu pour les autres, le thème de la production de la richesse matérielle comme voie d'humanisation et de sanctification n'a pas encore été véritablement exploité à fond. Bien qu'il existe un filon théorique qui évalue positivement la valeur des biens matériels tout au long de la tradition chrétienne, c'est essentiellement le thème de la pauvreté que nous avons valorisé jusqu'à présent. On peut même nous reprocher d'avoir parfois été excessifs à cet égard. De l'acceptation du principe tout à fait légitime qui fait «de l'attention au plus pauvre le lieu de discernement de la présence de Dieu»¹⁴, nous

¹² VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 17-18.

¹³ Jack MAHONEY, «Wealth in the Judeo-Christian Tradition», dans D.W. HARDY, P.H. SEDGWICK (eds.), *The Weight of Glory*, Edinburgh, T & T Clark, 1991, p. 169-182.

¹⁴ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 37.

avons quelquefois dérapé vers une sacralisation de la pauvreté qui assigne une identité de bourreaux aux riches et une identité de victimes aux pauvres.

Il faut certes donner raison aux défenseurs de l'option préférentielle pour les pauvres lorsqu'ils disent que la distribution équitable des richesses doit faire partie de l'horizon éthique des chrétiens. En même temps, on peut reprocher à une certaine partie de ce mouvement de ne pas suffisamment reconnaître qu'il doit d'abord y avoir de la richesse à distribuer et qu'un nombre important d'enjeux humains et écologiques se situent du côté de la création des richesses. Notre contribution à cet égard est dire qu'un de ces enjeux se situe du côté de la construction d'identités de gestionnaires qui honorent les exigences éthiques contemporaines. En défendant cette idée, nous ne voulons pas invalider la légitimité des soucis distributifs de l'éthique sociale. Nous cherchons plutôt à compléter son point de vue en suscitant une vigilance vis-à-vis du danger qu'il y aurait de prendre le thème de l'exclusion comme seul cheval de bataille au détriment des enjeux éthiques qui se rattachent à d'autres aspects du travail et de l'économie.

4. Le premier jalon d'un travail théologique pertinent: une théologie de la création qui accueille les gestionnaires

La question fondamentale qui détermine la possibilité d'un rapprochement éthique avec les gestionnaires est la suivante: comme théologiens, condamnons-nous éternellement les gestionnaires à être les malfaiteurs et les vilains du monde ou pensons-nous qu'ils prennent dès maintenant part à la bonté de la création du monde? Sans évacuer l'esprit

critique, l'option en faveur d'une participation positive des gestionnaires à l'ordre de la création exige qu'on cesse d'évaluer leur conduite uniquement en terme de scandales et d'échecs humains¹⁵. Dans une perspective qui se tient plus près de la foi que le Dieu des chrétiens a dans les capacités humaines de vouloir et de faire le bien, nous devons croire que plusieurs d'entre eux cherchent à bien faire et accomplissent déjà une foule de tâches qui améliorent l'existence humaine. En ouvrant notre pensée à l'idée que le monde de la gestion est habité par la grâce de Dieu, nous devons cesser de croire aveuglément dans le mythe des canailles au sommet (*rot at the top*) pour peindre la réalité des gestionnaires¹⁶. Un engagement dans cette voie serait désastreux pour la théologie car il invaliderait toute possibilité de confiance dans les gestionnaires. Jack Mahoney résume ce point de vue de la façon suivante:

[A]n approach to the activity of business by way of the theology of creation helps us appreciate that, for all the risks and temptations connected with worldly goods and possessions, wealth and riches should not be considered demonic or evil, but are to be seen as having a positive and God-given social purpose in the continuing work of advancing human society [...] Wealth-creation is a risky occupation, as are most worthwhile human activities [...] it needs to be qualified and moderated in its operation, and kept on course, by a variety of ethical considerations [...] It is worth noting that such ethical considerations are not added as if from outside to the conduct of business in society. On the contrary, they emerge as part of the ethical infrastructure of business precisely as a genuinely human and social activity [...] Christianity can, and should, then address to business first of all words of encouragement and approval, for what it is capable of doing and to some degree actually is doing within God's design for all his human creatures. It can then, however, add words of criticism and impatience for what it is not doing, or not yet

¹⁵ H. NICKEL, «The Corporate Haters», dans D. JONES, (ed.), *Business, Religion and Ethics*, Cambridge MA, Gunn & Hain Publishers, 1982.

¹⁶ REICH, *Tales of a New America*, p. 201-234.

doing sufficiently.¹⁷

Ces commentaires interrogent la qualité des interventions discursives que nous faisons comme théologiens. Comme le prétend Paul Valadier, «certes, nos sociétés ont des défauts, mais est-ce une raison pour ne pas se demander si nous savons trouver les mots et les gestes aptes à porter une espérance et à conduire à la foi dans ce contexte-ci»¹⁸. Ce genre de réflexion est nécessaire aujourd'hui car nous vivons dans un monde qui ne finit plus de répertorier les malheurs et les risques que nous courons. Le champ économique nourrit particulièrement bien l'esprit de catastrophe qui alimente le cynisme vis-à-vis du potentiel d'action préventive et réparatrice que nous détenons du moment que nous décidons de travailler ensemble¹⁹. Pour rectifier cette situation, nous ne devons pas exclure le diagnostic des problèmes ou atténuer l'ampleur des difficultés. Nous devons plutôt développer de meilleures aptitudes à situer les défis dans un contexte d'espérance en vue de mobiliser le désir moral des gestionnaires. Dans cet esprit, nous devons miser sur une pédagogie de l'encouragement des efforts et de la célébration des réussites pour développer leur compétence de communication jusqu'au stade de la reconstruction. Pour cela, il faut refuser d'identifier le christianisme à une contre-société ou à une contre-culture qui ne met en jeu que «des anathèmes verbaux [...] vraisemblablement sans effets, sauf à provoquer des déceptions et l'accroissement des désarrois, sauf encore à ruiner un peu plus le crédit de

¹⁷ MAHONEY, «Wealth», p. 61-62.

¹⁸ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 22.

¹⁹ Viviane FORRESTER, *L'horreur économique*, Paris, Fayard, 1996; Pierre BOURDIEU, *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993.

leurs auteurs»²⁰. En contrepartie, nous devons travailler avec les gestionnaires pour «faire réussir la société à tous les niveaux et dans toutes ses dimensions»²¹. En bout de ligne, nous devons chercher à établir «une relation plus décontractée et moins polémique avec les hommes de ce temps et la logique de nos sociétés»²² qui établira la pertinence du travail théologique à partir des meilleures intuitions de la foi chrétienne. C'est cette idée que fait valoir Paul Valadier:

De même que Jésus n'a laissé pressentir le rapport unique qu'Il entretenait avec Dieu qu'en assumant une humanité particulière en un temps et une culture données, de même nous ne pouvons nous ouvrir à l'Esprit (trouver son identité) qu'en prenant à bras le corps notre humanité [...] ce n'est qu'en prise sur cette humanité que l'Esprit nous inspire [...] ce n'est donc qu'en assumant nos tâches d'hommes que nous entrevoyons et expérimentons ce que implique la foi chrétienne [...] Cela suppose la confrontation soutenue et patiente avec nos responsabilités humaines. À cet égard, la foi ne devient pertinente et significative que dans le dialogue permanent avec nos tâches d'hommes, ou dans la façon d'assumer notre affectivité, nos angoisses et nos espérances.²³

La théologie de la présence que nous proposons doit accueillir les gestionnaires dans l'ordre de la création en manifestant de la solidarité à leur égard. Comme théologiens, cela nous oblige à modérer notre préférence pour le style de l'éthique économique, à condamner moins excessivement la raison instrumentale et à nuancer notre critique du matérialisme. Le prochain chapitre donnera plus de détails sur la mise en oeuvre de cette première exigence.

²⁰ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 86.

²¹ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p.

²² VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 132.

²³ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 75-76.

Chapitre 15

Travailler à la réparation du monde

Dans ce chapitre, nous défendons les bienfaits d'une approche modérée de la responsabilité pour donner suite à l'exigence de solidarité que nous venons de présenter. En proposant cette direction, nous ne cherchons pas à invalider les efforts de réforme en profondeur de l'identité morale des gestionnaires. Nous visons plutôt à mettre toutes les chances de leur côté en valorisant les possibilités réelles de l'action qui honorent le rythme de progression des individus. Dans le même esprit, nous nous opposons aux effets démobilisateurs d'une morale idéaliste qui situe la barre à un niveau impossible à atteindre. Le titre de ce chapitre, "Travailler à la réparation du monde", s'inspire de la philosophie de l'action modeste que propose le philosophe Michel Lacroix pour préserver l'humanité contre la violence d'un dérèglement du mythe du progrès. L'idée qu'il transmet est celle d'une responsabilité qui se resserre sur le «déjà-là» pour améliorer graduellement le monde au lieu de s'élancer à fond de train vers le «pas-encore» pour le transformer de fond en comble¹.

À ce chapitre, nous voulons relever deux contributions typiquement reconstructives que le travail théologique peut faire: (1) agir comme mémoire dans les débats éthiques, (2) s'occuper de la qualité du lien social. Au terme de cet exposé, nous détaillerons le deuxième

¹ Michel LACROIX, *Le principe de Noé ou l'éthique de la sauvegarde*, Paris, Flammarion, 1997, p. 95-97.

jalon de la théologie de la présence que nous proposons: l'abandon du schème de la religion de la certitude au profit de celui de la religion de la relecture.

1. Agir comme mémoire dans les débats éthiques contemporains

Comme théologiens, la philosophie de l'action modeste nous tient responsables d'interroger les gestionnaires du dedans à partir de l'affinité des perspectives que nous entrevoyons avec eux. Un tel point de vue laisse entendre que nous n'avons nullement besoin de nous sentir étrangers dans la modernité et que nous avons toutes les raisons de nous considérer comme des «éléments constitutifs de ce qu'elle est devenue»². Il nous fait plus spécifiquement penser que nous pouvons contribuer à son développement en faisant valoir la fécondité des racines chrétiennes des débats en cours. Cette perspective situe la théologie au coeur de l'histoire des sociétés modernes:

[Que] nos sociétés ne peuvent se comprendre elles-mêmes sans leurs racines juives et chrétiennes, sans non plus le procès qu'elles ont intenté à cette influence, et qui a fait la richesse conflictuelle et diversifiée de notre tradition occidentale [...] qu'en en connaissant la source spirituelle, le chrétien ne se situe pas timidement en marge de l'histoire de notre civilisation, mais qu'il en possède une clé essentielle.³

² VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 94.

³ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 95.

Cette ouverture au christianisme comme mémoire des sociétés modernes nous assigne l'exigence de prévenir l'amnésie morale dans laquelle une pratique sociale comme celle de la gestion peut s'enliser. Cela peut se produire sous le poids de conformismes paresseux qui endorment les esprits face aux valeurs fondamentales des traditions qui les nourrissent ou sous celui d'absolutisations idolâtriques (i.e. mythologie scientiste du progrès, commercialisation sans bornes, etc.) qui clôturent la discussion dont nous avons besoin pour s'orienter dans le sens d'un vrai progrès⁴. Trois domaines sont particulièrement propices à ce genre d'apport: (1) les principes de la vie moderne, (2) les compréhensions symboliques du monde, (3) les méthodes éthiques.

1.1 La mémoire des principes

En prenant soin d'abandonner la thèse nostalgique et traditionaliste de la religion comme référence unificatrice dans les sociétés pluralistes, nous pouvons être une source de vigilance sociale en rappelant aux gestionnaires que leurs acquis moraux «ne sont jamais assurés de survie ou de possession tranquilles [...] à l'abri de fléchissements graves par rapport à leurs propres principes»⁵. C'est ce que nous avons fait lorsque nous avons suivi Omar Aktouf pour retracer le parcours moral de l'histoire des théories de la gestion. Les risques d'oubli et de déformation morales que nous avons mis en évidence feront toujours

⁴ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 103-104.

⁵ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 94.

partie de l'horizon de pensée des gestionnaires. Cela tient à la forte tendance de la technique et de la productivité de se transformer en idéologie, c'est-à-dire de tout absorber dans une seule et même logique. Le travail de rappel et d'approfondissement des intuitions morales des théoriciens de la gestion est donc une tâche constante. Nous ne pouvons entretenir l'illusion d'une réhabilitation historique définitive qui réglerait le problème une fois pour toute. En prenant soin d'éviter les diabolisations de la technique et de la productivité, nous devons rappeler à chaque génération de gestionnaires que leur travail est avant tout l'expression d'un idéal moral de collaboration et de progrès humain dans le monde du travail.

Dans un sens plus large, nous pouvons rappeler aux gestionnaires que l'économie doit servir le bien des personnes, des communautés, des cultures, des écosystèmes, etc. Lorsque nous faisons la promotion de ce point de vue, nous devenons un allié du *stakeholder management* qui tente de réaliser un équilibre entre les exigences du rendement économique, de l'équité sociale et du développement durable. Nous prévenons également le rétrécissement du champ de vision de la gestion en injectant dans les débats la carte d'une transcendance qui reste encore à définir et dont le rôle, à ce stade-ci, est de creuser «en l'homme une ouverture à ce qui le dépasse»⁶. En procédant ainsi, nous aidons les gestionnaires à lutter contre les totalitarismes de toutes sortes qui les enferment dans leur

⁶

VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 139.

bulle d'intérêts personnels et nous ralentissons la fragmentation de la réalité qui porte atteinte à l'intégrité de la vie personnelle et sociale. Nous accomplissons cela en rappelant concrètement aux gestionnaires que la réalité qu'ils jugent prioritaire ne peut légitimement s'opposer à toutes les autres: e.g. la vie au travail contre la vie domestique, les privilèges du sommet contre les besoins de la base, les intérêts des pays riches contre ceux du Tiers-monde, la logique de l'industrialisation contre celle de l'écologie, le sort des générations actuelles contre celui de nos descendants, etc.

Dans la foulée de cette ouverture à un ailleurs que soi, nous pouvons inviter les gestionnaires à s'enrichir de l'intelligence des discours éthiques passés qui ont permis aux économies et aux organisations de travail occidentales d'être autre chose qu'une consécration du règne de la barbarie et de la loi du plus fort. Cette contribution est importante car, comme nous l'avons déjà mentionné, le champ de l'éthique des affaires a tendance à omettre la dimension historique des problèmes ou à les traiter dans une perspective qui dépasse rarement une vingtaine d'année. Ce rappel est pertinent car, de Robert Heilbroner à George Soros, on nous avertit aujourd'hui que les gains éthiques qui ont accompagné le développement du capitalisme sont loin d'être assurés⁷. Comme théologiens, nous pouvons jouer un rôle primordial à ce niveau car les premiers débats éthiques sur l'économie occidentale se sont déroulés sur notre terrain. Deux possibilités

⁷ HEILBRONER, *Le capitalisme du XXI^e siècle*; George SOROS, *The Crisis of Global Capitalism*, New York, Public Affairs, 1998.

d'apport mémoriel peuvent être donnés en exemple:

- L'intuition fondamentale des discussions théologiques sur la destination universelle des biens matériels pourrait ajouter de la profondeur aux débats sur l'éthique de l'environnement, sur le juste salaire des gestionnaires et sur les jeux de spéculation financière qui mettent à risque la stabilité d'économies nationales.
- L'intuition fondamentale des débats scolastiques sur l'usure pourrait rappeler que le régime des prêts ne doit pas servir à exploiter les plus faibles et fournir des pistes de réflexion intéressantes pour traiter des questions comme la dette du tiers-monde et les pratiques de marketing qui poussent à la sur-consommation⁸.

1.2 La mémoire de l'organisation symbolique du monde

La théologie peut également éclairer notre rapport symbolique au monde. En Occident, celui-ci a très souvent des racines chrétiennes qui influencent encore la réflexion éthique contemporaine. Un bon exemple est la théologie morale augustinienne élaborée au temps de la chute de l'empire romain qui a donné une tournure excessivement pessimiste, individualiste et dualiste à l'éthique chrétienne, notamment dans le domaine de l'éthique sexuelle⁹. Nous avons précédemment défendu l'idée que celle-ci entretenait d'étroits rapports avec certaines attitudes théologiques vis-à-vis de l'éthique des affaires. Cette dynamique a également un pendant social. De la peur de la mondialisation de l'économie

⁸ John T. NOONAN, *The Scholastic Analysis of Usury*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1957.

⁹ MAHONEY, *The Making of Moral Theology*, p. 37-71.

à la crainte du désastre écologique en passant par la peur plus localisée de perdre son emploi ou d'être pris dans le piège d'un travail aliénant, nous vivons à une époque marquée par un sentiment de menace constant qui nous fait souvent croire que l'ordre du monde est en train de s'écrouler. Depuis que nous le lisons, *Le Monde Diplomatique* annonce par exemple régulièrement l'effondrement du monde en disant que nous sommes rendu au bout des contradictions du capitalisme. En 1996, la revue *Business Week* qualifiait les années 1990 comme étant l'âge de l'anxiété¹⁰.

En nous référant au côté sombre de la pensée d'Augustin, nous pouvons demander aux gestionnaires si leur réflexe ne consiste pas trop souvent à associer leur peur du chaos à une conception profondément viciée de la condition humaine. Un indice de ce prolongement séculier de la pensée d'Augustin sont les réactions pince-sans-rire qui accompagnent des expressions comme *éthique des affaires* ou *éthique des gestionnaires*. Loin d'être de simples pointes d'humour, celles-ci révèlent un état d'esprit qui croit que la vie économique est foncièrement incompatible avec l'éthique et que les solutions, telle la grâce d'antan, ne viendront pas ou viendront entièrement de l'extérieur. À ce moment, le seul choix possible est de privilégier une idéologie productiviste qui dévalue l'éthique ou de prendre un parti puriste pour l'éthique qui nie l'importance des exigences de productivité. Dans les deux sens, nous tombons dans le même piège: nous choisissons le monde pensé

¹⁰ «The Age of Anxiety», *Business Week*, Mars 11 (1996), p. 52. Cité par ELKINGTON, *Cannibals With Forks*, p. 26.

plutôt que le monde réel pour nous protéger contre notre peur de la complexité du monde.

Pour être crédibles, nous devons refuser ces options au nom de la bienveillance pour le sort du monde à laquelle nous oblige la tradition chrétienne en faveur d'une confiance éclairée dans la vie en compagnie de Dieu. Cette option fait également partie de l'histoire chrétienne de l'organisation symbolique du monde que nous devons rappeler au monde contemporain. En prenant appui sur l'idée que la présence aimante de Dieu (la grâce) nous habite et nous habitera toujours, nous pouvons décanter les discours des éléments dualistes et pessimistes qui s'objectent à la création d'espoir dans le monde. Nous pouvons concrètement encourager les gestionnaires à s'engager dans les processus coopératifs de réflexion qui fortifient nos capacités de bien faire et solutionnent les problèmes qui nous confrontent. En procédant ainsi, nous renforçons le rapport fondamental de confiance avec l'existence humaine. En faisant valoir que la confiance que nous accordons aux individus sur la base de leurs compétences techniques et de leurs qualités morales s'enracine dans une confiance plus profonde dans la vie, nous rappelons l'importance de la confiance que le sociologue allemand Georg Simmel a qualifiée de «confiance métaphysique» au début du siècle¹¹.

