



**HAL**  
open science

# La complexité de l'éthique au sein des organisations : de l'exigence normative à l'exigence de responsabilité

Laurent Bibard

## ► To cite this version:

Laurent Bibard. La complexité de l'éthique au sein des organisations : de l'exigence normative à l'exigence de responsabilité. 2016. hal-01373040

**HAL Id: hal-01373040**

**<https://essec.hal.science/hal-01373040>**

Preprint submitted on 28 Sep 2016

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

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



*LA COMPLEXITÉ DE L'ÉTHIQUE AU SEIN DES  
ORGANISATIONS  
DE L'EXIGENCE NORMATIVE À L'EXIGENCE DE  
RESPONSABILITÉ*

RESEARCH CENTER  
LAURENT BIBARD  
ESSEC WORKING PAPER 1612

JULY 2016

# ***La complexité de l'éthique au sein des organisations***

## ***De l'exigence normative à l'exigence de responsabilité***

***Laurent BIBARD***

### **Résumé**

La complexité de la notion d'éthique s'impose dès que l'on considère attentivement l'intention simpliste d'épuiser la question au travers de règles censées garantir la fiabilité éthique des organisations. Ceci, en particulier du fait de l'importance primordiale des routines pour comprendre dans quelle mesure l'éthique résulte prioritairement des pratiques vécues et répétées des acteurs au quotidien et non de la seule et le plus souvent impuissante, si ce n'est délétère incantation concernant les principes.

### **Mots clefs**

Complexité - Education - Ethique - Morale - Règles - Routines

### **Abstract**

The complexity of ethics looms ahead as soon as one considers the simplistic attitude which consists in aiming at imposing rules and procedures in order to secure that an organization "is ethical". Routines play a particularly important role in the daily work of organizations, and represent the most fundamental basis for ethics understood on the basis of *practices* and uses – thus, contrasting with the generally taken for granted understanding of ethics on the basis of norms and formal "commandments". Far from helping people in "behaving ethically", rules and norms provoke many deleterious effects on real organizational ethics.

### **Key words**

Complexit - Education -- Ethics - Morals - Routines - Rules

# La complexité de l'éthique au sein des organisations

## *De l'exigence normative à l'exigence de responsabilité*

<b>I. Introduction</b>	<b>2</b>
<b>II. Sur l'éthique</b>	<b>4</b>
1. L'éthique comme comportement	4
2. La responsabilité, entre comportement et norme	5
3. Nous baignons toujours dans l'éthique	6
4. L'éthique, une question collective	8
5. L'angle mort de l'éthique	10
6. L'éthique est nécessairement circonstanciée	11
<b>III. La complexité et les organisations</b>	<b>14</b>
1. L'organisation, de la famille à la mondialisation	14
2. L'organisation comme jeu de tensions	16
3. S'ouvrir à l'inconnu	22
4. La force de l'ignorance dans les organisations	25
5. <i>L'Etabli</i> : diagnostic d'une organisation	28
<b>IV. Ethique et décision</b>	<b>34</b>
1. La parole comme instrument de vigilance collective	34
2. Expliciter les routines organisationnelles	39
3. L'éthique, tension entre la pensée et le geste	42
4. La construction collective d'une éthique	43
5. Vigilance collective, responsabilité et décision : le cas de la navette Challenger	45

## I. Introduction

[SJ = > LB : Début d'introduction indicatif, en italiques, que je me modifierai après un échange avec vous. La transcription du séminaire en tant que tel commence au troisième paragraphe.]

*A l'heure où l'affirmation d'une responsabilité sociale des entreprises devient la norme, l'enjeu éthique est plus que jamais prégnant dans les organisations. La société exige désormais des acteurs économiques qu'ils rendent des comptes sur la légitimité de leurs pratiques et leur alignement avec des valeurs jugées favorables à l'intégrité des individus et au respect du bien commun. D'abord portée par des sentinelles appartenant à la société civile et indifférentes aux justifications financières des pratiques des entreprises, cette injonction tend à être endossée par le monde économique lui-même, qui intègre les questions d'éthique et de responsabilité dans ses critères d'évaluation des organisations. A ne pas s'y conformer, l'entreprise n'encourt plus seulement un risque d'image ou de réputation : sa valorisation même en dépend. La découverte du système de tricherie sur les contrôles antipollution organisé par Volkswagen a suscité la plus forte chute du cours de Bourse de l'histoire du constructeur, sans compter les répercussions qu'elle aura à long terme sur ses ventes de véhicules. Autre exemple parmi tant d'autres, la révélation par le Guardian en décembre 2015 des conditions de travail dégradantes imposées par la chaîne de grande distribution britannique Sports Direct à ses employés a provoqué un recul de 15 % de son cours de Bourse en huit jours. Dans le même temps, la France étudie un projet de loi visant à assurer la protection des lanceurs d'alerte susceptibles de dénoncer les dérives auxquelles se livrent leurs entreprises.*