¹¹ Kurt WOLFF, *The Sociology of Georg Simmel*, New York, Free Press, 1985; David LEWIS, Andrew WEIGERT, «Social Atomism, Holism and Trust», *The Sociological Quarterly*, 26 (1985), p. 455-471.

Que nous choisissons de créer ou de réparer la confiance dans le cadre des discussions en cours, notre but est d'être une source d'espérance dans un monde qui a en grandement besoin. Pour accomplir cette tâche, nous devons adopter une vision positive de la création qui n'exclut pas les gestionnaires. Nous avons déjà indiqué que cela nous engageait à ne pas seulement les condamner pour leurs insuffisances et à devenir de meilleurs catalyseurs de la puissance communicationnelle de la gestion. Dans un sens parallèle, cela nous oblige à être fidèles et persistants dans l'accompagnement que nous offrons aux gestionnaires. Tout au long du parcours qui ouvre leurs identités morales à celles des autres, nous devons être une source d'inspiration qui les aide à reprendre la route suite aux faux-pas et aux découragements qui surviendront en cours de route. Paul Valadier envisage ainsi ce travail de création d'espérance:

Aucune société ne peut vivre sans espérance et sans une certaine représentation, sinon d'un avenir déterminé, du moins de l'idée qu'elle a un avenir. Sur ce terrain, je suis persuadé qu'à l'encontre des risques du désespoir, la religion peut jouer un rôle; disons au moins que les croyants doivent être des gens d'espérance. Non des enfants de coeur qui croient au Père Noël [...] Mais des hommes qui sont portés par une espérance eschatologique, qui croient en la résurrection, donc qui attestent que, par-delà les échecs et la mort, quelque chose reste possible. Quand une société risque de baisser les bras devant l'énormité de ses problèmes [...] il importe qu'il y ait des «minorités de choc» qui redonnent courage et fortifient l'espérance [...] Considérée sous cet angle, la religion offre les ressources non d'un fondement statique, mais d'une inspiration dynamisante ou ouvrant les horizons d'un avenir à créer.¹²

¹²

VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 106-107.

Le danger qui nous guette lorsque nous prenons le pari de la confiance est de valoriser une image supra-humaine des gestionnaires. Pour éviter ce dérapage, nous devons assumer le poids historique du réel en prenant adéquatement compte des contradictions et des ambiguïtés de leur devenir moral. Pour naviguer adéquatement entre les extrêmes du pessimisme et de l'optimisme anthropologique, nous devons réconcilier la notion de création avec celle de rédemption sans briser la tension qui fonde la fécondité théologique de leur rapport. Cela nous demande généralement d'accueillir la liberté humaine en respectant «la part de risque inhérent à toute action [...] notre essentielle finitude dont la foi ne nous arrache pas»¹³. Cela nous demande concrètement d'adopter une vision réaliste des gestionnaires qui reconnaît que chacun d'eux progresse vers plus de communication à l'intérieur des limites des contextes organisationnels et des personnalités individuelles, et selon une logique qui n'est pas toujours linéaire. L'exigence qui se dégage de tout cela est une patience historique qui apprécie «le sens de la durée, et donc que ce qui n'est pas possible maintenant le sera peut-être demain»¹⁴. Cette appréciation est tout à fait essentielle pour éviter une confusion entre une transformation radicale et une transformation instantanée de l'identité morale des gestionnaires.

¹³ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 212.

¹⁴ Paul VALADIER, *L'Anarchie des valeurs Le relativisme est-il fatal?*, Paris, Albin Michel, 1997, p. 124.

1.3 La mémoire des méthodes éthiques

Le champ de la méthodologie éthique est le troisième lieu où la théologie morale peut mettre sa mémoire à contribution. Comme dans les deux premiers cas, notre mission générale est d'appuyer le procès de construction l'identité morale des gestionnaires. Dans notre chapitre sur l'identité argumentative, nous avons évoqué l'éclairage que nous pouvions fournir aux approches éthiques contemporaines qui s'inspirent de l'ancienne casuistique. Nous avons alors relevé quelques problèmes que nous pouvions éviter de reproduire en valorisant une connaissance plus éclairée de l'histoire de cette approche: construction de cas artificiels qui s'objectent à la formation du jugement éthique en situation, développement d'une morale des actes qui masque l'enjeu de la croissance personnelle, emphase sur les aspects individuels des problèmes au détriment de leur dimension sociale, déresponsabilisation des personnes au profit d'une caste d'experts moraux, application mécanique des principes à la réalité, développement de manuels de recettes qui taisent la réflexion éthique fondamentale, etc. Nous ne sommes bien sûr pas les seuls à pouvoir et devoir rappeler ces possibilités de dérapage. Nous croyons cependant être en très bonne posture pour le faire en raison de l'expérience historique que nous avons de notre tradition morale et de son influence sur la tradition morale occidentale.

Le deuxième cas qui vaut la peine d'être mentionné est l'utilisation de la catégorie juridique comme langage moral. Nous avons également eu la chance d'aborder cette

problématique lorsque nous avons mis en relief le risque de dérive legaliste qui accompagne le discours argumentatif. Comme dans le cas de la casuistique, nous croyons être en mesure d'aider les efforts de construction identitaire du fait que notre réflexion éthique s'est largement déroulée dans ce schème de pensée pendant des siècles¹⁵. Cette tendance a entraîné la théologie morale dans une impasse qui refait aujourd'hui surface sous une forme sécularisée: l'avènement d'une morale objective qui finit par étouffer la dynamique du devenir responsable des sujets. Le travail de mémoire que nous pouvons faire pour écarter ce danger est de rappeler les erreurs du passé pour éviter qu'on les répète par amnésie. D'une façon plus positive, nous pouvons rappeler aux gestionnaires que la première exigence de la vie morale est de se développer comme sujet en acceptant la réalité de sa condition itinérante et en s'ouvrant aux autres. Pour actualiser les vertus de cette approche, nous devons résister à la tentation d'une morale uniforme pensée à l'avance qui ne tient pas compte de la responsabilité de s'inventer soi-même dans le cadre de la rencontre d'autrui¹⁶.

Au sein de cette perspective, notre rôle n'est pas d'invalider le service que les principes peuvent rendre à la vie morale. Il est de rappeler que leur apport est de baliser le parcours vers la compétence communicationnelle et non de clôturer le débat qui donne le goût et nourrit les efforts de s'aventurer vers elle¹⁷. Dans une culture qui est obsédée par

¹⁵ MAHONEY, *The Making of Moral Theology*, p. 224-258.

¹⁶ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 63-64.

¹⁷ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 64.

les résultats pratiques à atteindre, nous pouvons faire valoir la valeur du trajet lui-même. En puisant aux schèmes pragmatique, nous pouvons aider les gestionnaires à devenir plus conscients du fait que le dialogue éthique ne fait pas que répondre aux urgences pratiques du moment: il construit plus fondamentalement des identités morales qui se décentrent au fur et à mesure qu'elles prennent conscience de la valeur du lien moral qui les relie aux autres identités avec lesquelles elles communiquent.

Cette prise de conscience éclaire également le dynamisme de la vie morale. Comme théologiens, nous pouvons nous inspirer de notre expérience pour éveiller les esprits au danger qu'il y a de rattacher le procès de construction identitaire à une spiritualité du devoir:

Il s'agit d'une spiritualité basée sur trois principes. (1) Celui de la méfiance à l'égard de nos *désirs* [...] (2) Le principe de la primauté des *valeurs objectives* [...] (3) Le principe de l'autorité des personnes, tenues pour importantes dans ma vie [...] Au lieu de la *fidélité* à l'aspiration profonde de mon être, ce que la spiritualité du devoir m'apprend c'est la *conformité* aux attentes des autres. À la limite, elle me conduit à prétendre que je n'ai pas de *désir personnel*, que ce que je veux, en définitive, c'est le désir d'un autre ou de l'Autre. Elle m'amène à culpabiliser les désirs en moi, à exalter les vertus d'obéissance, de renoncement et d'humilité, à croire que le critère du progrès spirituel se trouve dans la négation de ma personnalité, de mon aspiration profonde et de mes goûts.¹⁸

En situant la motivation éthique entièrement du côté d'une exigence extérieure à satisfaire (e.g. patron, entreprise, société, etc.), le devoir s'objecte à la démarche de

¹⁸

GARCEAU, *La voie du désir*, p. 11.

subjectivation comme réponse librement consentie aux aspirations profondes que nous avons comme êtres communicants et rend sourd à ce que l'autre a de plus précieux à nous offrir: une invitation à communiquer intimement avec lui. Sans diaboliser le devoir pour autant (voir nos commentaires à ce sujet dans le chapitre sur l'interprétation), nous pouvons contribuer à l'enrichissement de la vie morale en situant son coeur au plus intime de la vie personnelle. Nous reviendrons sur ce point dans le prochain chapitre lorsque nous proposerons l'alternative d'une spiritualité du désir qui entrevoit la morale comme une invitation à aller au bout de soi avec l'idée de devenir un commencement de vie pour tous.

2. S'occuper de la qualité du lien social

Comme théologiens, nous pouvons également gagner une pertinence auprès des gestionnaires en s'occupant de la qualité du lien social qui rend possible la vie en société.

Paul Valadier introduit ainsi cette problématique:

Mille fils plus ou moins ténus lient les hommes entre eux en toute société: ceux du savoir vivre et des bonnes manières de la vie commune et quotidienne, qui ne montrent toute leur force et ne manifestent tout leur sens que lorsqu'ils sont rompus [...] les règles de droit, qui statuent sur les relations admises et sanctionnent les dérèglements [...] le langage - le capital d'une langue partagée - qui constitue un lien essentiel, le milieu dans lequel se déploient toutes les autres relations.¹⁹

¹⁹

Paul VALADIER, «Lien social et religion chrétienne», *Projet*, 240 (1995), p. 85.

Notre fin de siècle est particulièrement propice au questionnement sur l'effritement réel ou éventuel de ces liens. Des préoccupations pour la réhabilitation des vertus de la société civile²⁰ aux stratégies de protection du lien avec l'environnement²¹, nous sentons un peu partout que ce qui nous relie les uns aux autres est de plus en plus fragile. L'une des peurs qui occupe présentement l'avant scène est celle que Tocqueville a annoncé il y a plus d'un siècle: l'idée que la modernité fait de plus en plus «émerger l'individu comme la référence première et dernière» et que celui-ci devient conséquemment «préoccupé d'abord de son sort et du bonheur des siens, et de moins en moins porté à prendre part à la vie de la cité ou à inscrire son existence dans les perspectives de la charité chrétienne»²². Au plan social, nous redoutons parallèlement que l'idéal humanitaire de la philosophie des Lumières s'efface au profit d'un repli post-moderne sur les caractères distincts de chaque culture et croyance.

Nous ne pouvons rester impassibles devant ces formes d'insularité car la religion chrétienne est une «religion de la Parole» qui «attache une importance décisive à l'échange de la parole entre les hommes, en quoi elle voit LE lien fondamental qui nous unit les uns aux autres, et par là même à plus haut que chacun»²³. Pour surmonter ce danger, nous

²⁰ Vaclav HAVEL, *The Art of the Impossible. Politics as Morality in Action*, New York, Albert Knopf, 1997.

²¹ Hans JONAS, *Le principe responsabilité*, Paris, Cerf, 1990.

²² VALADIER, «Lien social», p. 86.

²³ VALADIER, «Lien social», p. 92-93.

devons résister à la volonté de fonder le lien social sur un principe religieux hétérogène qui s'objecte à l'autonomie et la multiplicité des liens sociaux remettant constamment en cause les traditions²⁴. En envisageant plus modestement la religion comme une partie du lien social, nous pouvons rappeler les «enjeux fondamentaux liés à l'importance de la parole échangée» en éduquant les «libertés à se vouloir à la hauteur de la tâche commune qui passe par le lent tissage des multiples liens qui nous attachent les uns aux autres»²⁵.

Dans le monde académique, nous pouvons favoriser des rencontres fructueuses entre la gestion, la philosophie morale et la théologie. Notre thèse est une invitation dans ce sens. Elle n'est cependant qu'une contribution possible et il serait important que d'autres théologiens approfondissent la perspective que nous proposons. En prenant un tournant plus vif pour la formation éthique professionnelle comme nous l'avons fait en bioéthique, nous pouvons aider à débusquer le particularisme théorique des facultés de gestion que nous avons décrié. En s'inspirant du fait que des représentants du monde de la gestion organisent des congrès sur le thème de la spiritualité du travail et publient des livres sur la spiritualité du leadership, nous pouvons croire que le discours théologique a présentement de bonnes chances de participer à des échanges qui produisent des apports mutuels et des retombées sociales positives. En guise d'exemple, nous pouvons penser à l'enrichissement possible des

²⁴ VALADIER, «Lien social», p. 88-89.

²⁵ VALADIER, «Lien social», p. 93.

thèmes du pardon et du souci d'autrui en affaires que nous avons abordé très rapidement dans le chapitre sur la reconstruction. Dans le même esprit, nous suggérons également une réflexion plus poussée sur les différentes qualités humaines que nous rattachons aux registres discursifs. Pour prendre ce tournant, les théologiens doivent mieux communiquer entre eux et dépasser l'horizon traditionnel des facultés universitaires qui les accueillent. Pour faciliter le dialogue, ils doivent particulièrement perdre le réflexe du missionnaire dont la pensée s'oriente uniquement dans le sens d'une contribution et non d'un apprentissage.

En parallèle, la théologie morale doit entretenir des rapports plus étroits avec le monde de la pratique. Cette voie nous donne la chance de répondre à la critique adressée au monde universitaire d'être un univers clos qui se préoccupe plus de considérations théoriques que des services concrets qu'il peut rendre à la société pour l'aider à progresser en science et en humanité. Sans mettre à risque notre rigueur théorique, nous pouvons nous rapprocher des personnes qui prennent à coeur l'éthique de la gestion. Pour bien calibrer notre intervention, nous devons nous approcher respectueusement des gestionnaires qui cherchent à vivre leurs vies sans brisures majeures. Ce modèle d'intervention est plus discret que celui des discours officiels. Il est cependant plus efficace en raison de sa disposition à un accompagnement qui favorise la création de la confiance nécessaire pour accueillir la critique d'autrui. L'esprit de cette démarche s'apparente à celui de l'aumônerie qui privilégie une insertion dans les milieux de travail dans le but d'aider les personnes à

nommer et approfondir le sens spirituel de leur existence. À première vue, cette approche ne semble pas trop bien s'accorder avec la sécularisation des sociétés modernes. Rien n'empêche cependant de penser que son intuition de base demeure valable et que nous pourrions la rénover en puisant aux schèmes contemporains de la communication.

Pour être crédible, la stratégie de l'élaboration du sens doit ouvrir les particularités de la vie courante à un universel éthique²⁶. Elle doit particulièrement rappeler aux gestionnaires que «l'homme ne joue sa vocation ni dans le succès matériel ou intellectuel, ni dans le prestige social, ni dans la domination sur autrui, mais dans la fidélité à l'absolu invoqué et non possédé, quel que soit le nom qu'elles [les traditions] lui donnent»²⁷. En disant cela, nous ne diabolisons pas les aspects matériels de la vie. Nous faisons plutôt valoir la nécessité de «ne pas voir dans l'autre que sa particularité ou sa violence; mais à me rapporter à lui, au nom de notre commune humanité»²⁸.

Pour favoriser cette ouverture, nous devons tenir compte des limites de la spiritualité du besoin qui caractérise la majorité des ouvrages contemporains de spiritualité populaire²⁹.

²⁶ Paul VALADIER, «S'obliger à l'universel», dans Pierre-Paul PARENT, André MINDEAU, *Quels fondements? Quelles morales?*, Rimouski, Groupe de recherche Ethos, 1993, p. 169-178.

²⁷ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 153.

²⁸ VALADIER, dans PARENT, MINEAU, *Quels fondements?*, p. 176

²⁹ Voir par exemple Jack CANFIELD, *Chicken Soup for the Soul at Work*, Deerfield Beach (FA), Health Communications, 1996; Robin SHARMA, *Leadership Wisdom From the Monk Who Sold His Ferrari. The 8 Rituals of Visionary Leaders*, Toronto, HarperCollins, 1998; Stephen

Plus souvent qu'autrement, leur grand défaut est de rester en surface en tentant d'intégrer des éléments incompatibles. Ils font souvent entrer le développement de la subjectivité dans le giron de la productivité personnelle ou corporative et, ce faisant, contribuent au renfermement sur soi. Le problème de la spiritualité du besoin est qu'elle «traite la possibilité fragile en nous de devenir libres et de vivre intensément comme dans une cafétéria on traite notre besoin de manger: *à la carte*»³⁰. En refusant de reconnaître que «l'être humain n'est pas réductible à l'ensemble de ses besoins» et que l'éthique n'est pas «*quelque chose à consommer*», elle néglige de considérer que ce que nous cherchons dans une spiritualité «c'est qu'elle nous éclaire sur le désir profond de notre être [...] le désir de la présence de l'autre [...] *quelqu'un avec qui communiquer*»³¹.

Nous sommes ici devant l'épineux problème de l'éthique des gestionnaires pensée comme bien utile que nous pouvons posséder en vue de s'accomplir ou de faire tourner plus rondement l'entreprise. Nous n'avons aucun problème avec le fait que l'éthique puisse provoquer des effets bénéfiques à ces deux niveaux. Nous émettons cependant d'énormes réserves du moment que nous commençons à prétendre que ces retombées rentabilistes doivent être le premier et unique critère de légitimité. tenir compte des limites de la

ARTERBURN, *The Power Book. Spiritual Insights for Achieving Excellence. A Daily Companion*, New York, Thomas Nelson, 1996.

³⁰ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 11.

³¹ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 12-13.

spiritualité du besoin qui caractérise la majorité des ouvrages contemporains de spiritualité populaire³². Plus souvent qu'autrement, leur grand défaut est de rester en surface en tentant d'intégrer des éléments incompatibles. Ils font souvent entrer le développement de la subjectivité dans le giron de la productivité personnelle ou corporative et, ce faisant, contribuent au renfermement sur soi. Le problème de la spiritualité du besoin est qu'elle «traite la possibilité fragile en nous de devenir libres et de vivre intensément comme dans une cafétéria on traite notre besoin de manger: *à la carte*»³³. En refusant de reconnaître que «l'être humain n'est pas réductible à l'ensemble de ses besoins» et que l'éthique n'est pas «quelque chose à consommer», elle néglige de considérer que ce nous cherchons dans une spiritualité «c'est qu'elle nous éclaire sur le désir profond de notre être [...] le désir de la présence de l'autre [...] *quelqu'un avec qui communiquer*»³⁴.

À cet égard, nous pouvons nous rapprocher patiemment de l'histoire particulière des gestionnaires (qui commence le plus souvent dans l'ordre des besoins) pour favoriser leur ouverture à la dynamique de la rencontre gratuite avec autrui. Une stratégie intéressante est de les encourager à poser des gestes qui manifestent du souci envers autrui sans attentes et

²⁹ Voir par exemple Jack CANFIELD, *Chicken Soup for the Soul at Work*, Deerfield Beach (FA), Health Communications, 1996; Robin SHARMA, *Leadership Wisdom From the Monk Who Sold His Ferrari. The 8 Rituals of Visionary Leaders*, Toronto, HarperCollins, 1998; Stephen ARTERBURN, *The Power Book. Spiritual Insights for Achieving Excellence. A Daily Companion*, New York, Thomas Nelson, 1996.

³⁰ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 11.

³¹ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 12-13.

liens directs avec le bien de l'organisation ou des intérêts particuliers qu'il peut avoir. Dans un sens parallèle plus large et plus visible, nous pouvons les inciter à s'engager dans des projets qui prennent en charge le bien commun de la société ou de l'humanité. Pour être crédibles à ce niveau, les intervenants doivent penser le bien commun en honorant l'esprit de la reconstruction. Les racines de ce concept remontent au monde de l'interprétation. À ce moment, l'objectif à atteindre était clairement défini à l'avance et l'important était de s'y conformer. Avec l'entrée dans le monde historique de la reconstruction, trois changements majeurs s'imposent ³⁵:

- Le bien commun doit se conjuguer *au pluriel* pour honorer le pluralisme et la complexité modernes qui donnent à penser à une multitude de biens à construire plutôt qu'à un bien unique susceptible de rallier tous les esprits;
- Le bien commun doit se concevoir comme un *universel concret* qui comble les insuffisances d'un universel abstrait ne parvenant plus à mobiliser la volonté des esprits modernes ayant fait le deuil de la puissance des grands récits;
- Le bien commun doit se penser en termes *procéduraux* comme un bien à poursuivre en commun qui favorise la participation des différences et suscite la découverte de l'aspect universel des problèmes et des solidarités à partir du vécu particulier.

³³ Pour le premier point, voir VALADIER. «Lien social»; pour le second, VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 223-225. Pour plus d'informations sur le troisième, voir Dennis McCANN, «The Good To Be Pursued in Common», dans O.F. WILLIAMS, J. HOUCK, *The Common Good and U.S. Capitalism*, Lanham MD, University Press of America, 1987, p. 157-178.

3. Le deuxième jalon d'un travail théologique pertinent: une théologie se rallie à l'esprit d'une religion de la relecture

Pour entrer à fond dans la philosophie de l'action modeste, nous devons rompre avec les schèmes religieux de la certitude et miser sur les ressources d'un christianisme pensé comme religion seconde qui «s'annonce comme une récapitulation ou une relecture d'expériences antérieures»³⁶. Dans le premier type de rapport au monde, le mot d'ordre était de donner des réponses claires, totales et nettes aux problèmes de la société. Dans les milieux catholiques, cette vision est passée pendant des années dans la «doctrine sociale de l'Église» dont l'objectif était de donner forme aux enseignements officiels de l'Eglise en encadrant divers aspects du social. Depuis Vatican II, les catholiques ont dénoncé cette approche comme idéologie³⁷. Dans *Gaudium et spes*, nous avons préféré faire «route avec toute l'humanité et partager le sort terrestre du monde» (art. 40), «chercher ensemble la vérité et la solution juste de tant de problèmes moraux» (art.16)³⁸. Paul Valadier résume ainsi la philosophie de la seconde approche:

La foi chrétienne ne propose pas de modèle social ou politique applicable à toute société et qu'il conviendrait de faire passer dans les faits en fidélité à une Loi révélée [...] Certes le christianisme est apparemment «faible» socialement et politiquement; il ne propose pas la réalisation de la société parfaite selon la (prétendue) volonté de

³⁴ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 21, 30; «Portée morale d'un trait d'union», *Le Supplément*, 181 (1992), p. 134-151.

³⁷ Marie-Dominique CHENU, *La doctrine sociale de l'Église comme idéologie*, Paris, Cerf, 1979.

³⁸ MARTIN (dir.), *Les seize documents conciliaires*, p. 167-173.

Dieu; il se refuse à utiliser les moyens politiques de la persuasion et de la contrainte, voire de la violence des masses ou des appareils pour mettre en place la «vraie» société idéale [...] La force, c'est-à-dire la pertinence du christianisme aujourd'hui, n'est pas qu'il propose le prototype de la société parfaite, mais que, comme Jésus, il aide l'homme à se tenir debout, à ne pas désespérer, à se mettre positivement en état de créer librement son avenir par-delà les violences et la mort, à entendre l'appel de Dieu sur lui.³⁹

Lorsque nous nous rallions à l'esprit de la relecture du monde, nous cessons de concevoir l'Église comme une entité sacrée qui ne doit rien à l'histoire et nous fondons sa crédibilité sur sa capacité de faire passer son message dans la culture contemporaine. En procédant ainsi, nous reconnaissons que le christianisme a un caractère insaisissable quant à sa pertinence concrète, c'est-à-dire qu'il est «difficile à définir, à délimiter, à encadrer dans une formule simple ou un ensemble de codes fixant une identité»⁴⁰. Nous renonçons donc à une éthique spécifiquement chrétienne des gestionnaires qui propose un corset d'obligations et une humanité de substitution. Si cette admission «constitue certainement par beaucoup de côtés une faiblesse dans une situation historique où la recherche d'identification sociale et religieuse est vive [...] c'est aussi une considérable force, parce que c'est ainsi que le christianisme se révèle au long des âges d'une grande souplesse d'adaptation et qu'il recèle en lui d'incontestables virtualités neuves pour l'avenir»⁴¹. Lorsqu'on le conçoit ainsi, le sujet chrétien est un être en constant devenir dont la «conversion suppose [...] une tâche de relecture et de reprise de sa propre humanité païenne

³⁷ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 23-28.

³⁸ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 56.

³⁹ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 54-55.

pour l'ouvrir à un Esprit nouveau, et non point pour la renier»⁴².

Cette pensée rejoint le mode de relation plus décontractée que nous voulons établir avec la modernité économique car en relisant le réel «on ne dit pas: c'est mieux; on ne dit pas non plus: tout le reste ne vaudrait rien; mais on s'efforce, à l'intérieur d'une tradition qui nous porte et nous fait vivre, de dire en quoi elle est cohérente avec une ligne spécifique; cette ligne en croise d'autres, car originalité ne signifie pas non plus qu'on ne trouve nulle part ailleurs bien des traits semblables ou proches»⁴³. Allons même plus loin: «en vertu de la logique constitutive du christianisme, il est même toujours extrêmement délicat de revendiquer, avec assurance, voire agressivité, l'apport chrétien spécifique [...] s'approprier [...] spécifiquement une vérité découverte, un bien réalisé, une justice accomplie»⁴⁴. Ainsi pensée, notre originalité se résume à avancer dans la vie en acceptant l'incomplétude du monde au nom de l'importance que nous accordons à «la responsabilité de la réponse personnelle à la Parole ou à l'appel de Dieu»⁴⁵.

Dans ce contexte, la foi «ne dispense pas de la recherche, elle n'est pas un distributeur automatique de réponse»; elle nourrit plutôt «l'entrée sous la dynamique d'un souffle qui emporte avec lui [...] une manière d'être, une façon de se situer dans l'existence,

⁴⁰ VALADIER, «Portée morale», p. 139.

⁴¹ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 31.

⁴² VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 88.

⁴³ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 41-43.

un regard jeté sur le monde et sur autrui, une attitude nourrie de l'accueil (de la vie donnée et reçue) et faisant du don de soi (amour) la réciprocité ou la contrepartie de cet accueil»⁴⁶. Sans nous borner à consacrer les pratiques courantes d'une culture, notre intervention est «un travail patient et long de connaissances des données, de reprise, de contestation, de critique et de transformation» qui offre «les ressources spirituelles et intellectuelles d'une métamorphose progressive des relations humaines aidant à leur humanisation.»⁴⁷

En libérant la morale chrétienne de l'illusion d'être parfaite et harmonieuse, nous pouvons présenter notre discours comme «un vaste chantier, bourdonnant de travaux divers, mais aussi de polémiques, de contestations, le tout [...] sur la base de grandes convictions partagées»⁴⁸. Nous accordons toujours une place aux positions officielles mais nous les décanons de la visée autoritaire qu'elles avaient au stade interprétatif. Nous cherchons «moins à imposer la vérité, qu'à éclairer l'esprit pour que l'auditeur soit mis sur la piste qui lui permettra de trouver cette vérité à partir de son expérience [...] moins à dogmatiser et à imposer la seule juste et incontestable position "catholique" qu'à ouvrir les esprits aux enjeux des problèmes et à mobiliser les volontés en vue de l'action»⁴⁹. En bout de ligne, ils rejoignons le cœur de la vie chrétienne qui invite à la morale à avoir un rapport avec autre chose qu'elle-même:

⁴⁴ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 62.

⁴⁵ VALADIER, «Portée morale», p. 149-150.

⁴⁶ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 186-187.

⁴⁷ VALADIER, *Lettres à un chrétien*, p. 194.

Soyons tout à fait clair dès le départ: la mission de l'Église ne tient pas d'abord en une oeuvre de moralisation; l'Église elle-même n'est pas un grand supermarché de la morale, pourvoyeuses de valeurs et de normes éthiques en tout genres, avec service après-vente, comme beaucoup souhaiteraient qu'elle soit. Sa mission consiste en l'annonce de la Bonne Nouvelle à tous les hommes de toutes cultures et de tous les temps: cette Bonne Nouvelle consiste en un nom, Jésus-Christ, en qui nous entendons le dessein d'amour de Dieu sur chacun de nous et sur l'humanité entière. Annoncer cet amour infini de Dieu et son appel à vivre de sa Vie, voilà l'essentiel, et par là, en un sens, tout est dit. Il ne s'agit donc pas de taper sur les doigts des gens parce qu'ils ne sont pas honnêtes en affaires [...] mais de proclamer à chacun et à chacune sa valeur infinie. À partir de quoi, peut-être, et même sans doute, chacun et chacune comprendra qu'il doit donc respecter tout être humain, aimé également de Dieu [...] La morale découle de la découverte du message évangélique, mais comme une suite seconde, logique, allant de soi, non comme un corset de contraintes dans lesquelles Dieu voudrait nous contenir.⁵⁰

Le but du prochain chapitre sera d'ouvrir l'éthique à autre chose qu'elle-même en invitant les gestionnaires à se rendre au commencement de leur humanité. Nous préciserons alors le rôle que nous pouvons jouer pour les accompagner sur cette route.

Chapitre 16

Accompagner les gestionnaires jusqu'au commencement de leur humanité

Jusqu'ici, nous avons déterminé la nature (présence solidaire) et la modalité (responsabilité modérée) d'une théologie pertinente. Dans ce dernier chapitre, nous voulons préciser sa portée, c'est-à-dire le seuil qu'elle doit atteindre pour avoir un impact significatif sur l'identité morale des gestionnaires. En développant notre pensée dans cette direction, nous suivrons une méthodologie différente de celle que nous avons préconisée jusqu'ici. Au lieu de chercher à raccrocher la théologie à l'univers de la reconstruction, nous tenterons d'en approfondir le sens à partir des ressources de la théologie. En procédant ainsi, nous voulons contrer l'impression que le meilleur espoir de la théologie est de s'insérer dans les schèmes philosophiques de la modernité sans pouvoir défricher de nouveaux espaces de questionnement. Si tel était le cas, nous pourrions reprocher à la théologie chrétienne de n'être qu'un «prétexte à valeur»¹ qui reste en-deçà de son exigence la plus fondamentale: «saisir l'humain dans son agir libre et vrai [i.e. son éthique] pour lui faire dire "Dieu"» et le mettre plus précisément devant un «Dieu Agapé, générosité infinie qui veut sa créature heureuse et sauve»².

Notre parcours se divisera en trois étapes. Dans un premier temps, nous approfondirons l'intuition de base de la reconstruction qui demande de réfléchir aux lieux

¹ Maurice BELLET, *La seconde humanité*, Paris, Desclée de Brouwer, 1993, p. 39.

² Rosaire BELLEMARE, «Avant-propos», dans André GUINDON, *L'habillé et le nu. Pour une éthique du vêtir et du dénuder*, Ottawa/Paris, Les Presses de l'Université d'Ottawa/Cerf, 1997, p. 10-12.

à partir desquels nous émettons nos bonnes raisons. L'idée que nous défendrons est que le lieu essentiel qui doit préoccuper les gestionnaires est l'origine de leur humanité. Dans un second temps, nous préciserons l'accompagnement que les théologiens peuvent offrir aux gestionnaires à cet égard. Dans un troisième temps, nous expliciterons finalement le troisième jalon d'une théologie de la présence: veiller sur le désir d'humanité des gestionnaires en leur donnant le goût de Dieu.

1. La reprise fondamentale de notre humanité comme exigence fondamentale du procès de construction de l'identité morale des gestionnaires

L'intention de cette section est d'amener la reconstruction au commencement de la vie morale. Pour Ferry, cette réalité évoque «l'origine mystérieuse et insaisissable du respect [...] les intuitions qui accompagnent de l'intérieur, chez chaque participant, les procès d'intercompréhension»³. Maurice Bellet abonde dans le même sens que lui en décrivant ce lieu comme «le plus secret, difficile et angoissant la prodigieuse énergie concentrée en l'homme *déliée* de toute loi, tout ordre, toute vérité, toute *relation*»⁴. À ce point initial de la construction des identités morales, l'indétermination de l'identité morale caractérise l'ordre du jour:

³ FERRY, *Les puissances de l'expérience*, t. II, p. 137.

⁴ BELLET, *La seconde humanité*, p. 135.

L'homme n'est pas évident. Il est en l'univers à la fois comme ce qui en fait partie, soumis aux lois de toutes choses, et l'étrange étranger, l'éveillé qui pense et qui parle, dans le silence insondable des mondes. Il lui faut bien assurer la coupure décisive qui le sépare des terreurs infinies et de la violence conjointe où, hors de la primitive assurance, il sombrerait [...] là commence vraiment un monde, et les choses et les mots, les visages et les voix, dans le chant nécessaire de la parole et les oeuvres humaines où se soutient le primordial éveil.⁵

Pour trouver réponse à cet aspect tragique de la vie, les gestionnaires doivent reconnaître qu'ils doivent être «veille sur l'homme; sinon le néant et le meurtre envahissent la vie»⁶. Le plus grand enjeu de leur action morale est de rejoindre «le point décisif, l'enjeu stratégique, le lieu du combat» pour créer «ce qui fait la vie des hommes, l'emploi qu'il font de leur liberté [...] ce "fond" [...] qui donne consistance au monde et le rend habitable [...] la puissance vraiment universelle, agissante, créatrice, occupant l'existence, motivant l'action»⁷. L'espoir qu'entretient cette démarche est qu'on parviendra ainsi à dépasser l'horizon du consensus mineur produit par les sociétés libérales visant à «débarrasser l'homme des contraintes abusives», à «rééquilibrer les forces en présence», à assurer «une répartition des efforts et des biens suffisamment équitable et suffisamment efficace» dans un sens qui permettra à ce consensus de se maintenir⁸. Le danger est que cet enjeu «est tellement puissant qu'on peut ne pas l'apercevoir, surtout si le train du monde paraît assez assuré pour qu'on n'ait pas à y songer; pas plus par exemple, qu'à la pression atmosphérique

⁵ BELLET, *La seconde humanité*, p. 12-13.

⁶ BELLET, *La seconde humanité*, p. 13-18

⁷ BELLET, *La seconde humanité*, p. 13-20.

⁸ BELLET, *La seconde humanité*, p. 17-18.

ou à la solidité du globe terrestre»⁹.

Ce travail de communication avec nos origines humaines rejoint l'esprit de la reconstruction car il nous demande d'identifier les aspects de notre histoire qui méritent d'être sauvés pour préserver une écologie humaine capable d'accueillir «l'épaisseur de traditions, sagesses, croyances, relations, bref tout l'ordre primordial pas même réfléchi ni même conscient, qui donnait aux humains de se tenir debout; accumulé pendant des siècles, des millénaires, charriant tout, mêlé de tout [...] par-dessous les grandes institutions et leurs discours»¹⁰. Sans cette conscience historique de qui nous sommes que tend à évacuer l'obsession du changement valorisé par les théories de la gestion, surviendrons inévitablement:

d'immenses frustrations du désir, et des manques stricts, quant aux besoins vitaux [...] Solitudes, misères affectives, angoisses, fuites (dans l'alcool, la drogue, les médicaments, mais aussi le travail et toutes les formes d'abrutissement généreusement offertes), ratages essentiels - sous les apparentes réussites ou la médiocrité confortable [...] finalement cette superficialité, cet espèce d'aplatissement de l'existence humaine, qui fait que les pertes les plus graves deviennent insensibles. Civilisation de l'anesthésie généralisée [...] Monde noir, désespérant, créateur d'atrocité, prodigieusement destructeur de l'humus humain accumulé pendant des millénaires; une humanité où la vie se réduit de plus en plus au jeu, non pas celui qui entraîne, prépare - ou compense - mais celui qui dévore les forces destinées à la création.¹¹

⁹ BELLET, *La seconde humanité*, p. 13.

¹⁰ BELLET, *La seconde humanité*, p. 48.

¹¹ BELLET, *La seconde humanité*, p. 37-38.

Pour ne pas s'abandonner à ces menaces, les gestionnaires doivent traverser l'épreuve inaugurale d'humanité. À ce niveau de discours, il s'agit pour eux non point de «conforter ou répéter ce qui s'en est produit, mais toucher l'acte [...] s'enfoncer dans cette complexité effrayante, pour y refaire ici et maintenant le passage nécessaire [...] coûte que coûte trouver chemin, espoir, grandeur de l'homme, fût-ce par un tracé fragile et provisoire»¹². Ce parcours implique tout «autre chose que visiter en curieux, mêmes passionnés, la maison des ancêtres [...] maintenir ou restaurer ce qui nous est visible et maniable de telle ou telle tradition»¹³. Dans un esprit qui les invite à entrer profondément dans une histoire qui déborde le cadre des concepts, il leur demande au contraire d'avancer graduellement vers ce qui les constitue comme être humain en prenant «un risque considérable de choix, d'interprétation» qui n'offre pas de preuves, mais «simplement ce qui peut, en tel ou tel, éveiller sa pensée ou son acte [...] nous faire entendre à nous-mêmes qui nous sommes et ce que nous pouvons être»¹⁴.

Au sein de cet espace de questionnement, le premier constat qui s'impose aux gestionnaires est la possibilité que de leur puissance de création puisse surgir une dislocation qui les amènera à devenir «le mal de l'homme: c'est-à-dire ce qui l'exploite, l'exténue, l'expulse, le détruit, le tue et l'avilit»¹⁵, pire encore ce qui valorise «l'inhumain

¹² BELLET, *La seconde humanité*, p. 126-129.