*Comment déployer une éthique dans des organisations par nature complexes ? Pourquoi l'édification de chartes d'éthique et autres procédures résiste-t-elle à la pratique ? Sur quels écueils achoppent les incantations éthiques ? Comment instaurer des conditions favorables à la détection et à la prévention de dérives ?*

Pour répondre à ces questions, il nous paraît essentiel d'expliciter dans un premier temps ce qu'est l'éthique. Celle-ci ne saurait être considérée comme un socle de valeurs universelles, une norme qu'il suffirait de respecter pour agir de façon bonne et juste. L'éthique est au contraire indissociable des comportements et des circonstances ; chacun la met en jeu dans ses actes au quotidien, dans les décisions qu'il est conduit à prendre en permanence face à des situations qu'il n'appréhende que partiellement. L'éthique réside ainsi dans la responsabilité pleine et entière de chacun.

La difficulté pour les entreprises est de mettre en œuvre cette responsabilité éthique dans l'environnement complexe qui les caractérise, et qui recèle de façon inhérente une part d'aléa et d'inconnu. Comment agir en pleine responsabilité, en mesurant les effets possibles de mes actions et décisions, dans un contexte qui m'échappe en partie ? L'étymologie latine de « complexe », *complexus*, désigne « ce qui est tissé ensemble », tandis que celle de « compliqué », *complicare*, signifie « plier en enroulant ». Le compliqué est ce que l'on peut déplier ; c'est une réalité dont on peut mettre à plat les éléments pour en avoir une vue d'ensemble exhaustive — comme une page de texte froissée qui révélerait son sens à mesure qu'on la défroisse. Dans le complexe en revanche, le motif d'ensemble résulte de l'enchevêtrement des fils. A vouloir tirer chaque fil pour l'étudier indépendamment des autres, on efface le motif. J'aurai beau tenter de déplier la complexité, je ne parviendrai jamais à l'appréhender en totalité. Le complexe comporte nécessairement une part d'inconnu. L'humain est par définition complexe : qui pourrait prétendre « déplier » un homme et le comprendre entièrement ?

Cet ouvrage se propose d'appréhender l'éthique en clarifiant la relation entre la norme et le comportement. Comment chacun d'entre nous peut-il tenter d'instiller une cohérence entre ces deux pôles ? Comment puis-je me comporter en essayant d'endosser une responsabilité du mieux possible ? Nous ne prétendons pas ici apporter une réponse définitive, tant l'exercice est ardu. Nous proposons en

revanche quelques outils permettant d'affronter la complexité des décisions lorsque survient une mise en tension entre la norme et le comportement.

## II. Sur l'éthique

### 1. L'éthique comme comportement

Le mot « éthique » provient du grec *ethos* qui désigne le comportement. Quant à la morale, que l'on associe communément à l'éthique, son étymologie est latine : elle est dérivée du terme *mores* qui renvoie lui aussi au comportement. Ainsi l'éthique et la morale ont-elles la même acception d'un point de vue étymologique. Elles se rapportent à la manière de faire les choses, que l'auteur de ces actions soit un homme, un animal, une société, un astre... La lune a par exemple pour comportement de tourner autour de la terre, et le serpent de ramper. Cette définition originelle est descriptive, dépourvue de jugement de valeur.

Faut-il en déduire que tout comportement est éthique, même celui qui conduit des individus à assassiner des dessinateurs de presse, entre autres exemples ? Cette interrogation est certes abrupte, mais non dénuée de sens. Car lorsque je suis convaincu d'avoir raison, d'agir de façon juste, il me paraît d'une évidence absolue que ceux qui n'en font pas de même ont tort. Ce jugement, chacun d'entre nous le porte sur autrui. Où réside dès lors le « bon » comportement, si tant est qu'il existe ?