¹³ BELLET, *La seconde humanité*, p. 12

¹⁴ BELLET, *La seconde humanité*, p. 127-129.

¹⁵ BELLET, *La seconde humanité*, p. 66.

[...] le déshumanisant, qui a sa joie dans l'avilissement de l'homme»¹⁶. Sur cette lancée, rien ne résistera à leur volonté de puissance et ils se réjouiront de la destruction de leur adversaire et de l'abus de leurs collaborateurs. Pour renoncer à cette option, les gestionnaires ne doivent pas seulement choisir une autre voie mais décider également si cette possibilité de violence en eux doit être «ignorée, refoulée, oubliée; ou pressentie, ressentie, proclamée»¹⁷. Du moment qu'ils se montreront lucides vis-à-vis d'elle, ils commenceront à s'ouvrir au côté lumineux du commencement de leur humanité qui met en évidence «l'étoffe dont la vie est faite [...] au plus proche possible du naissant et natif [...] avant tout ce qui les justifierait d'être là [...] trouvant l'autre force qui n'est pas prise d'avance dans la violence et son goût de la mort »¹⁸. Cette force, qui se donne à penser comme étant plus réel que la violence, est celle de l'amour:

Agapè, l'amour, la divine tendresse, la dilection fraternelle. Justice et bien plus que justice: car le droit n'est encore qu'aménagement de la violence [...] un autre rapport de l'homme à l'homme [...] l'attention, l'écoute, la gestation, le soin, le désir absolu que l'autre soit, qu'il vive, et jusqu'à vivre soi-même pour lui [...] le plus réel de nous, qui ne demande qu'à fructifier, si nous le laissons croître et mûrir [...] l'extrême sagesse, l'extrême passion [...] le don donné d'abord à chacun, en sorte que chacun est gracieusement délivré, en cette nouvelle naissance, de son lien ténébreux aux fureurs primitives.¹⁹

¹⁶ BELLET, *La seconde humanité*, p. 146.

¹⁷ BELLET, *La seconde humanité*, p. 125.

¹⁸ BELLET, *La seconde humanité*, p. 151.

¹⁹ BELLET, *La seconde humanité*, p. 131.

Que l'option retenue par les gestionnaires soit celle de la violence ou de l'amour, la mémoire de leurs origines est cet instant d'initiative où ils repensent la fonction d'instauration de l'humanité qui a traditionnellement été pris en charge par la religion. Un des traits dominant de la modernité a été de bâtir «une scission Dieu-homme où [...] *l'homme efface Dieu*» en omettant de répondre à ce «que signifie ultimement cet effacement de Dieu pour l'homme»²⁰. Une tentation que les gestionnaires doivent éviter est de répondre trop rapidement à cette question en faisant jouer les facilités du discours athée et de l'apologétique religieuse pour masquer l'absence de réponse²¹. L'alternative qui se donner à penser est d'éviter «la mise au silence progressive des “grandes questions” qui avaient origine dans le lieu primordial» en vue de miser sur plus que du hasard et des circonstances pour s'initier à la vie humaine²².

Le questionnement que nous venons de décrire rejoint les gestionnaires au plus intime de leur subjectivité en leur demandant de penser à comment ils peuvent assumer d'être humains et par quel éveil ou réveil ils peuvent tenir debout dans cette aventure²³. Sans cet appui, leur éthique professionnelle reposera sur des aménagements de surface qui ne résisteront pas à la possibilité de violence qui les habite. De la même façon que Ferry nous avait averti du danger qu'il y avait pour l'éthique formelle de l'argumentation du risque de

²⁰ BELLET, *La seconde humanité*, p. 107.

²¹ BELLET, *La seconde humanité*, p. 107.

²² BELLET, *La seconde humanité*, p. 112.

²³ BELLET, *La seconde humanité*, p. 136-139.

reposer sur le vide si elle négligeait d'accorder une importance au monde des convictions produites par la combinaison des forces de la narration et de l'interprétation, nous croyons qu'il y a également un danger que les assises de l'éthique reconstructive ne soient pas suffisamment solides si elles ne se prolongent pas jusqu'à la profondeur du désir d'humanité qui oriente la subjectivité dans le sens de l'amour plutôt que dans celui de la violence. Le danger concret qui accompagne ce point de vue est que les gestionnaires peuvent facilement taire ou oublier ce genre de questions. Dans leur quotidien, tout est d'un ordre immédiat et pratique qui ne laisse guère de place et de temps à un questionnement aussi profond de la subjectivité. L'intuition que nous avons est que les gestionnaires sont pourtant plus intéressés à prendre le risque de s'interroger en profondeur qu'on leur donne généralement crédit. Nous croyons que plus nous creuserons le sens des vertus d'affaires que nous avons dégagées à partir de l'analyse des discours, plus nous nous heurterons à leur désir de reprendre leur humanité à son origine. Comme accompagnateurs, nous pouvons valoriser cet approfondissement de leur identité morale en rappelant le manque à gagner qui accompagne les solutions de surface. D'une façon particulière, nous pouvons rappeler aux gestionnaires qu'ils ont immensément plus que des professionnels de la gestion et que le premier motif de leur éthique doit être d'ouvrir leur humanité à la puissance de l'amour.

2. La voie du désir comme pédagogie du passage vers l'humanité

La pédagogie qui sert mieux cet effort de se commencer est la spiritualité du désir. Cette approche prend le pari que nous ne pouvons devenir qui nous sommes qu'en passant

par l'ordre du monde pour vivre librement dans l'«urgence retrouvée d'une seconde humanité, telle que tout homme et tous les humains y soient reconnus à pleine puissance»²⁴. Contrairement aux options précédentes, elle ne réduit pas «l'être humain à la conscience qu'il a de ses devoirs et de ses besoins» et nous appelle «à découvrir en nous, au delà de notre *Moi*, c'est-à-dire au-delà de la conscience que nous avons de nos pensées et de nos émotions, l'être que nous sommes [notre *Je* véritable]»²⁵. En élargissant ainsi l'horizon de pensée, elle nous fait perdre l'illusion qu'«il y a, il y aura, il devrait y avoir un grand pouvoir établi, qui assurerait l'humanité en sa naissance»²⁶ et met la création de notre humanité au sommet des exigences de la vie courante.

D'une façon concrète, elle radicalise l'entrée dans le monde historique en demandant de considérer que le plus important «n'est pas aimer l'idée d'homme, c'est aimer les hommes tels qu'ils sont, sans jugement [...] croire en eux à la nouvelle humanité», que le plus efficace n'est pas une doctrine, un procédé ou une organisation, mais «ce qui invite vivement à l'action, une action telle que tout humain peut, dès qu'il y songe, y trouver sa part»²⁷. En prenant parti contre la solution magique qui se colle sur l'immédiat, elle valorise la perspective de la profondeur et de l'accompagnement à long terme:

²⁴ BELLET, *La seconde humanité*, p. 164.

²⁵ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 15.

²⁶ BELLET, *La seconde humanité*, p. 165.

²⁷ BELLET, *La seconde humanité*, p. 154-157.

L'immédiat a ses urgences bien sûr; mais s'y tenir, y ramener tout, c'est manquer d'autres urgences, peut-être moins sensibles mais plus radicales. En particulier, le court terme opère toujours à partir des conditions actuelles. Seul le long ou très long terme affronte *réellement* ce que j'ai évoqué: partir de l'ailleurs [...] long et lent déplacement de l'investissement psychologique, suite d'initiatives, dont la plupart avortent et quelques-unes laissent trace, diffusion progressive - avec avances et reculs - de certaines idées dans l'opinion, etc. [...] Est-ce que ce ne fut pas le cas des mutations réelles d'où nous venons? Techniques et conditions de vie, conditions du travail, conditions des femmes, liberté de conscience, etc. [...] Mais le goût de l'événement ne retient que le *théâtre* des mutations. Ainsi, un travail souvent invisible, un travail de fourmis prépare au long des ans, des siècles, ce qui, un jour s'imposera [...] Auquel cas, l'action qui s'y investit doit pouvoir attendre et espérer, au-delà des résultats prévisibles.²⁸

Une question importante qui se pose dans ce contexte est de savoir comment gagner un point de vue plus réfléchi sur notre vérité personnelle. Pour Benoît Garceau, la réponse se situe majoritairement dans l'ordre du sentir car «[t]andis que nos pensées peuvent être empruntées ou manufacturées, qu'elles peuvent même servir à nous cacher à nous-mêmes et aux autres notre vérité, nos émotions surgissent et nous révèlent ce que nous sommes, comment le monde nous apparaît, comment nous nous sentons devant telle personne, telle situation, telle tâche»²⁹. Nos peurs sont particulièrement éclairantes à cet égard. Dans le quotidien, elles se présentent «comme des verrous qui enferment dans un coffre le trésor caché de notre désir profond» et ce n'est qu'en «portant attention à ce que je redoute le plus dans la vie, que je vais découvrir ce que je cherche le plus ardemment»³⁰. L'expérience des

²⁸ BELLET, *La seconde humanité*, p. 203-204.

²⁹ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 19.

³⁰ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 20.

gestionnaires est remplie de peurs qui peuvent dévoiler cette réalité: peur de se tromper, de partager le pouvoir, de perdre le contrôle, de parler de soi, de reconnaître l'autre, de le confronter, de passer inaperçu, de cesser d'être utile, d'être rien sans son travail, de n'être jamais aussi bon que son dernier coup, etc³¹. Comme théologiens, nous pouvons les aider à accueillir cette partie d'eux-mêmes dans le but de les aider à atteindre leur désir d'exister comme humains à part entière. Presqu'à coup sûr, nous leur ferons découvrir qu'ils ne sont pas différents des autres personnes et que leur peur récurrente est de n'avoir aucune valeur (de ne pas être aimés) au-delà de leurs réalisations et du prestige qu'on leur accorde³².

On peut émettre deux objections à cette proposition de travail théologique. Premièrement, penser ainsi «n'est-ce pas bien pauvre, bien simple, bien simplet [...] le langage le plus fatigué [...] le plat retour au sentiment [...] des relents d'Évangile et de bonne conscience, de psychologie du mieux-être et autres arts de vivre heureux dans la paix des bonnes actions?»³³. Voici la réponse de Bellet à ce sujet:

On peut le prendre ainsi. C'est peut-être le test le plus aigu de la difficulté: que ce qui est le plus âpre, le plus lointain, le plus profond, en même temps que le plus bénéfique et le plus nécessaire, puisse devenir ce pâle moralisme sentimental, et hypocrite. Peut-être la perversion la plus redoutable, en fin de compte, n'est-elle pas du côté de la cruauté monstrueuse, mais dans cette tiédeur molle, sans rigueur et sans force. En vérité, il se pourrait bien que celle-ci soit proche de celle-là: on passe très bien de l'«amour» sentimental et sans critique à la plus pure férocité. Ce qui devrait

³¹ Nous avons déjà mentionné ces problèmes lorsque nous avons invité les gestionnaires à s'occuper du côté ombrageux de leur personnalité (Ch. 13).

³² GARCEAU, *La voie du désir*, p. 24.

³³ BELLET, *La seconde humanité*, p. 154.

donner ici à songer, et tout de même faire la différence, c'est que ce commencement d'humanité que j'évoque vient après un long et sévère chemin de critique, de purification [...] nous y reconnaissons la primordiale ouverture, l'appui sans appui d'où nous tenons debout, la donation respectée qui coïncide avec notre décision de survivre au désespoir [...] C'est rejoindre, il me semble, le vœu le plus profond et le plus noble de la «modernité», l'âme des révolutions; mais dégagé, désencombré, réduit si j'ose dire à sa pureté. Pas du tout pour se complaire dans l'«état d'âme»; au contraire comme ouverture et exigence de l'oeuvre plus grande³⁴

Selon son point de vue, la plus grande faiblesse de la modernité est de n'avoir pas suffisamment développé le thème de l'amour comme puissance inaugurale d'humanité en raison de l'investissement de la majorité des efforts du côté de la sexualité et de la fraternité universelle. Aux yeux de Bellet, c'est pourtant en parlant «de solidarité, de respect - et d'intimité, de liberté, d'authenticité [...] quelque chose comme l'invention de l'homme, à partir de sa décisive vérité»³⁵, que nous trouvons aujourd'hui les meilleures chances de réinventer la sexualité et la fraternité. Par rapport à cette dernière, le consensus mineur établi par les sociétés libérales voulait la liberté et le progrès. L'effort de créer une humanité nouvelle qu'encourage la théologie morale qui se moule à l'esprit de la reconstruction accepte ces idées mais elle ne se «résigne pas à ce qu'elles restent floues, équivoques, compromises»³⁶. En cherchant à les actualiser avec l'aide des gestionnaires, elle reste éveillée à la possibilité que ces «grands vœux de l'homme moderne courent le risque de tout ce qui paru de meilleur dans l'humanité: se trouver détournés, pervertis, défaits dans

³⁴ BELLET, *La seconde humanité*, p. 155.

³⁵ BELLET, *La seconde humanité*, p. 189.

³⁶ BELLET, *La seconde humanité*, p. 189.

les processus d'oppression et ce qu'ils entraînent d'exclusion et de servitude»³⁷.

La deuxième objection qui peut être faite au thème de l'amour comme point de départ de la vie morale est de prétendre qu'il entraîne une inflation de la subjectivité qui fait obstacle au déploiement intersubjectif de l'identité morale que cherche à réaliser la reconstruction. C'est le thème central des critiques de l'individualisme contemporain. La réponse que nous donnons à cette affirmation que l'amour véritable n'est pas un repli sur soi, mais «ce don de venir à la vie qui est communion avec toute l'humanité et son impénétrable origine», la «plus forte dépossession du "moi" solitaire et de toutes ses prétentions» qui fait valoir que je ne peux devenir qui je suis que «dans l'écoute, la parole, l'oeuvre, l'amour», qu'au travers l'acte «d'être par, avec, à, pour»³⁸. Dans un sens qui s'accorde avec la relativisation de la force des concepts mise en valeur par la reconstruction, cette vision de l'amour fait moins appel à la diversité des parcours qui nous ouvrent à notre vérité morale dans la rencontre d'autrui:

La «seconde humanité» [i.e. l'humanité qui choisit l'amour plutôt que la violence] n'est pas une idée (ou, si l'on préfère, l'idée s'y dépasse aussitôt en ce qu'aucune conceptualisation ne peut maîtriser). Le consensus majeur [de la création humaine] s'exerce en la diversité, et la diversité la plus extrême, et touchant même les racines de l'homme. Il ne peut donc être que dans la relation effective entre les humains, dans le respect qu'ils ont les uns pour les autres, dans l'écoute réciproque, et une écoute qui accueille même ce qu'elle ne comprend pas, ce que l'écouter ne peut pas «faire entrer» dans sa façon de voir. Cela n'est possible que si ce que chacun affirme, et affirme pour vivre, est en lui et se présente à l'autre non comme thèse, système,

³⁷ BELLET, *La seconde humanité*, p. 191.

³⁸ BELLET, *La seconde humanité*, p. 166.

pouvoir, mais comme puissance de vie [...] d'oeuvre et d'engendrement. Non plus le choc des doctrines, en quête du pouvoir universel, mais la pierre apportée à l'édifice, trop grand pour qu'aucun oeil humain puisse le voir.³⁹

Le défi que ce travail de création assigne au gestionnaire est de relier son action avec le désir de vie pour tous qui est son commencement⁴⁰. L'horizon qu'il laisse espérer est celui des meilleures théologies de l'agapè chrétien: «vivre de l'humanité [...] tourné vers l'autre, tourné vers lui pour lui» en privilégiant une écoute qui «quitte irréparablement le lieu d'une connaissance "objective"» pour entrer dans un mouvement «dont l'authenticité se vérifie à la capacité d'accepter l'autre dans son entier; et même de percevoir en lui, par delà ce qui le fait oppresseur ou opprimé, ce qui serait sa juste puissance»⁴¹. En procédant ainsi, l'écoute ouvre l'esprit de la communication à une «critique infiniment plus dure que toutes celles qui s'alimentent aux controverses»⁴². En instaurant une distance entre sa vérité et ses fausses prétentions, elle fait valoir que reconnaître quelqu'un c'est d'abord «écouter sa parole comme digne d'être entendue [...] le voir comme digne d'être regardé [...] donner l'espace à l'exercice de sa puissance propre [...] lui offrir toutes chances, les moyens de se former, de se créer des relations, d'entreprendre, etc.»⁴³.

³⁹ BELLET, *La seconde humanité*, p. 168-169.

⁴⁰ BELLET, *La seconde humanité*, p. 168-169.

⁴¹ BELLET, *La seconde humanité*, p. 169-171.

⁴² BELLET, *La seconde humanité*, p. 171.

⁴³ BELLET, *La seconde humanité*, p. 173.

Cette disposition à l'écoute rejoint l'idée de l'appropriation créatrice de la souffrance que préconise Christian Dejours. Dans la pratique, elle engage les gestionnaires à ne pas limiter la reconnaissance d'autrui au respect de ses droits (qui peut favoriser un mépris par voie de traitement administratif), et à ne pas chercher à le faire entrer à tout prix dans la normalité de l'entreprise (lui faire une place dans *son* monde)⁴⁴. Dans un sens plus positif, elle leur demande d'accepter que l'autre «ait une place humaine là où il est [...] qui précède tout jugement, qui fait même qu'on *ne le juge pas* en tant qu'humain»⁴⁵. Cette approche invite les participants au travail à se voir comme des membres d'une communauté de communication qui partagent une origine et une destinée communes avant de s'identifier spécifiquement comme patrons, employés, clients, fournisseurs, etc. Il sollicite l'invention de moyens concrets qui vont mettre fin à l'oppression et à l'exclusion en faisant valoir que le respect «se joue d'abord en ce qui offre à tout homme, *quelque soit sa situation*, extérieure et intime, une issue, une vie qu'il puisse reconnaître comme vie humaine digne d'être vécue»⁴⁶. Lorsqu'on le pense ainsi, l'aspect fondamental du travail des gestionnaires est de réinventer la vie des organisations de travail pour que celles-ci se transforment graduellement en «laboratoires de l'existence neuve»⁴⁷. Cela s'accomplit modestement dans une visée qui ne tient «point dans la prétention et la mise en spectacle, le carnaval

⁴⁴ BELLET, *La seconde humanité*, p. 173.

⁴⁵ BELLET, *La seconde humanité*, p. 173.

⁴⁶ BELLET, *La seconde humanité*, p. 180.

⁴⁷ BELLET, *La seconde humanité*, p. 210.

“révolutionnaire”; plutôt dans une humilité proche de celle que connaissent, dans leur oeuvre vraie, artistes et scientifiques»⁴⁸.