Certes, les définitions de l'éthique et de la morale ont évolué. Cependant, il est utile de se rappeler que ces termes renvoyaient à l'origine au seul comportement. Cela nous aide à prendre conscience que par notre seul comportement, nous baignons toujours, d'emblée, dans l'éthique. Le seul fait d'être renvoie déjà à l'éthique. Quel que soit mon métier ou ma fonction, quel que soit le contexte, même le plus banal, je suis dans l'éthique : j'adopte une certaine manière de faire et d'exister, j'endosse une certaine responsabilité.

## 2. La responsabilité, entre comportement et norme

Il existe une tension fondamentale entre l'éthique comme comportement et l'éthique comme norme. L'acceptation la plus courante de l'éthique est normative : elle impliquerait que nous adoptions un comportement donné, dans lequel certains agissements seraient prescrits et d'autres proscrits. En d'autres termes, certains comportements seraient *a priori* bons, d'autres *a priori* mauvais. Bien souvent d'ailleurs, nous parlons d'éthique pour faire part d'un sentiment d'indignation. Notre émotion nous conduit à émettre une accusation : dans telle situation, les individus auraient dû se comporter de telle manière. Ce faisant, nous méconnaissons l'autre versant de l'éthique, celui du comportement pur. Plus encore, nous négligeons la relation entre le comportement et la norme. A appréhender l'éthique sous un prisme uniquement normatif, on omet une large part de la question.

Ce qui se joue dans la relation entre le comportement et la norme n'est autre que la responsabilité. Elle est éminemment complexe. Peut-on considérer qu'Adolf Hitler et Winston Churchill étaient chacun animés par une éthique ? Comment appréhender cette interrogation sans laisser parler notre indignation la plus profonde ? Aussi choquant que cela puisse paraître, force est de constater qu'il existait une exigence éthique nazie visant rien moins que la pureté du monde. Loin de nous l'intention, ici, de défendre une approche relativiste dans laquelle tous les points de vue se vaudraient. En revanche, nous estimons nécessaire de pousser à l'extrême la compréhension de ces positions, pour les dépasser. Comme l'exprime le philosophe Eric Weil, les discours, au-delà de leur sens, révèlent au moins « la vérité d'un problème<sup>1</sup> ».

Si l'on en revient à l'origine étymologique, tout un chacun se comporte de façon éthique. Sous la dictature militaire argentine par exemple, les enfants de dissidents ont été placés dans des camps de concentration où ils ont grandi et reçu une éducation. L'objectif était de leur faire intégrer que cette vie de domination et de

---

<sup>1</sup> Eric Weil, *Logique de la philosophie*, Vrin, coll. « Problèmes & controverses », 1985.



violence était la norme, qu'ils auraient à reproduire une fois adultes. L'homme est infiniment malléable, affirme Jean-Jacques Rousseau. Cet exemple montre que toute situation peut paraître « normale », et qu'un comportement choquant pour certains est acceptable pour d'autres. Dans tous les cas, il témoigne d'une éthique dans l'acceptation archaïque du terme, indépendamment de tout jugement normatif. Dans l'écrit originellement juif des Dix Commandements, qui a donné lieu aux livres sacrés chrétien et musulman, on lit « tu ne tueras point » — telle est la norme. Pourtant, les grands textes religieux regorgent de massacres — tels sont les comportements. La tension entre la règle et les agissements est patente.

### **3. Nous baignons toujours dans l'éthique**

Toute norme, même quand elle paraît totalement neutre et étrangère aux considérations éthiques, est une injonction morale : elle dicte implicitement la conduite souhaitable. Ainsi, il n'est point besoin de traiter de questions considérées explicitement comme « éthiques » pour être concerné par l'éthique. Le fonctionnement même d'une machine relève de l'éthique.