3. Le troisième jalon d'un travail théologique pertinent: une théologie qui veille sur le désir humain en donnant le goût de Dieu

Quel peut être l'apport du christianisme au pays du désir? Comment la théologie peut-elle surmonter «une appréhension de l'existence telle que la morale de l'Église, littéralement, n'y parle plus» parce qu'elle «concerne un homme abstrait, un passé; mais pas l'homme vivant en chair et en désir»⁴⁹? Plus précisément encore: «Comment puis-je porter mon expérience telle qu'irrésistiblement elle se donne? Quel chemin réel s'ouvre devant moi, tel que je puisse, en l'écoute de l'Évangile, être qui je suis? Et non me dénier moi-même, jouer un rôle, fût-il pieux, recouvrir de fausse culpabilité ou de faux bons sentiments une division de moi-même?»⁵⁰.

Pour Maurice Bellet, la voie du désir entretient une étroite affinité avec l'Évangile car le coeur du message chrétien est une invitation à choisir «l'humanité, l'existence de l'humanité, sa naissance par-delà ce qui la travaille à mort»⁵¹. Même si le christianisme reste encore largement pris dans une spiritualité du devoir et que certains chrétiens dérapent

⁴⁸ BELLET, *La seconde humanité*, p. 210.

⁴⁹ BELLET, «L'autre référence», p. 22.

⁵⁰ BELLET, «L'autre référence», p. 22.

⁵¹ BELLET, *La seconde humanité*, p. 152-153.

aujourd'hui du côté d'une spiritualité du besoin, un pan important de sa tradition témoigne éloquemment des forces de la spiritualité du désir. Que l'on prenne référence aux travaux de Grégoire de Nysse, Augustin d'Hippone (son versant positif), Bernard de Clairvaux, Maître Eckhart, Catherine de Sienne ou plus récemment Maurice Zundel, il est possible de penser à divers travaux que nous pourrions retravailler pour éveiller les esprits contemporains «à l'immense aspiration de leur être [...] leur proposer la voie d'approfondissement du désir [...] explorer cette immense aspiration [...] parvenir à la nommer, chercher comment l'éveiller, la déployer, la cultiver [...] comme une sorte de voyage intérieur en vue de connaître en nous le souffle qui nous rend libres»⁵². Ce que nous pourrions alors mettre en évidence est l'oeuvre humaine par excellence: «la création, la fécondité [...] la vérité morale de l'homme [...] le fruit, dans ce qui se donne et va vers l'autre [...] ce qui par moi vient au monde et paradoxalement me constitue [...] l'entre-nous, médiatisé par l'oeuvre, lieu de communion»⁵³.

La religion qui veut assumer une place différente de celle du grand Maître qu'elle occupait dans l'ordre du devoir doit «célébrer la naissance d'humanité, pouvoir la rejoindre [...] y être de tout l'être [...] hors de là, elle radote ou bien elle se décompose dans la volonté désespérée d'être acceptée par "le monde actuel" qui, lorsqu'elle croit l'avoir rejoint, est plus loin»⁵⁴. Ce rapport à la dynamique du désir influence l'appropriation que nous pouvons

⁵² GARCEAU, *La voie du désir*, p. 16.

⁵³ BELLET, «L'autre référence», p. 25.

⁵⁴ BELLET, *La seconde humanité*, p. 195.

faire de l'Évangile comme source de l'expérience morale. Contrairement au réflexe interprétatif, nous ne pouvons plus y recourir à la manière d'une carte-atout pour sanctionner une position morale. Contrairement au réflexe argumentatif, nous ne pouvons plus la traiter comme une banque de principes que nous pouvons appliquer à la réalité, quitte à être des lions en chaire et des agneaux au confessionnal⁵⁵. Dans la perspective de la naissance d'humanité, l'Évangile s'offre plutôt à penser comme un dévoilement du désir divin qui suscite et délie notre désir d'humanité en se présentant comme une «parole heureuse, qui sépare bienheureusement la vie de la mort»⁵⁶, une «bonne nouvelle pour le désir d'aimer»⁵⁷.

Dans ce contexte, la question qui mérite d'être posée est de savoir comment la vie de Jésus peut éclairer notre relation au désir. Dans la Bible, Jésus est souvent présenté comme le Maître du désir. Cette expression ne réfère pas à l'activité de quelqu'un qui viendrait alléger notre tâche d'humanisation en indiquant une route où les réponses sont assurées d'avance. Elle fait plutôt valoir la force de quelqu'un qui a été à l'égard du désir ce que Socrate a été à l'égard de la pensée: un «éveilleur» qui renvoie les chercheurs de désir «à eux-mêmes, à leur propre recherche qu'il demande de nommer»; quelqu'un qui leur fait comprendre «que c'est dans ce qu'ils aiment le plus et désirent le plus ardemment que

⁵⁵ BELLET, «L'autre référence», p. 34.

⁵⁶ BELLET, «L'autre référence», p. 35.

⁵⁷ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 365

Dieu veut les rencontrer»⁵⁸, que l'épanouissement de leur désir s'accorde parfaitement avec la volonté de Dieu.

Dans un sens complémentaire, Jésus est également présenté comme un éducateur du désir. L'attitude qui le caractérise est de considérer «que le désir humain est fragile, constamment menacé d'être réduit par nous à l'un ou l'autre de nos besoins» ou encore aux obligations qui nous poussent à «faire ce qui est conforme aux attentes des autres pour avoir de la valeur à leurs yeux»⁵⁹. Pour nous prévenir de ces pièges, il déploie un «effort patient pour amener ses disciples à désirer plus que ce que leur paraît capable d'étancher leur faim et leur soif»⁶⁰ et s'en prend spécifiquement à leur résistance au désir. L'aspect principal de sa mission est «de lever le principal obstacle qui s'oppose à notre désir d'aimer [...] la pensée ou le sentiment que je ne suis pas aimé, et que n'étant pas aimé je ne suis pas aimable»⁶¹. Dans ce sens, son effort de réparation (rédemption) est de combler «l'absence de foi en soi» qui «me rends tout à fait incapable d'être touché par l'amour d'un autre» et qui me fait croire que je dois être en compétition pour l'amour alors qu'il existe en abondance dans le monde⁶². En procédant ainsi, Jésus nous révèle la confiance de Dieu sur notre valeur comme êtres humains: «nous sommes pour lui rien de moins que ses enfants

⁵⁸ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 29.

⁵⁹ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 33.

⁶⁰ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 30.

⁶¹ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 33.

⁶² GARCEAU, *La voie du désir*, p. 33-35.

bien-aimés, à qui il promet de ne jamais être privés de son amour [...] chacun est aimé inconditionnellement, sans conditions ni comparaisons»⁶³. Benoît Garceau résume cette spiritualité du désir en disant qu'elle «propose de regarder l'être que nous sommes comme un don de l'amour de Dieu [...] montre que la vie est un temps où nous avons à accueillir ce don dans la joie et la gratitude [...] amène à comprendre que la meilleure façon d'accueillir ce don est de vivre dans la fidélité à l'aspiration la plus profonde de notre être»⁶⁴.

Ce message de Jésus nous rapproche de notre lieu d'origine le plus fondamental en nous ouvrant «à la Source de tout amour [...] l'amour inconditionnel de Dieu»⁶⁵. Le choix existentiel qui en découle peut se comprendre comme suit:

[Ou] se consacrer amoureusement à la vérité de son être propre ou mendier chez les autres l'approbation dont on a avidement besoin [...] choisir entre la logique de la compétition et de la compassion [...] reconnaître qu'au-delà de ce que je fais et je dis, au-delà de ce que je pense de moi-même, il y a en moi un être qui est l'oeuvre de Dieu, appelé à devenir comme Jésus [...] que c'est cet être possible en moi que Dieu regarde, qu'il entoure d'affection [...] que c'est cet être possible dans les autres que je dois regarder et promouvoir [...] croire que Dieu croit en moi, qu'il m'attend au plus intime de mon être, où se trouve la vraie *maison* où je puis être vraiment chez moi, où je peux oublier mes rôles et mes fonctions, laisser tomber mes masques, chanter ma chanson, rire et pleurer [...] où quelqu'un m'attend avec amour, non pas pour me posséder, mais pour me redonner à moi-même [...] où j'aime toujours retourner, car là je retrouve ma véritable identité.⁶⁶

⁶³ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 36-37.

⁶⁴ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 15.

⁶⁵ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 38.

⁶⁶ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 46-50.

Concrètement, cette dynamique de la vie morale nous demande de «nous faire proche de nos semblables et d'être pour Dieu le chemin de sa tendresse, le visage de son amour [...] le rendre visible en lui prêtant des mains, un coeur, un visage»⁶⁷. Dans ce contexte, «[a]voir foi en cet être en moi, avoir foi en Jésus Christ, avoir foi en Dieu, avoir foi dans les autres, tout cela devient un même mouvement, un même geste par lequel je cherche à contester les idoles qui défigurent l'oeuvre de Dieu [i.e. la création de notre humanité]»⁶⁸. Comme théologiens, le rôle le plus important que nous pouvons jouer est de révéler ce visage de Dieu et d'encourager les gestionnaires à entrer dans le mouvement que «Jésus ressuscité opère en notre vie, nous rendant capable de découvrir Dieu comme Source de notre être, Vie de notre vie, Amour de notre amour [...] de rencontrer notre prochain non plus comme un rival, mais comme un don de l'amour créateur de Dieu»⁶⁹. Dans un sens parallèle, il est de rappeler que cette option spirituelle «nous conduit à attester par notre vie que la vocation essentielle de l'être humain est de devenir le gardien du désir de Dieu», à regarder «Dieu comme celui qui se confie à nous pour que nous lui donnions de naître en nous et en notre prochain»⁷⁰.

Au plan communautaire, le désir fait entrer les gestionnaires et les théologiens dans une histoire où «la *communication*, la *communion* et la *communauté* ne sont jamais le

⁶⁷ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 38.

⁶⁸ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 50.

⁶⁹ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 97.

⁷⁰ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 86.

résultat de plans définis ou de stratégies bien orchestrées», mais «le fruit de la *fidélité* de l'être humain à ce qu'il a de meilleur en lui, sa possibilité la plus haute, son désir le plus profond, l'élan même de son être»⁷¹. Rien ne sert donc à ficeler à l'avance une éthique des gestionnaires qui ne donne nullement l'occasion de respirer et de créer. Sur cette voie, la communauté de dialogue «n'est pas un agrégat d'individus, une collectivité dont quelqu'un est membre dans la mesure où il se laisse conditionner par le discours de ceux qui occupent le sommet de la pyramide», mais «le *milieu* où se rejoignent les personnes engagées à être fidèles à ce qu'il y a de plus sacré [i.e. de plus précieux] en elles et à chercher à mettre en commun, avec les autres, le don qu'elles sont»⁷². Lorsqu'on la pense ainsi, la communauté morale des chrétiens «ressemble [...] à une *partition* musicale, car seule est capable de lire la personne qui est musicienne, c'est-à-dire qui participe à l'esprit de Jésus; puis, comme tout chef-d'oeuvre, elle donne lieu à de nombreuses interprétations, selon le génie de la culture du croyant»⁷³.

Le principal obstacle à la spiritualité du désir est l'indifférence religieuse. Selon Paul Valadier, le rapport actuel au religieux a dépassé l'antagonisme athée des premiers temps de la modernité qui défendait l'idée «que la religion, relevant d'un autre âge et d'une autre

⁷¹ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 90.

⁷² GARCEAU, *La voie du désir*, p. 90.

⁷³ GARCEAU, *La voie du désir*, p. 96-97.

mentalité, n'a plus de raison d'être»⁷⁴. Aujourd'hui, on est plutôt «ni pour ni contre, on se maintient en retrait [...] on ne se prononce pas sur la nature de la religion pour laquelle on n'a pas d'intérêt»⁷⁵. Celle-ci est maintenant le plus souvent vue comme un bien, un intérêt, une passion parmi d'autres au sein d'un immense supermarché des valeurs ou d'une énorme mise en spectacle que chacun «accède comme à des marchandises ou à des objets de curiosité, non comme à des façons de vivre, de sentir, de s'enraciner dans une conception du monde»⁷⁶. Qu'on se réjouisse ou qu'on déplore cette tendance, il n'en demeure pas moins que c'est «dans ce contexte que nous avons à annoncer la Bonne Nouvelle, et ce sont les hommes et les femmes marqués plus ou moins par l'indifférence qu'il faut ouvrir à cette Bonne Nouvelle»⁷⁷. Cela nous pose la question de savoir comment nous pouvons «susciter un intérêt pour la religion si cet intérêt est inexistant, ou éteint, ou détourné vers autre chose» dans un univers où «l'ardeur évangélisatrice du croyant renforce l'indifférent dans son indifférence et alimente son désintérêt en le justifiant»⁷⁸?

Le pari que nous prenons en suivant Valadier est que l'indifférence n'est jamais totale au sens où «personne n'est jamais indifférent à tout de la même façon», la «position

⁷⁴ Paul VALADIER, «Société moderne et indifférence religieuse», *Cathéchèse*, 110-111 (1988), p. 63-64.

⁷⁵ VALADIER, «Société moderne», p. 63.

⁷⁶ VALADIER, «Société moderne», p. 69.

⁷⁷ VALADIER, «Société moderne», p. 71.

⁷⁸ VALADIER, «Société moderne», p. 71

de l'indifférent est indéterminée, non établie une fois pour toute», son «intérêt n'est pas absent, mais il se porte ailleurs»⁷⁹. Le schème de pensée que nous préconisons considère plutôt l'indifférence religieuse comme un lieu propice pour l'éveil de la foi dans la mesure où l'intérêt pour la divinité ne passe plus nécessairement par un intérêt pour les choses religieuses (i.e. le culte, la prière, etc.) et se manifeste de façon neuve dans d'autres lieux que nous occupons:

Dieu ne rejoint-il l'homme qu'à travers ses intérêts spécifiquement religieux, ou peut-il se faire pressentir à travers tous les intérêts et toutes les attentes de l'existence humaine? Si l'homme peut investir quelque chose qui a à voir avec un absolu sur des valeurs profanes (avec tous les risques d'idolâtrie qui peuvent en découler), pourquoi Dieu ne travaillerait-il pas ces attentes, ces investissements affectifs et intellectuels, et ne conduirait-il pas les hommes à aller jusqu'au bout des valeurs [de gestion] dont ils pressentent le sens.⁸⁰

Pour établir la pertinence de la théologie morale, nous devons nous rendre à l'idée que «le sens religieux ne va nullement de soi [...] une faculté qui s'exercerait spontanément»⁸¹ et reconnaître plus positivement que les gestionnaires sont ouverts à des propositions qui nourrissent le goût de Dieu en privilégiant un approfondissement de l'expérience humaine de l'amour. La dernière partie de notre thèse est une invitation dans ce sens. L'intuition qui l'anime est «que plus on cherchera à préciser en quoi consiste l'identité contemporaine [...] plus on éprouvera, fût-ce en creux, la nécessité de réinsérer

⁷⁹ VALADIER, «Société moderne», p. 71-72.

⁸⁰ VALADIER, «Société moderne», p. 73.

⁸¹ VALADIER, «Société moderne», p. 74.

le religieux au coeur du social»⁸². En bout de ligne, notre espoir est que cette démarche suscitera le partage de notre expérience du Dieu des chrétiens qui ouvre le désir humain à sa plénitude d'être:

[L]'ouverture au goût religieux doit se faire dans le sens d'une découverte d'un inattendu, d'un surcroît de sens et de beauté, comme l'entrée dans un univers dont on n'avait pas d'idée ni le pressentiment. Le Dieu à découvrir ainsi n'est pas le Dieu utile, celui qui a réponse à tout ou qui comblerait toute attente, mais au contraire un Dieu qui étonne, surprend, bref le Dieu de la gratuité, autrement dit qui aime gratuitement et donne vie à toute chose par surcroît [...] En toute hypothèse il faut se convaincre que c'est cela qui est décisif dans un univers d'indifférence, parce que c'est cela qui peut basculer un apparent désintérêt en ouvrant à une découverte qui vaut par elle-même et pour elle-même [...] Mais susciter le goût de croire suppose comme condition que nous soyons une communauté qui, ayant elle-même le goût de vivre, de croire et de célébrer, engendre en autrui ce même goût. Voilà, non point une solution-miracle, mais la condition de la diffusion de la Bonne Nouvelle de bouche à oreille, comme d'un message qui n'accable pas, mais qui libère, qui arrache à l'indifférence en faisant découvrir que la vie vaut la peine d'être vécue si l'on sait accueillir.⁸³

⁸² Éric FUCHS, «La personne humaine et son identité morale. À propos de *Les puissances de l'expérience* de Jean-Marc Ferry», *Le Supplément*, 184 (1993), p. 197-202.

⁸³ VALADIER, «Société moderne», p. 74-75.

Conclusion

L'idée principale de cette thèse est que l'identité morale des gestionnaires doit prendre le chemin de la reconstruction pour honorer les exigences éthiques contemporaines. Nous sommes arrivés à cette conclusion en commençant par retracer l'évolution des images du «bon gestionnaire» qui ont été construites par les théoriciens de la gestion. En cours de route, nous avons gagné la compréhension de la dynamique du procès de construction identitaire qui s'oriente dans un sens reconstitutif. Une fois cette tâche accomplie, nous nous sommes tournés du côté des ressources de la philosophie morale contemporaine pour identifier les principales orientations pédagogiques qui peuvent appuyer ce développement. Cela nous a permis de transposer la synthèse théorique de Jean-Marc Ferry au plan des approches de l'éthique des affaires qui s'intéressent à la situation des gestionnaires. En misant sur ces acquis, nous avons finalement mis à contribution l'apport de la théologie à ces efforts de construction identitaire. Nous avons alors développé l'idée que la pertinence de la théologie dépendait de sa capacité de se rapprocher de l'humanité des gestionnaires en valorisant une spiritualité du désir moral qui appuie et approfondit l'esprit de la reconstruction.

Au début de ce travail, nous avons également fait trois paris: celui du dialogue, celui de la lucidité et celui de la réhabilitation de la confiance dans les gestionnaires. Nous avons relevé chacun de ces défis. Par rapport au pari du dialogue, nous avons réuni les meilleurs éléments des théories de la gestion, de la philosophie morale et de la théologie morale sur le terrain de l'éthique des gestionnaires. Par rapport à celui de la lucidité, nous

avons offert une analyse de la situation et des solutions qui se tiennent assez près de la réalité pour être jugés crédibles par les réformateurs de l'identité morale des gestionnaires. Par rapport à l'enjeu de la confiance, nous avons finalement fait valoir la possibilité que les gestionnaires puissent gagner la confiance du public en prenant à charge la responsabilité de leur transformation personnelle. En bout de ligne, nous soumettons une thèse qui a des chances de trouver preneur parce qu'elle est ouverte, réaliste et optimiste.

Sans vouloir reprendre des aspects précis de notre travail, nous voulons boucler notre proposition d'une éthique reconstructive pour les gestionnaires en identifiant quelques éléments exemplaires d'un programme de recherche qui pourrait être entrepris dans l'avenir:

1. Approfondissement théorique

La valorisation d'une responsabilité tournée vers le passé soulève la question des différents temps de la responsabilité et des défis de leur articulation dans le domaine de la gestion. Un travail subséquent pourrait approfondir le sens d'une responsabilité managériale qui doit se conjuguer simultanément au passé, au présent et au futur pour rendre justice à la complexité des tâches à accomplir.

L'idée du discours comme lieu de construction de l'identité morale nous invite également à poursuivre la réflexion sur les qualités humaines que nous avons associées à chaque stade de discours. Des recherches futures pourraient continuer de jouer la carte de l'interdisciplinarité pour jeter plus d'éclairage sur le sens actuel de l'authenticité, de

l'honnêteté, de l'intégrité et de la compassion en lien avec le travail du gestionnaire. Elles pourraient plus précisément approfondir la tournure que prend chacune de ces dispositions à la lueur du schème de la reconstruction.

Le champ du désir moral est une troisième possibilité de recherche qui pourrait perfectionner l'outillage théorique que nous avons utilisé. Des études théologiques sur les maîtres spirituels du désir que nous avons évoqués pourraient par exemple se jumeler à des travaux de psychologie et de sociologie de l'éthique pour enrichir la réflexion sur les sources de la motivation morale en tenant compte de la complexité des liens qui unissent la dynamique du devoir, du besoin et du désir.

2. Contextualisation

Au long de cette thèse, nous avons pris un point de vue général sur la situation des gestionnaires. Cette approche nous a donné l'avantage de couvrir beaucoup de terrain. En même temps, elle nous a empêché de tenir compte des aspects particuliers de leur travail. Des recherches postérieures pourraient prendre un point de vue plus sectoriel qui adapterait et au besoin corrigerait notre analyse pour l'adapter à des secteurs (e.g. ressources naturelles, haute technologie, services publics, etc.) et des fonctions (e.g. marketing, finance, gestion du personnel, etc.) plus ciblés de la gestion.

Nous pressentons également que le potentiel de cette thèse déborde le cadre de la gestion. Au sein du monde éducatif dans lequel nous travaillons présentement, plusieurs

intervenants nous ont confirmé la valeur d'intuitions et d'idées de formation qui pourraient s'appliquer à divers aspects du travail professionnel des éducateurs. Dans le même esprit, nous croyons que l'esprit de notre thèse pourrait rejoindre les préoccupations éthiques d'autres secteurs professionnels (e.g. santé, droit, défense nationale, journalisme, etc.).

3. Actualisation

Un des points forts de notre thèse est d'avoir fait vivre une théorie en démontrant comment elle pouvait aider la subjectivité des gestionnaires à progresser en direction de plus de responsabilité. Une partie du trajet que nous avons effectué depuis l'exposé théorique de Jean-Marc Ferry jusqu'à leur monde vécu reste cependant à compléter. En s'inspirant des orientations pédagogiques que nous avons dégagées, nous devons maintenant développer des ateliers de formation pratique pour leur donner suite.

Dans le même sens, nous devons inventer des exercices semblables pour accompagner les gestionnaires dans le champ de la motivation morale. En mettant en évidence les trois types de spiritualité qui soutiennent leur intérêt jusqu'au stade de la reconstruction, nous avons esquissé les traits généraux d'une pédagogie. Nous devons maintenant adapter notre approche à un accompagnement qui leur permet d'identifier les aspects particuliers de leur spiritualité.

Les trois axes de recherche que nous venons de proposer forment un tout dynamique qui doit suivre l'évolution du monde. En disant cela, nous réitérons l'idée que notre thèse

est un travail coopératif qui ne cherche pas à clôturer le débat en présentant des analyses et des solutions sous l'angle de la perfection. En professant l'intention d'être confiant tout en restant ouvert aux apports extérieurs, nous voulons plutôt fournir des appuis durables aux gestionnaires qui veulent construire leur identité morale sur la voie d'un esprit reconstitutif qui les ouvre à la rencontre d'autrui, et éventuellement à celle de Dieu au coeur de leur pratique de gestion.

Bibliographie

- , «The Age of Anxiety», *Business Week*, Mars 11 (1996), p. 52.
- , «Big Banks and Other Monopolies: Helping Them From Pulling the Wool Over Our Eyes», *Calgary Herald*, Décembre 7 (1995), p. A21.
- , «Consumer Equity New Battleground», *Calgary Herald*, Juillet 21 (1994), p. B9.
- , «Consumer Ethics Make Human Rights a Corporate Concern», *Catholic New Times*, Mars 17 (1996), p. 14.
- , «The Bottom Line on Ethics: Many Companies Are Finding That a Strong Commitment to Ethics Can Increase Their Profits», *CGA Magazine*, Mai (1991), p. 24-30.
- , «Marketing an ethical stance», *Financial Post*, Novembre 24 (1996), p. MM16-MM18.
- , «Business Ethics Is Not a Soft Issue, It's a Matter of Survival», *Financial Post*, Mars 11 (1995), p. 21.
- , «World's Problems Aren't Directors Business: Profits, Not Social Issues, Should Be the Focus of Company Policy», *Financial Post*, Août 25 (1992), p. 10.
- , «Firms Seek Executives Concerned Over Ethics», *Financial Post*, Novembre 21 (1990), p. 5.
- , «Ethics Top Issue for Workers», *Financial Post*, Octobre 10 (1989), p. 59.
- , «Ethics Crisis Forces Companies To Act», *Financial Post*, Décembre 8 (1988), p. 18.
- , «Voting With their Wallets. Political Consumers Gain Force», *Financial Times of Canada*, Décembre 31-Janvier 6 (1991), p. 14.
- , «The Fight to Save Tylenol», *Fortune*, Novembre 29 (1982), p. 46.
- , «Shopping With a Conscience: The Informed Shopper's Guide to Retailers, Suppliers and Services Providers in Canada», *Globe and Mail*, Mai 25 (1996), p. B18.
- , «Funds Aimed at Evangelical Christians», *Globe and Mail*, Avril 21 (1994), p. C5.
- , «Corporate Ranks Adding Ethics Officers», *Globe and Mail*, Août 24 (1993), p. B1-B2.

- , «Consumer Shopping for Ethical Integrity», *Halifax Chronicle Herald*, Juin 10 (1993), p. D8.
- , «Intellectual and Moral Poverty», *Ottawa Citizen*, Janvier 24 (1998), p. B5.
- , «Animal Rights Unleashes New Business», *Small Business*, 8 (1989), p. 8.
- , «Over-regulating America», *The Economist*, Juillet 27 (1996), p. 19-21.
- , «How to make lots of money, and save the planet too», *The Economist*, Juin 3 (1995), p. 57-58.
- , «Managing on the frontier», *The Economist*, Juin 24 (1995), p. 12-13.
- , «From multilocal to multicultural. This way for the rainbow corporation», *The Economist*, Juin 24 (1995), p. 15.
- , «Who cares wins. Nice firms often finish first», *The Economist*, Mai 16 (1992), p. 19-20.
- , «Rainforest theme Is A Winner», *The Guardian Weekly*, Janvier 19 (1997), p. 17.
- , «Nice Guys Companies. Mutual Funds Finish First in Bottom Line Results», *This Week in Business*, Mars 25 (1989), p. 3.
- , «Greenpeace Gets Real: A Save-the-Planet Powerhouse Polishes its Radical Image With Policies of Persuasion», *Time*, Juin 10 (1996), p. 38-44.
- , «Anita the Agitator», *Time*, Janvier 25 (1993), p. 37.
- , «Don't Aim That Pack At Us», *Time*, Janvier 29 (1990), p. 60.
- , «New Equality Battle is at Cash Register. Joanne Yaccato Lobbies Against Gender-based Prices», *Toronto Star*, Juillet 18 (1994), p. A1-A16.
- , «Sex Discrimination in the Marketplace. Female Consumers Often Pay More for the Same Service», *Toronto Star*, Janvier 3 (1992), p. F1-F7.
- , «Channelling Consumer Spending for Environmental Changes», *Toronto Star*, Février 3 (1992), p. B5.
- , «Right vs Wrong at Work», *USA Today* (Édition européenne), Avril 7 (1997), p. 6A.

-----, «Consumer Group to Tackle Banking Charges», *Vancouver Sun*, Janvier 5 (1996), p. A1.

-----, «Gay-friendly Mutual Funds Unveiled», *Vancouver Sun*, Octobre 18, 1996, p. D8.

-----, «The Value of Ethics: Scandals Force Business On a New Path», *Vancouver Sun*, Octobre 16 (1991), p. D1-D2.

-----, «Classics in American Business Schools», *Wall Street Journal*, Mars 25 (1993), p. 36-37.

-----, «More Big Business Set Up Ethics Offices», *Wall Street Journal*, Mai 10 (1993), p. B1.

-----, «Joe Camel Ads Reach Children, Research Finds», *Wall Street Journal*, Décembre 11 (1991), p. B1.

ADAMS, Scott, *The Dilbert Principle*, New York, HarperBusiness, 1996.

AKTOUF, Omar, *Le management entre tradition et renouvellement*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 1994.

-----, «Theories of Organizations and Management in the 1990's: Toward a Critical Radical Humanism», *Academy of Management Review*, 17 (1992), p. 407-431.

ALBERT, Michel, *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Seuil, 1991.

ALGER, Horatio, *Making His Way, or Frank Courtney's Struggle Upward*, 1974 (première publication 1887).

ALKHAFI, A.F., *A Stakeholder Approach to Corporate Governance*, New York, Quorum Books, 1989.

ALVESSON, Mats, WILLMOTT, Hugh, *Making Sense of Management*, London/Thousand Oaks (CA), Sage Publications, 1996.

ANFUSO, Dawn, «Creating a Culture of Caring Pays Off», *Personnel Journal*, August (1995), p. 70-77.

ARGYRIS, C., «Some Limitations of the Case Method: Experiences in a Management Development Program», *Academy of Management Review*, 5 (1980), p. 291-299.

-----, «Personality and Organizational Theory Revisited», *Administrative Science Quarterly*, 18 (1973), p. 141-168.

-----, «Some Limits of Rational Man and Organizational Theory», *Public Administration Review*, 33 (1973), p. 253-268.

-----, «Organizational Man: Rational or Self Actualizing?», *Public Administration Quarterly*, 33 (1973), p. 346-354.

ARMSTRONG, David, *Managing by Storying Around*, New York, Doubleday, 1992.

ARON, Raymond, *Les étapes de la pensée sociologique*, Paris, Gallimard, 1967.

ARTERBURN, Stephen, *The Power Book. Spiritual Insights for Achieving Excellence. A Daily Companion*, New York, Thomas Nelson, 1996.

AUTREMENT, *Le culte de l'entreprise*, 100 (1988).

BARBER, Benjamin, «Jihad vs McWorld», *The Atlantic Monthly*, Mars (1992).

BARNEY, Jay B., HANSEN, Mark H., «Trustworthiness as A Source of Competitive Advantage», *Strategic Management Journal*, 15 (1994), p. 175-216.

BARTLETT, Christopher, GHOSHAL, Sumantra, «Changing the Role of Top Management. Beyond Strategy to Purpose», *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre (1994), p. 79-88.

BAUMART, R., *Ethics in Business*, New York, Holt, Rinehart & Winston, 1968.

BEATTY, Jack, *The World According to Peter Drucker*, New York, Broadway Books, 1998.

BEDEIAN, A., «Totems and Taboos: Undercurrents in the Management Discipline», *Academy of Management News*, 19 (1989), p. 1-6.

BÉLANGER, P. LÉVESQUE, B., «Éléments théoriques pour une sociologie de l'entreprise: des classiques aux "néo-classiques"», *Cahiers de recherche sociologique*, 18-19 (1992), p. 55-90.

BELIS, Gary, «Beware the Touchy-Feely Business Book», *Fortune*, Juin 28 (1993), p. 147-148.

BELLET, Maurice, *La seconde humanité*, Paris, Desclée de Brouwer, 1993.

-----, «L'autre référence: de la morale comme art d'aimer», *Le Supplément* 180 (1992), p. 21-36.

BERGSMAN, Steve, «Holiday Flap Still Haunts Arizona», *Hotel & Motel Management*, Octobre 17 (1988), p. 37-38.

BEST, Patricia, «This will Be Interesting. We Promise That Much For the Year Ahead», *Report on Business Magazine*, January (1999), p. 1.

BIRD, Frederick, WATERS, James, «Attending to Ethics in Management», *Journal of Business Ethics*, 8 (1989), p. 493-497.

BIRD, Frederick, WATERS, James, CHANT, Peter, «Everyday Moral Issues Experienced by Managers», *Journal of Business Ethics*, 5 (1986), p. 373-384.

BIRD, Frederick, WESTLEY, Frances, WATERS, James, «The Uses of Moral Talk: Why Do Managers Talk Ethics?», *Journal of Business Ethics*, 8 (1989), p. 75-89.

BLANCHARD, K., PEALE, N., *The Power of Ethical Management*, New York, William Morrow, 1988.

BOROUGHES, Don, «The Bottom Line on Ethics. Many Companies Are Discovering That Doing Good and Doing Well Go Hand-in-Hand», *US News and World Report*, Mars 20 (1995), p. 61-66.

BOOTH, Cathy, «Steve's Job: Restart Apple», *Time*, Août 18 (1997), p. 12-18.

BOUCHINDHOMME, Christian, ROCHLITZ, Rainer (dir.), *Habermas, la raison, la critique*, Paris, Cerf (coll. *Procope*), 1996.

BOURDIEU, Pierre, *La misère du monde*, Paris, Seuil, 1993.

BOYD, Colin, «Business Ethics in Canada: A Personal View», *Journal of Business Ethics*, 16 (1997), p. 605-609.

BRAMWELL, Anna, *Ecology in the 20th Century: A History*, Yale University Press, 1989.

BRAVERMAN, H., *Travail et capitaliste monopoliste*, Paris, Maspero, 1976.

BROCK, Gillian, «Paternalism and the (Overly?) Caring Life», *Business Ethics Quarterly*, 6 (1996), p. 533-548.

BROOKS, Leonard, «Business Ethics in Canada: Distinctiveness and Directions», *Journal of Business Ethics*, 16 (1997), p. 591-604.

-----, «Codes of conduct for Business: Are They Effective, or Just Window Dressing?», *Canadian Public Administration*, 34 (1991), p. 171-176.

-----, «Business Ethics: Directions for the 1990's», *Canadian Business Review*, 17 (1990), p. 38-41.

BURTON, Brian, DUNN, Craig, «Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory», *Business Ethics Quarterly*, 6 (1996), p. 133-147

BUTCHER, Lee, *Accidental Millionaire. The Rise and Fall of Steve Jobs at Apple Computer*, New York, Paragon Press, 1988.

CALLAHAN, Daniel, «Escaping from Legalism: Is It Possible?», *Hastings Centre Report*, 26 (1996), p. 34.

CANADIAN FEDERATION FOR THE HUMANITIES, *A Canadian Research Strategy for Applied Ethics. A Report by the Canadian Federation for the Humanities to the Social Sciences and Humanities Research Council*, Ottawa, Mai (1989).

CANFIELD, Jack, *Chicken Soup for the Soul at Work*, Deerfield Beach (FA), Health Communications, 1996.

CAROLL, A.B. , *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, South-Western Publishing, 1993.

CASTRO, Barry (ed.), *Business and Society: A Reader in the History, Sociology and Ethics of Business*, New York, Oxford University Press, 1996.

-----, «Business Ethics: Knowing Ourselves», *Business Ethics Quarterly*, 4 (1994), p. 181-190.

CENTER FOR BUSINESS ETHICS, «Are Corporations Institutionalizing Ethics?», *Journal of Business Ethics*, 11 (1992), p. 569-583.

CENTRE CANADIEN DE GESTION, *L'intérêt public, un cible mobile. Rapport sur une conférence nationale exploratoire sur l'intérêt public et la fonction publique professionnelle*, Ottawa, Septembre 1997-Janvier (1998).

CHANLAT, Alain, «La société malade de ses gestionnaires», *Interface*, 14 (1993).

-----, *Gestion et culture d'entreprise, le cheminement d'Hydro-Québec*, Montréal, Québec/Amérique, 1984.

CHANLAT, A., DUFOUR, M. (dir.), *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montreal/Paris, Quebec-Amérique/Editions d'Organisation, 1985.

CHANLAT, Jean-François (dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Québec-Paris, Presses de l'Université Laval-ESKA, 1990.

CHENU, Marie-Dominique, *La doctrine sociale de l'Église comme idéologie*, Paris, Cerf, 1979.

CHURCH, Elizabeth, «Soul Surfaces in the Office Canyons», *Globe and Mail*, Mai 22 (1998), p. B22.

CIULLA, Joanne, «Why Is Business Talking About Ethics? Reflections on Foreign Conversations», *California Management Review*, 34 (1991), p. 67-86.

CLAIRMONT, Frédéric, «Quand Volkswagen exploitait ses déportés», *Le Monde Diplomatique*, Janvier (1998), p. 28.

CLOUD, John, «Why Coors Went Soft. Employers are outpacing the law in embracing sensitivity and diversity», *Time Magazine*, Novembre 2 (1998).

COLLIOT-THÉLENE, Catherine, *Max Weber et l'histoire*, Paris, Presses Universitaires de France, 1990.

CONGER, J.A. (ed.), *Spirit at Work. Rediscovering the Spirituality in Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.

CONNELLY, Mathew, KENNEDY, Paul, «Must It Be the West Against the Rest?», *The Atlantic Monthly*, Décembre (1994), p. 61-84.

COOKE, Allan Robert, «Danger Signs of Unethical Behavior: How to Determine If Your Firm Is at Ethical Risk», *Journal of Business Ethics*, 10 (1991), p. 249-254.

COOPER, T.L., *The Responsible Administrator*, San Francisco, Praeger Press, 1991.

CORELLI, Rae, «Dishing Out Rudeness», *Macleans Magazine*, Janvier 8 (1999).

COUNCIL ON ECONOMIC PRIORITIES, *Shopping for a Better World. A Quick and Easy Guide to Socially Responsible Supermarket Shopping*, London, Ballantine Books, 1992.

COURDY, J.C., *Les Japonais, la vie de tous les jours dans l'empire du Soleil Levant*, Paris, Belfond, 1979.

CROZIER, Michel, *La crise de l'intelligence. Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*, Paris, InterEditions, 1995.

-----, *L'entreprise à l'écoute*, Paris, InterEditions, 1989.

CROZIER, Michel, SÉRIEYX, Hervé, *Le management panique*, Paris, Presses Universitaires de France, 1994.

CROZIER, Michel et FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.

DECK, Michael, «The Follies and Scandals of 1998», *KPMG Canada*.

-----, «1998 KPMG Business Ethics Survey. Ethical Risks for Canadian Corporations», *KPMG Canada*, (téléchargement: www.kpmg.ca/ethics).

DE GEORGE, Richard T., *Competing With Integrity in International Business*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1993.

-----, «Will Success Spoil Business Ethics?», dans R.E. FREEMAN (ed.), *Business Ethics: The State of the Art*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1991, p. 53-56.