Une illustration en est fournie par la catastrophe du vol AF 447 Rio-Paris survenue le 1er juin 2009 : l'avion s'est abîmé dans l'océan Atlantique au large du Brésil, ne laissant aucun survivant parmi ses 228 passagers. Pourquoi les pilotes ont-ils laissé dériver l'appareil ? Le procès intenté à Air France et Airbus a suscité une longue controverse : qui était en cause, des pilotes ou des machines ? La reconstitution de l'événement a révélé qu'au cours du vol, les pilotes ont perdu le contrôle de l'avion : le pilote automatique avait pris la main. La machine, et elle seule, était habilitée à dicter le comportement de l'Airbus. En cela, le fonctionnement de la machine est loin d'être neutre. Il traduit au contraire les injonctions normatives des concepteurs de systèmes électroniques embarqués dans les appareils. Justement, le pilote automatique recelait l'injonction selon laquelle dans certaines circonstances, les pilotes humains ne devaient plus avoir la maîtrise de l'avion car ils risquaient de moins bien réagir que la machine. En l'occurrence, dans la catastrophe de l'A340, les

sondes de vitesse ont été obstruées par des cristaux de glace et ont envoyé des informations contradictoires. Le pilote automatique a retenu l'interprétation selon laquelle l'avion allait trop vite, et a décidé de cabrer l'avion. Mais l'appareil n'évoluait pas, en réalité, à une vitesse excessive, il a décroché. Les pilotes en ont été avertis par le déclenchement d'une alarme, mais il se trouve que celle-ci, pour des raisons propres à l'ergonomie de l'A340, a cessé après quelques secondes. Les pilotes en ont conclu que l'appareil s'était rétabli. Peu à peu, ils ont pris conscience qu'ils n'en avaient plus le contrôle : le fonctionnement de la machine présupposait qu'en pareille situation, le pilote automatique réagirait mieux que les humains. Ce fonctionnement est moral en ce qu'il présuppose une compétence, une responsabilité.

Des ingénieurs vont jusqu'à rêver de machines totalement auto-résilientes, qui se répareraient toutes seules... Un avion pourrait ainsi comprendre que ses capteurs de vitesse sont déréglés et saurait se rééquilibrer automatiquement, sans intervention humaine. Certains anticipent même que les avions pourront se passer de pilotes en chair et en os. En tant que passagers, inutile de nous en indigner et d'affirmer que nous n'accepterions jamais de voyager dans de telles conditions : nous n'en serions pas même informés, disent les concepteurs de ces systèmes. En d'autres termes, les passagers ne sauront pas à qui est déléguée la responsabilité. Il y a là un problème éthique fondamental.

Notre vie quotidienne est de plus en plus conditionnée par des technologies, qui influent sur nos comportements. Loin d'être des dispositifs neutres, ce sont autant d'injonctions et de constructions sociales qui fabriquent notre monde en présupposant que nous nous en porterons mieux. Ces dispositifs visent le « bien », et il serait « mal » de ne pas s'y conformer. La qualification morale est omniprésente, même là où nous ne l'attendons pas. En corollaire, l'éthique nous environne sans cesse.

#### 4. L'éthique, une question collective

L'éthique est un problème fondamentalement collectif. Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas d'éthique individuelle. Naturellement, nous devons parfois prendre des décisions difficiles qui nous confrontent à des dilemmes éthiques. Pourquoi la dimension collective est-elle néanmoins fondamentale ? Revenons à l'exemple nazi : quand Hitler s'est proposé de diriger son pays, il a été élu démocratiquement. Les citoyens ont vu en lui un sauveur pour une Allemagne exsangue. Le problème de l'éthique ne tient pas à ce que certains individus préfèrent une idéologie nocive, mais à ce que le collectif y adhère.

Prenons-en cette fois une illustration dans les organisations, avec le cas d'Enron. Voici une gigantesque compagnie américaine ayant à sa tête un trio de dirigeants se livrant à des malversations, allant jusqu'à mettre en place une holding destinée à détourner des fonds à leur profit. Le reste du personnel n'est pas corrompu, pas plus que le cabinet Arthur Andersen qui assure le contrôle de gestion de la compagnie. Or la situation financière d'Enron se dégrade à ce point que l'entreprise n'est plus solvable. En 2001, elle entraîne dans sa faillite Arthur Andersen, dont elle était un client majeur. Ce scandale financier a donné lieu à des évolutions législatives américaines, instituant notamment la protection des « lanceurs d'alerte ». En l'occurrence, le problème éthique tient moins à la malhonnêteté d'une poignée d'individus qu'à l'incapacité d'un collectif à rassembler ses compétences, sa vigilance et sa capacité de prévention pour mettre fin à un comportement condamnable. De même dans l'Allemagne des années 1930, alors qu'Hitler avait déjà écrit *Mein Kampf*, les citoyens qui se sont manifestés pour alerter de la dangerosité de cet homme n'ont pas réussi à se faire entendre.