-----, «The Status of Business Ethics: Past and Future», *Journal of Business Ethics*, 6 (1987), p. 201-211.

-----, *Business Ethics*, New York, MacMillan, 1982.

DEJOURS, Christian, *Psychopathologie du travail*, Paris, Éditions de l'AOCIP, 1987.

-----, *Le travail, usure mentale: essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion, 1980.

DESJARDINS, Joseph, McCALL, John, *Contemporary Issues in Business Ethics*, Belmont (CA), Wadsworth Publishing Company, 1985

DEWAR, Bevis, «Les valeurs de la fonction publique: Comment naviguer entre les écueils», *La série Dewar. Perspectives sur la gestion publique. Les valeurs dans la fonction publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1994.

DION, Jean, «Le changement stable», *Le Devoir*, 5 Novembre (1998).

DION, Michel, *L'éthique et le profit*, Montréal, Fides, 1992.

D'IRIBANE, Philippe, «Ce qui est universel et ce qui ne l'est pas», *Revue française de gestion*, Septembre-Octobre (1987), p. 6.

DONALDSON, Thomas, «Values in Tension: Ethics Away From Home», *Harvard Business Review*, Septembre-Octobre (1996), p. 48.

-----, *The Ethics of International Business*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1989.

DONNET, P.A., *Le Japon achète le monde*, Paris, Seuil, 1991.

DOUBLET, Jean-Marie FRIDENSON, Patrick, «L'histoire et la gestion: un pari», *Revue française de gestion*, 70 (1988), p.1-3.

DRUCKER, Peter, *The Post-Capitalist Society*, New York, Harper & Row, 1993.

-----, *The Effective Executive*, New York, Harper & Row, 1985.

-----, «What Is Business Ethics?», *The Public Interest*, 63 (1981), p. 8-36.

DuBOSE, Edwin, HAMEL, Ronald, *A Matter of Principles? Ferment in the U.S. Bioethics*, Valley Forge, PA., Trinity Press International, 1994.

DUCAS, Marie-Claude, «Gourous inc. Les disciples sont fatigués», *Le Devoir*, 21 Octobre (1998).

DUCRET, Roland, HERVIEU-LÉGER, Danièle, LADIRIÈRE, Paul, *Christianisme et modernité*, Paris, Cerf, 1990.

ECCLES, Robert, NOHRIA, Nitin, BARKLEY, James, *Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management*, Boston, Harvard Business School Press, 1992.

ELKINGTON, John, *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, London, Capstone Publishing, 1997.

ELLMEN, Eugene, *The Canadian Ethical Money Guide*, Toronto, James Lorimer and Company, 1996.

ENTEMAN, Willard, *Managerialism. The Emergence of a New Ideology*, Madison, University of Wisconsin Press, 1993.

EPSTEIN, Edwin, «The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness», *California Management Review*, 29 (1987), p. 99-114.

EPSTEIN, Joyce, «School-Family-Community Partnerships: Caring for the Children We Share», *Phi Delta Kappan* 76 (1995), p. 701-712.

ERMANN, M. WILLIAMS, M. SHAUF, M., *Computer, Ethics and Society*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1997.

ETZIONI, P.R. LAWRENCE, *Socio-economics: Toward a New Synthesis*, New York, M.E. Sharpe, 1991.

FALISE, M., RÉGNIER, J., *Économie et foi*, Paris, Centurion, 1993.

FAYOL, Henri, *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1979 (première publication en 1916).

FERRY, Jean-Marc, *L'éthique reconstructive*, Paris, Cerf, 1996.

-----, *L'allocation universelle. Pour un revenu de citoyenneté*, Paris, Cerf, 1995.

-----, «Les limites de l'identité narrative», *Ethica*, 6 (1994), p. 59-70.

-----, *Les puissances de l'expérience*, t. I, *Le sujet et le verbe*, t. II, *Les ordres de la reconnaissance*, Paris, Cerf (coll. *Passages*), 1991.

-----, *Habermas: L'éthique de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 1987.

FIREMAN, Paul, «A Good Fit for All», *Report on Business Magazine*, Janvier (1997), p. 67.

FISCHER, Bruce, «Positive law as the Ethics of Our Time», *Business Horizons*, Septembre-Octobre (1990), p. 28-39.

FORRESTER, Viviane, *L'horreur économique*, Paris, Fayard, 1996.

FOWLER, N.C., *The Boy, How to Help Him Succeed*, New York, Moffat, Yard and Company, 1902, p. 56-57.

FREEMAN, Edward, *Business Ethics. The State of the Art*, New York, Oxford University Press, 1991.

FRENCH, Peter, «Integrity, Intentions, and Corporations», *American Business Law Journal*, 34 (1996), p. 140-155.

FRIEDMAN, Milton, «The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits», *New York Times Magazine*, September 13 (1970), p. 32-34, 122-126.

FUCHS, Éric, «La personne humaine et son identité morale. À propos de *Les puissances de l'expérience* de Jean-Marc Ferry», *Le Supplément*, 184 (1993), p. 197-202.

GALBRAITH, John Kenneth, *L'Économie en perspective*, Paris, Seuil, 1989.

GARCEAU, Benoît, *La voie du désir*, Montréal, Médiaspaul, 1998.

GARRET, T., *Business Ethics*, New York, Appleton-Crofts, 1966.

GELLERMAN, Saul, «Why "Good" Managers Make Bad Ethical Choices», *Harvard Business Review*, Juillet-Août (1986), p. 85-90.

GENARD, Jean-Louis, «L'intérêt pédagogique de la démarche de Jean-Marc Ferry», *Entre-vues*, 26 (1995), p. 15-16.

-----, *Sociologie de l'éthique*, Paris, Éditions L'Harmattan, 1991.

GENDRON, Louise, «Où s'en va Desjardins?», *L'actualité*, Mars (1999), p. 22-35.

-----, «Les gourous dans l'ombre du pouvoir», *L'Actualité*, Février (1997), p. 12-21.

GEORGE, Richard, «The Challenge of Preparing Responsible Managers: Closing the Rhetoric-Reality Gap», *Journal of Business Ethics*, 7 (1988), p. 715-722.

de GEUS, Arie, *The Living Company*, Boston, Harvard Business School Press, 1997.

GHORPADE, Jai, «Ethics in the MBA Program: The Rhetoric, The Reality, and a Plan of Action», *Journal of Business Ethics*, 10 (1991), p. 891-906.

GILSON, Yves, «L'éthique à la dérive dans les milieux d'affaires aux États-Unis», *Commerce*, 88 (1986), p. 116-122.

GIUST-DESPRAIRIES, F., GIUST, A.C., «Transdisciplinarité et phénoménologie», *Psychologie clinique*, 3 (1990).

GIUST, Annie-Charlotte, «Peut-on former à l'autonomie?», *Pratiques de formation*, 27 (1994).

-----, *Le manager est une personne. La formation au management: un processus d'évolution culturelle*, Paris, Publication ESTA-UEA, 1993.

-----, «L'identité professionnelle: une unité conflictuelle», *Psychologie clinique*, 1 (1989).

GORE, Al, *Earth in the Balance: Ecology and the Human Spirit*, New York, Plume, 1993.

GRAYSON, J. C., «Management Science and Business Practice», *Harvard Business Review*, Juillet-Août (1973), p. 41-48.

GREEN, R.M., *The Ethical Manager*, New York, Maxwell Macmillan International, 1994.

GROUPE DE LISBONNE, *Limites à la compétitivité*, Montréal. Boréal, 1995.

GUINDON, André, *L'habillé et le nu. Pour une éthique du vêtir et du dénuder*, Ottawa/Paris, Les Presses de l'Université d'Ottawa/Cerf, 1997.

-----, *Le développement moral*, Paris/Ottawa, Desclée/Novalis, 1989.

HABERMAS, Jürgen, *De l'éthique de la discussion*, trad. de l'Allemand par Marc Hunyadi, Paris, Cerf, 1992.

-----, *Théorie de l'agir communicationnel*, t. 1, *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, trad. Par Jean-Marc Ferry, Paris, Fayard, 1987.

HALPER, J., *Quiet Desperation. The Truth About Successful Men*, New York, Warner Books, 1988.

HANDY, Charles, *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism. A Quest for Purpose in the Modern World*, London, Hutchinson Press, 1997.

HARDY, D.W.. SEDGWICK., P.H. (eds.), *The Weight of Glory*, Edinburgh, T & T Clark, 1991.

HARLOW, John, «Museum Fight to Keep Hitler Art Treasures», *The Sunday Times* (London), Août 30 (1998), p. 7 (Section World News).

HAVEL, Vaclav, *The Art of the Impossible. Politics as Morality in Action*, New York, Albert Knopf, 1997.

HEILBRONER, Robert, *Le capitalisme du XXI^e siècle*, Montréal, Bellarmin, 1994.

HEINZ, John , «Ethics Sell, Consumers Say», *Globe and Mail*, Décembre 7 (1995), p. B15.

HENDERSON, C.R., «Business Men and Social Theorists», *American Journal of Sociology*, 1 (1896), p. 385-286.

HERZBERG, F., *The Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human*, Homewood ILL, Dow Jones-Irwin, 1982

HINRICHS, J.R., *Motivation Crisis. Winding Down and Turning Off*, New York, Amacom, 1974.

HOLM, H.H., *Whose World Order? Uneven Globalization and the End of the Cold War*, Boulder, Westview Press, 1995.

HUGHES, Robert, *The Culture of Complaint*, New York, Oxford University Press, 1993.

HUTTINGTON, Samuel, «The West Unique, Not Universal», *Foreign Affairs*, 75 (1996), p. 28-46.

-----, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York, Simon & Schuster, 1996.

JACOT J.H. (dir.), «Du fordisme au toyotisme? Les voies de la modernisation du système automobile en France et au Japon», *La Documentation française*, (1990), p. 7-8.

JACQUARD, Albert, *J'accuse l'économie triomphante*, Paris, Calmann-Levy, 1995.

JOHNSON, Tim, «Green Options for Investments», *Alternatives*, 22 (1996), p. 7-8.

JOHNSTON, H., *Business Ethics*, New York, Pitman Publishing, 1961.

JONES, D. (ed.), *Business, Religion and Ethics*, Cambridge MA, Gunn & Hain Publishers, 1982.

JONSEN, A.R., TOULMIN, S., *The Abuse of Casuistry*, Berkeley, University of California Press, 1988.

KAPPEN, Sébastien, «La spiritualité dans un âge nouveau de colonisation», *Concilium*, 254 (1994), p. 50.

KEATING, Robert, «New Agency Girds to Fight Corruption in International Contracts», *Wall Street Journal*, Mai 21 (1996), p. A6.

KERHUEL, Antoine, «De part et d'autre de l'Atlantique», *Projet*, 224 (1990), p. 15-21.

KERNAGHAN, Kenneth, *L'ère de l'éthique dans l'administration publique canadienne. Rapport de recherche No. 19*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1996.

-----, «L'éthique: est-ce un îlot de stabilité dans un monde en perpétuelle évolution?», *La série Dewar. Perspectives sur la gestion publique. Les valeurs dans la fonction publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1994.

KERNAGHAN, Kenneth, LANGFORD, John, *The Responsible Public Servant*, Toronto, Institut d'administration publique du Canada, 1990.

KJØNSTAD, Bjorn, WILLMOT, Hugh, «Business Ethics: Restrictive or Empowering?», *Journal of Business Ethics*, 14 (1995), p. 445-464.

KOEPPPEL, Dan, «Molson and Labatt's Ignite a Backlash», *Adweek's Marketing Week*, Avril 8 (1991), p. 6.

KONOVSKY, Mary A., JASTER, Frank, «"Blaming the Victim" and Other Ways Business Men and Women Account for Questionable Behavior», *Journal of Business Ethics*, 8 (1989), p. 391-398.

KONRAD, Armin Richard, «Business Managers and Moral Sanctuaries», *Journal of Business Ethics*, 1 (1982), p. 195-200.

KOUSES, James, POSNER, Barry, «Ethical Leaders: An Essay About Being in Love», *Journal of Business Ethics* 11 (1992), p. 479-484.

KPMG Canada, *Sondage sur l'éthique des affaires*, (1997).

KRANTZ, Michael, «If You Can't Beat Them...», *Time*, Août 18 (1997), p. 19-21.

KRUGMAN, Paul, «A Country Is Not A Company», *Harvard Business Review*, 74(1), 1996, p. 40-51.

KUNDA, G., *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Philadelphie, Temple University Press, 1992.

KUHN, J. SHRIVER, W., *Beyond Success. Corporations and Their Critics in the 1990's*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1991.

KUTTNER, Robert, *Everything for Sale: The Virtues and Limits of Markets*, New York, Alfred Knopf, 1997.

LACROIX, Michel, *Le principe de Noé ou l'éthique de la sauvegarde*, Paris, Flammarion, 1997.

LADRIERE, P. PHARO, P. QUÉRÉ, L., *La théorie de l'action: le sujet pratique en débat*, Paris, Éditions CNRS, 1993.

LADRIERE, P., GRUSON, C., *Éthique et gouvernabilité*, Paris, Presses Universitaires de France, 1992.

LaFORGE, Mary C., «Learned Helplessness as an Explanation of Elderly Consumer Complaint Behavior», *Journal of Business Ethics* 8 (1989), p. 359-366.

LAMEK, Paul, «Courts Widen Business Ethics Net», *Financial Post*, Février 25 (1988), p. 19.

LAPLANTE, Laurent, *L'angle mort de la gestion*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 1995.

LASHWAY, Barry, «Visionary Leadership», *ERIC Digest*, 110 (1997), p. 1-4.

LAUFER, William, «Integrity, Diligence, and the Limits of Good Corporate Citizenship», *American Business Law Journal*, 34 (1996), p. 157-181.

LAXER, J., *False God: How the Globalization Myth Has Impoverished Canada*, Toronto, Lester Publishing, 1993.

LEBOR, Adam, *Hitler's Secret Bankers: The Myth of Swiss Neutrality During the Holocaust*, Birch Lane Press, 1997.

LECOURS, Pierre, *Les transformations du champ éthique: le cas de l'éthique des affaires*, Ottawa, Faculté de théologie de l'Université Saint-Paul, 1993.

LEE, Dwight, McKENZIE, Richard, «Corporate Failure as a Means to Corporate Responsibility», *Journal of Business Ethics*, 13 (1994), p. 969-978.

LEE, J.A., *The Gold and the Garbage in Management Theories and Prescriptions*, Athens, Ohio University Press, 1980.

LEETCH, Tim, «Whistleblowing in Business: The Challenge and the Response», *Canadian Public Administration*, 34 (1991), p. 78-83.

LE GOFF, Jacques, «Le sacre de l'entreprise», *Esprit*, Septembre (1990), p. 27-32.

LEGROS, Cathy «De la narration à la reconstruction», *Entre-vues*, 26 (1995), p. 4-6.

LEINENBERGER, P., TUCKER, B., *The New Individualists: The Generation After the Organization Man*, New York, Oxford University Press, 1988.

LELEUX, Claudine, «Une éthique de la reconstruction. Entretien avec le philosophe Jean-Marc Ferry», *Entre-vues*, 26 (1995), p. 58.

LEVY, Stephen, «A Big Brother?», *Newsweek*, Août 18 (1997), p. 22-29.

-----, «Working in Dilbert's World», *Newsweek*, Août 12 (1996), p. 53-56.

LEWIN, Kurt., "The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology", *Sociometry*, 8 (1945), p. 126-135.

LEWIS, David, WEIGERT, Andrew, «Social Atomism, Holism and Trust», *The Sociological Quarterly*, 26 (1985), p. 455-471.

LICHTENSTEIN, Benjamin, SMITH, Beverly, TORBERT, William, «Leadership and Ethical Development: Balancing Light and Shadow», *Business Ethics Quarterly*, 5 (1995), p. 97-116.

LIEDTKA, Jeanne, «Feminist Morality and Competitive Reality: A Role for an Ethic of Care?», *Business Ethics Quarterly*, 6 (1996), p. 179-200.

LIPOVETSKY, Gilles, *Le crépuscule du devoir*, Paris, Gallimard, 1992.

LISÉE, Jean-François, «L'année de tous les crimes économiques», *Commerce*, 88 (1986), p. 104-114.

LOVE, H.W., «Communication, Accountability and Professional Discourse: The Interaction of Language Values and Ethical Values», *Journal of Business Ethics*, 11 (1992), p. 883-894.

MAESSCHALCK, Marc, *Jalons pour une nouvelle éthique. Philosophie de la libération et éthique sociale*, Louvain-La-Neuve, Éditions de l'Institut Supérieur de Philosophie (coll. *Essais philosophiques*), 1991.

MAGEE, Bryan, *Aspects of Wagner*, London, Oxford University Press, 1988.

MAHONEY, Jack, «Christian Approaches to Modern Business Ethics», *The Month*, Février (1994), p. 57-59.

-----, *Teaching Business Ethics in the UK, Europe and the USA: A Comparative Study*, Atlantic Highlands NJ, Athlone Press, 1990.

MAHONEY, John, *The Making of Moral Theology. A Study of the Roman Catholic Tradition*, Oxford, Clarendon Press, 1987.

MAKOWER, Joel, «Managing Diversity in the Workplace», *Business and Society Review*, 92 (1995), p. 49-50.

MANION, J.L., «Le défi du nouvel ordre administratif: la responsabilisation post-moderne», *La série Dewar. Perspectives sur la gestion publique. Les valeurs dans la fonction publique*, Ottawa, Centre canadien de gestion, 1994.

MARCK, Paul, «U.S. Firms lead in Use of Chaplains», *Ottawa Citizen*, 31 Août (1996), p. C5.

MARGALIT, Avishai, *The Decent Society*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1996.

MARTIN, Paul-Aimé (dir.), *Les seize documents conciliaires*, Montréal-Paris, Fides, 1967, p. 167-173.

MARTINET, Alain-Charles, «L'histoire, un investissement productif», *Revue française de gestion*, 70 (1988), p. 172-174.

MAYO, Elton, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge MA, Harvard University Press, 1945.

-----, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, MacMillan, 1933.

McCORMICK, John, LEVINSON, Marc, «The Supply Police», *Newsweek*, Février 15 (1993), p. 14-15.

McCOY, Bowen, «The Sadhu», *Harvard Business Review*, 61 (1983), p. 103-108.

McFARLAND, Janet, «Why the Ethics Business Is Booming», *Globe and Mail*, Septembre 6 (1996), p. B10.

McKAY, Shona, «You're (still) Hired», *Report on Business Magazine*, Décembre (1996), p. 54-60.

McMILLAN, C.J., «From Quality Control to Quality Management: Lessons from Japan», *The Business Quarterly*, 47 (1982), p. 31-40.

MELLEMA, Gregory, «Business Ethics and Doing What One Ought to Do», *Journal of Business Ethics*, 13 (1994), p. 149-153.