En cela, l'éthique est une question éminemment collective. Dans les organisations, comment réunir les conditions propices à une vigilance individuelle et collective la plus aiguë possible, dans le but de prévenir les dysfonctionnements ?

Si nous nous contentions d'appréhender l'éthique sur le mode de l'indignation, nous nous mettrions en quête des coupables. C'est nécessaire certes, mais insuffisant. Comment faire plutôt en sorte de ne pas avoir à s'indigner ? Comment mobiliser l'intelligence collective pour prévenir la survenance de telles situations ?

Le philosophe Leo Strauss, allemand et juif, s'est exilé aux Etats-Unis au moment de l'émergence du IIIe Reich. Il explique qu'en 1938, les Alliés auraient pu arrêter Hitler mais ont décidé de lui faire confiance, par naïveté : ils n'ont pas cru qu'Hitler déploierait une telle violence. Strauss affirme qu'il est important de réapprendre ce qu'est la violence pour être capable de l'identifier, de l'éviter et de la prévenir. Si nous nous berçons dans l'illusion que l'homme est rationnel, qu'il agit en calculateur intelligent au profit d'un intérêt bien compris, nous péchons par naïveté et occultons la réalité. Si nous admettons que l'homme est parfois irrationnel, violent, néfaste, alors nous nous mettons en capacité de redoubler de prudence.

Ainsi que nous l'avons expliqué, l'éthique et la morale se réfèrent originellement au comportement en soi, indépendamment de tout jugement. De façon extrême, cela permet d'affirmer que même les pires dictateurs suivent une éthique. Dès lors, comment savoir où réside non pas l'éthique, mais le bien ? Comment mettre en relation de la manière la plus efficace et la plus juste possible la norme et le comportement ? Au-delà, comment faire preuve de vigilance pour prévenir les comportements qui ne contribuent pas au bien ?

Cette réflexion part du présupposé, que nous jugeons fondé, selon lequel les individus animés par des motifs intentionnellement malveillants sont extrêmement rares. Il revient au collectif d'être suffisamment vigilant pour ne pas se laisser abuser par ces personnes.

Ajoutons que si l'indignation ne suffit pas face aux déviances, l'accusation est également insuffisante. Nous croyons souvent résoudre les problèmes d'éthique en identifiant des coupables. Or, c'est exactement ce qu'on fait les nazis, qui ont désigné

de prétendus fautifs à leurs prétendus maux. Aussi convient-il de manifester la plus grande méfiance quant à la tentation d'imputer les fautes.

## **5. L'angle mort de l'éthique**

A l'heure où les références à l'éthique ont envahi le discours, dans les entreprises notamment, il convient de rappeler qu'en la matière, ce ne sont pas les paroles qui importent mais les agissements. Je peux déclarer en toute bonne foi n'être aucunement raciste, me conformant ainsi par le discours à une certaine norme politiquement correcte, mais adopter de façon même inconsciente des comportements odieux vis-à-vis de certaines catégories d'individus. Il existe un écart entre la conscience que nous avons d'une situation, c'est-à-dire l'idée que nous nous en faisons, et la façon inconsciente dont nous agissons.

Ce rapport entre l'idée et le comportement, la conscience et l'inconscient, peut être illustré par la métaphore de la marche. Lorsque je suis debout et immobile, mon point d'appui m'est dissimulé : il est sous mes pieds. Pour voir où je me tiens, je dois faire un pas de côté. En me mettant en mouvement, je prends conscience de ce qui constituait mon ancrage. Il arrive qu'en pensant au passé, je me juge avec condescendance : comment ai-je pu être aussi naïf, croire en ceci, agir comme cela ? C'est oublier que dans le présent, au moment où j'émetts ce jugement, je suis encore ancré dans une interprétation du monde dont je n'ai pas conscience, et que je pourrai juger naïve demain. Structurellement, il existe un angle mort dans mon propre mode d'être et de penser. Est-ce à dire que je peux avoir un comportement malveillant sans en avoir conscience ? Cet écart entre mon point d'appui et la conscience que j'en ai renvoie au rapport entre la norme à laquelle je me réfère explicitement d'une part, et le comportement que j'adopte effectivement d'autre part. La notion de responsabilité prend ici tout son sens : je dois répondre de cet écart, et être capable d'en rendre compte. Etymologiquement, « responsabilité » provient d'ailleurs du latin *respondere* qui signifie « répondre de ».