MÉNARD, Camil, VILLENEUVE, Florent (dir.), *Drames humains et foi chrétienne. Approches éthiques et théologiques* (coll. *Héritage et projet*, 55), Montréal, Fides, 1995..

MERCURE, Daniel (éd.), *La culture en mouvement. Nouvelles valeurs et organisations*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, 1992.

MICKLETHWAIT, John, WOOLRIDGE, Adrian, *The Witch Doctors. Making Sense of the Management Gurus*, New York, Times Books, 1996.

MILES, Grant, «In Search of Ethical Profits: Insights from Strategic Management», *Journal of Business Ethics*, 12 (1993), p. 219-226.

MILLIKEN, Frances, MARTINS, Luis, «Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups», *Academy of Management Review*, 21 (1996), p. 402-433.

MINTZBERG, Henry, *Le management*, Paris, Édition d'Organisation, 1996.

-----, «Managing Government, Governing Management», *Harvard Business Review*, 74(3), 1996, p. 75-83

-----, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs NJ, Prentice-Hall, 1979 (traduction française: *Structure et dynamique des organisations*, Montréal/Paris, Agence d'Arc/Éditions d'Organisation, 1982).

-----, «An Emerging Strategy for "Direct" Research», *Administrative Science Quarterly*, 24 (1979), p. 582-589.

-----, «The Manager's Job: The Folklore and Fact», *Harvard Business Review*, 53, (1975), p. 49-61.

-----, *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper and Row, 1973 (traduction française: *Le manager au quotidien*, Montréal/Paris, Agence d'Arc/Éditions d'Organisation, 1984).

MITROFF, I. PAUCHANT, T., *We're So Big and Powerful, Nothing Bad Can Happen to Us*, New York, Birch Lane Press, 1990.

MITROFF, I., *Stakeholders of the Organizational Mind*, San Francisco, Jossey-Bass, 1983.

MODDY-JENNINGS, Marianne, *Case Studies in Business Ethics*, Minneapolis/St. Paul, West Publishing Company, 1993.

MORGAN, G., *Images de l'organisation*, Québec-Paris, PUL-ESKA, 1989.

MORRIS, Nomi, «On the Trail of Looted Art. Controversy Dogs Treasures Plundered by the Nazis», *Macleans Magazine*, Juillet 29 (1998).

MORTON, Peter, «Deutsche Bank Helped Finance Auschwitz», *National Post*, Février 5 (1999), p. A1-A2.

NAUGHTON, Michael, BAUSCH, Thomas, «The Integrity of a Catholic Management Education», *California Management Review*, 38 (1996), p. 135-136.

NEMETZ, Patricia, CHRISTENSEN, Sandra, «The Challenge of Cultural Diversity: Harnessing A Diversity of Views to Understand Multiculturalism», *Academy of Management Review*, 21 (1996), p. 434-462.

NEVES, Joan S., «The Valdez Principles: Implications for Corporate Responsibility», *Journal of Business Ethics*, 10 (1991), p. 883-890.

NORMAND, Étienne, «Les enchaînements du temps dans l'entreprise», *Revue française de gestion*, Septembre -Octobre (1984), p.

NOONAN, John T., *The Scholastic Analysis of Usury*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1957.

OLIVE, David, «When in Rome», *Report on Business Magazine*, Mai (1994), p. 11-12.

-----, *Le temps des purs. Les nouvelles valeurs de l'entreprise*, Montréal, Éditions de l'Homme, 1989.

OLIVIER, Blaise, *L'acteur et le sujet. Vers un nouvel acteur économique*, Paris, Desclée de Brouwer (coll. *Sociologie économique*), 1995.

O'TOOLE, James , «Do Good, Do Well Awards: The Business Enterprise Trust Awards», *California Management Review*, 33 (1991), p. 9-24.

OUCHI, W.G., *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Reading MA, Addison-Wesley, 1981.

PACKARD, David, *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*, New York, Harper Business Books, 1996.

PADIOLEAU, J.G., «L'éthique est-elle un outil de gestion?», *Revue française de gestion*, 74 (1989), p. 82-91.

PAMENTAL, George, «The Course in Business Ethics: Why Don't the Philosophers Give Business Students What They Need?», *Business Ethics Quarterly*, 1 (1991), p. 385-393.

PAQUET, G. GELINIER, O. (dir.), *Le management en crise: pour une formation proche de l'action*, Paris, Economica, 1991.

PARENT, Pierre-Paul, MINDEAU, André, *Quels fondements? Quelles morales?*, Rimouski, Groupe de recherche Ethos, 1993.

PASCALE, R.T., ATHOS, A.G., *The Art of Japanese Management*, New York, Simon and Schuster, 1981.

PASTIN, Michael, *The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge*, San Francisco, Jossey-Bass Publications, 1986.

PAUCHANT, T.C., *In Search of Meaning. Managing for the Health of Our Organizations, Our Communities, and the Natural World*, San Francisco, Jossey-Bass, 1995.

PERROT, Étienne, «La bonne affaire de l'éthique», *Études*, 376 (1992), p. 345-352.

PERROW, Charles, «Organizational Theory in a Society of Organizations», *Actes du colloque international L'administration publique: perspectives d'avenir*, Quebec, Mai (1979).

POURTOIS, Hervé, «Reconnaissance morale et constitution de l'identité. Narration, argumentation, reconstruction», *Revue philosophique de Louvain*, 91 (1993), p. 650.

QUACQUARELLI, Nunzio, «Join the International Brigade», *The Guardian Weekly*, Mars 9 (1997), p. 7.

RACINE, Jacques «De l'administrateur au professeur, un même défi: la formation éthique», Texte non-publié présenté au Congrès de l'Association des théologiens pour l'étude de la morale tenu à l'Université Saint-Paul en 1997.

RAMANANTSOA, Bernard, THIERY-BASLE, Catherine, «Histoire et identité de l'entreprise», *Revue française de gestion*, Janvier-Février (1989), p. 107-110.

REICH, Robert, «The Real Economy», *The Atlantic Monthly*, Février 1991.

-----, *Tales of a New America*, New York, Times Books, 1987.

-----, *The Next American Frontier. A Provocative Program For Economic Renewal*, New York, Penguin Books, 1983.

REMY, Jean, SERVAIS, Émile, VOYÉ, Liliane, *Produire ou reproduire? Une sociologie de la vie quotidienne*, t. 1, *Conflits et transaction sociale*, Bruxelles, Éditions Vie Ouvrière, 1978, p. 158-159.

RICŒUR, Paul, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.

RICH, Arthur, *Éthique économique*, Traduit de l'allemand par Anne-Lise Rigo et Irène Minder-Jeanneret, Genève, Labor et Fides (coll. *Le champ éthique*, 24), 1994.

RILEY, Kathryn, «Telling More Than the Truth: Implicature, Speech Acts, and Ethics in Professional Communication», *Journal of Business Ethics*, 12 (1993), p. 179-196.

ROHATYN, Felix, «The Blyth on Wall Street», *New York Review of Books*, Mars 12 (1987), p. 21-23.

ROLLIN, Francis, «Éthique, société pluraliste et compromis», *Le Supplément*, 186 (1993), p. 5-17.

ROSENBLUTH, Diane McFERRIN PETERS, Diane, *Good Company: Caring As Fiercely As You Compete*, New York, Perseus Press, 1998.

ROSS, Val, «Victims Gaining in Tug of War Over Antiquities. Some Galleries and Museums Fear that the UNESCO Convention to Curb Trade in Pillaged Artifacts Could Mean "Everything Goes Back"», *The Globe and Mail*, Juillet 18 (1998), p. A12.

ROSSOUW, G.J., «Business Ethics: Where Have All the Christians Gone?», *Journal of Business Ethics*, 13 (1994), p. 557-570.

ROUSSO, Henry, TORRES, Félix, «Quand le "business" s'intéresse à l'histoire», *L'Histoire*, 55 (1983), p. 70-75.

SAMIR, Y. A., *L'empire du chaos: la nouvelle mondialisation capitaliste*, Paris, L'Harmattan, 1995.

SAMSON, Ivan, «Quelques réflexions sur l'effondrement du monde communiste», *Le Supplément*, 176 (1991), p. 33-47.

SAMUELSON, Kurt, *Économie et religion. Une critique de Max Weber*, Paris, Mouton Éditeur, 1971.

SAUL, John Ralston, *The Unconscious Civilization*, Concord (Ontario), House of Anansi Press, 1995.

-----, *Voltaire's Bastards. the Dictatorship of the Reason in the West*, Toronto, Penguin Books, 1992 (Publié en français: *Les bâtards de Voltaire. La dictature de la raison en Occident*, Paris, Payôt et Rivages, 1993).

SAYLES, Leonard, «Whatever Happened to Management?», *Business Horizons*, 13 (1970), p. 25-35.

SCHEFFER, Victor, *The Shaping of Environmentalism in America*, Seattle, University of Washington Press, 1991.

SCULLEY, John, *Odyssey*, New York, Harper Press, 1987.

SELLEY, David, «Ethics as a Management Tool», *Canadian Business Review*, 21 (1994), p. 41-43.

SHAD, John «Business's Bottom Line: Ethics», *New York Times*, Juillet 27 (1987), p. A19.

SHAPERO, A., «What Management Says and What Managers Do», *Interface*, 7 (1977), p. 106-108.

SHAPIRO, Eilcen, «Managing in the Age of Gurus», *Harvard Business Review*, Mars-Avril (1997), p. 142-147.

SHARMA, Robin, *Leadership Wisdom From the Monk Who Sold His Ferrari. The 8 Rituals of Visionary Leaders*, Toronto, HarperCollins, 1998.

SHARP PAINE, Lynn, «Managing for Organizational Integrity», *Harvard Business Review*, Mars-Avril (1994), p. 106-118.

SHELDEN, William, *The Fortune Sellers: The Big Business of Selling and Buying Predictions*, New York, John Wiley & Sons, 1997.

SIMON, Herbert A., *The New Science of Management Decision*, New York, Harper and Row, 1960.

-----, *Organizations*, New York, John Wiley & Sons, 1958.

-----, *Administrative Behavior*, New York, John Wiley & Sons, 1947.

-----, «The Proverbs of Administration», *Public Administration Review*, 6 (1946), p. 53-68.

SIMS, Ronald, «The Challenge of Ethical Behavior in Organizations», *Journal of Business Ethics*, 11 (1992), p. 505-513.

-----, «Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations», *Journal of Business Ethics*, 11 (1992), p. 651-662.

SKINNER, W., SASSER, N.E., «Managers With Impact: Versatile and Inconsistent», *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre (1977), p. 140-148.

-----, «Ethics Seen as New Priority for the 1990's», *Financial Post*, Juin 12 (1989), p. 6.

SMITH, Adam, *The Theory of Moral Sentiments*, edited by D. D. RAPHAEL and A.L. MACFIE, Oxford/New York, Clarendon Press/Oxford University Press, 1976.

SMITH, John Milton, «Ethics as Excellence: A Strategic Management Perspective», *Journal of Business Ethics*, 14 (1995), p. 683-693.

SOLOMON, Robert C., *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1993.

SONNENBERG, Frank, *Managing With a Conscience. How to Improve Performance Through Integrity, Trust, and Commitment*, New York, McGraw-Hill, 1994.

SOROS, George, «Toward a Global Open Society». *The Atlantic Monthly*, Janvier (1998).

-----, *The Crisis of Global Capitalism*, New York, Public Affairs, 1998.

SPENCER, H., *Social Statics*, New York, D. Appleton, 1896.

-----, *The Study of Sociology*, New York, D. Appleton, 1896.

-----, *The Man Versus the State*, New York, D. Appleton, 1884.

SRIVASTVA, Suresh, *Executive Integrity. The Search for High Human Values in Organizational Life*, San Francisco, Jossey-Bass, 1988.

STARK, Andrew, «What's the Matter With Business Ethics», *Harvard Business Review*, 71 (1993), p. 38-48.

STAW, B.M., SALANCIK, G.R., *New Directions in Organizational Behavior*, Chicago, St. Clair Press, 1977.

STEPHEN, Dale, *McLulan's Children: The Greenpeace Message and the Media*, Toronto, Between the Lines, 1996.

STOFFMAN, Daniel, «Good Behavior and the Bottom Line. Does It Pay to Think Beyond Pure Profit? Max Clarkson Thinks So, and He's Got the Stats to Prove It», *Canadian Business*, Mai (1991), p. 28-30.

STRONG, Maurice, «Global Inequality and Environmental Damage Threaten Civilization», *Canadian Speeches*, 8 (1994), p. 24-27.

STRONGIN-DODDS, Lyn, «Profit From Your Principles», *The Sunday Times* (Londres), 20 Avril (1997), p. 9 (Section *Money*).

SUMMER, W.G., *The Challenge of Facts, and Other Essays*, New Haven, Yale University Press, 1914.

-----, *Earth-Hunger, and Other Essays*, Freeport NY, Books for Libraries Press, 1970 (première publication 1913).

-----, *Folkways: A Study of the Sociological Importance of Usages, Mores and Morals*, Dover Publications, 1940 (première publication 1906).

TANNEN, Deborah, *The Argument Culture: Stopping America's War of Words*, New York, Ballantine Books, 1999.

-----, *The Argument Culture: Moving From Debate to Dialogue*, New York, Ballantine Books, 1998.

TANNENBAUM, R. MARGULIES, N. MASSARICK, F. (eds.), *Human Systems Development*, San Francisco, Jossey Bass, 1985.

TAYLOR, Frederick, *Scientific Management, Comprising Shop Management, The Principles of Scientific Management and The Testimony Before the Special House Committee*, New York, Harper & Brothers, 1947 (première publication de *Shop Management* en 1911).

TAYLOR, Charles, *Malaise of Modernity*, Concord (ON), House of Anansi Press, 1991 (ré-édité aux États-Unis sous le nom de *The Ethics of Authenticity*, Cambridge (MA), Harvard University Press, 1992).

-----, *Sources of the Self*, Cambridge, Harvard University Press, 1989.

TENNER, Edward, *Why Things Bite Back. Technology and the Revenge of Unintended Consequences*, New York, Vintage Books, 1997.

TERRENOIRE, Jean-Paul, «Approche théorique du champ éthique», *L'Année sociologique*, 30 (1979-1980), p. 57-75.

THE BUSINESS ROUNDTABLE, *Corporate Ethics: A Prime Business Asset*, New York, 1988.

THOMAS, Alan, *Controversies in Management*, New York/London, Routledge, 1993.

THOMAS, David, ELY, Robin, «Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity», *Harvard Business Review*, September-October (1996), p. 79-91.

THOMSON, Richard, MURRAY, Alasdair, «US Tobacco Firms Seek \$330bn Anti-lawsuit Settlement», *The Times* (Londres), Avril 17 (1997), p. 29.

TICHY, Noel, DEVANNA, Mary Anne, *The transformational Leader*, New York, John Wiley & Sons, 1990.

TOULMIN, Stephen, «The Tyranny of Principles», *Hastings Center Report*, 11 (1981), p. 31-39.

TOURAINÉ, Alain, *Critique de la modernité*, Paris, Fayard, 1992.

TUJELA, T., *Beyond the Bottom Line: How Business Leaders Are Turning Principles Into Profits*, New York, Facts on File, 1985.

TYLER, Christian, «The Enemy Within», *Financial Times* (London), Avril 12-13 (1997), p. 1.

VALADIER, Paul, *L'Anarchie des valeurs Le relativisme est-il fatal?*, Paris, Albin Michel, 1997.

-----, «Lien social et religion chrétienne», *Projet*, 240 (1995), p. 85-93.

-----, *Éloge de la conscience*, Paris, Esprit/Seuil, 1994.

-----, «Portée morale d'un trait d'union», *Le Supplément*, 181 (1992), p. 134-151.

-----, *Lettres à un chrétien impatient*, Paris, Éditions La Découverte, 1991.

-----, *Inévitable morale*, Paris, Esprit/Seuil, 1990.

-----, «Société moderne et indifférence religieuse», *Cathéchèse*, 110-111 (1988), p. 63-64.

VEBLEN, Thorstein, *The Theory of the Leisure Class. An Economic Study of Institutions*, New York, Macmillan, 1912 (Publié en français, *La théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, 1970).

VELASQUEZ, Manuel, *Business Ethics: Concepts and Cases*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice-Hall, 1982.

VINCENT, Isabel, *Hitler's Silent Partners: Swiss Banks, Nazi Gold, and the Pursuit of Justice*, Toronto, HarperCollins, 1997.

VOGELS, David, «The Ethical Roots of Business Ethics», *Business Ethics Quarterly*, 1 (1991), p. 101-120.

-----, «Business Ethics: New Perspectives on Old Problems», *California Management Review*, 4 (1991), p. 101-117.

-----, «Ethics and Profits Don't Always Go Hand in Hand», *Los Angeles Times*, Décembre 28 (1988), Partie 2, p. 7.

VOGEL, E. , *Le Japon, médaille d'or*, Paris, Gallimard, 1983.

WATSON, Peter, *Sotheby's: The Inside Story*, New York, Random House,. 1997.

WEBER, Max, *Économie et société*, t.1, trad. par Julien Freund, Paris, Plon, 1971.

-----, *Essais sur la théorie de la science*, trad. par Julien Freund, Paris, Plon, 1968.

-----, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, trad. par Jacques Chavy, Paris, Plon, 1964.

-----, *Le savant et le politique*, trad. par Julien Freund, Préface de Raymond Aron, Paris, Plon, 1959.

WELCH, Don, *Conflicting Agendas. Personal Morality in Institutional Settings*, Cleveland, Pilgrim Press, 1994.

WELLS, Jennifer, «Hold the Bikini Babes», *Report on Business Magazine*, Mai (1998), p. 66-72.

WHEELER, David, SILLANPAA, Maria, «Don't Sell the Customer Short», *The Independent*, 27 Avril (1997), p. 3.

WHYTE, William, *The Organization Man*, New York, Simon & Schuster, 1956.

WICKS, Andrew, «Reflections on the Practical Relevance of Feminist Thought to Business», *Business Ethics Quarterly*, 6 (1996), p. 523-531.

-----, «Norman Bowie and Richard Rorty on Multinationals: Does Business Ethics Need "Metaphysical Comfort"?», *Journal of Business Ethics*, 9 (1990), p. 191-200.

WILLIAMS, O.F., HOUCK, J. (eds.), *The Common Good and U.S. Capitalism*, Lanham MD, University Press of America, 1987.

WILSON, Sloan, *The Man in the Grey Flannel Suit*, New York, Simon & Schuster, 1955.

WOLFF, Kurt, *The Sociology of Georg Simmel*, New York, Free Press, 1985.

ZABLUDOFF, Sidney, *Movement of Nazi Gold: Uncovering the Trail*, World Jewish Congress, 1997.

ZIEGLER, Jean, *The Swiss, the Gold, and the Dead: How Swiss Bankers Helped Finance the Nazi War Machine*, Harcourt Brace, 1999.

ZUNDEL, Maurice, *Ta parole comme une source*, Québec, Anne Sigier, 1967.