Nous ne savons pas tout du monde qui nous entoure ; nous ne maîtrisons pas l'ensemble des déterminants des situations complexes dans lesquelles nous évoluons. Pourtant, nous devons répondre de nos tentatives d'y agir. Ce ne sont bien là que des tentatives, des essais : nous ignorons quelles seront les conséquences de nos actes, mais nous prenons la responsabilité d'essayer malgré tout d'agir au mieux. Ceci renvoie de façon particulièrement aiguë à l'éthique en situation d'innovation. L'innovateur est par définition plongé dans l'inconnu, mais il devra justifier de ce qu'il a essayé de faire en innovant. Un nouveau médicament fait par exemple l'objet d'essais cliniques afin de garantir une sécurité maximale aux futurs patients. Ses concepteurs devront assumer la responsabilité des éventuels effets indésirables susceptibles de survenir dans l'avenir. C'est tout l'objet des comités d'éthique.

Ainsi, mettre en regard la norme et le comportement conduit inévitablement à s'interroger sur la responsabilité. L'un des plus grands philosophes du XXe siècle, Alexandre Kojève, affirme que « la vie est un jeu qu'il faut jouer sérieusement ». Si la vie est un jeu, c'est parce que le risque de perdre est toujours présent. Nous prenons des risques, sans savoir de quoi l'avenir sera fait. Car lorsque nous prenons une décision, nous transformons la réalité : l'issue est incertaine par définition. Nous tentons de maîtriser les effets, mais elles nous échappent en partie. La vie doit donc être jouée, mais avec sérieux, c'est-à-dire en assumant nos responsabilités.

## **6. L'éthique est nécessairement circonstanciée**

Existe-t-il une éthique absolue, ou l'éthique n'est-elle que circonstanciée, bornée par des sociétés ou des cultures ?

Les religions illustrent cette question à l'extrême, puisque chacune revendique une éthique universelle. A laquelle de ces universalités donner raison ? La question paraît absurde. D'autant que les divergences de points de vue ne sont pas absentes au sein des religions. Certaines accordent même une place centrale et sacrée à l'interprétation. Dans le judaïsme, dieu est considéré comme parfaitement inaccessible aux hommes, dans sa puissance et son infinité. En regard, les hommes ne

sont que des êtres minuscules. Toute tentative de leur part d'approcher dieu est illusoire : il nous brûlerait de sa puissance. Ceci, hormis quand dieu le veut bien, par les prophètes ou les révélations notamment. En d'autres termes, l'homme ne peut pas connaître dieu par ses moyens limités, spontanés et naturels. Sa parole est tellement puissante et haute que nous devons redoubler d'efforts pour la comprendre. L'islam - qui prend sa racine dans le judaïsme - et la religion chrétienne partagent ce même trait. Qui est capable de dieu, interrogeait saint Augustin ? Nos efforts pour accéder à sa parole sont jonchés d'erreurs d'interprétations. Dans les langues sémitiques comme l'arabe et l'hébreu, toutes les lettres ne sont pas transcrites. Certaines, des voyelles notamment, manquent. De fait, ces langues se prêtent naturellement à un exercice d'interprétation. La compréhension de la Torah et du Coran est un exercice tellement rigoureux que certaines interprétations, dans les traditions juive comme musulmane, sont considérées comme sacrées. En d'autres termes, l'effort d'interprétation fait partie du sacré. Ce qui importe avant tout est la tentative, l'essai. S'il existe une vérité absolue, les hommes ne peuvent donc que tenter d'y accéder par une multitude de moyens, sans prétendre y parvenir.

Une référence à Aristote vient corroborer ce raisonnement.

Aristote a consacré deux livres à l'éthique, dont le plus important est *L'Éthique à Nicomaque* - ce dernier étant son fils, symbolisant le futur. Il annonce au début de l'ouvrage qu'il dira ce qu'est la vraie justice. De quoi attiser la curiosité ! Il faut attendre le milieu du livre pour en savoir plus : la vraie justice dépend des circonstances. Déception du lecteur qui s'attendait à une révélation, d'autant que le philosophe passe dans la foulée à ce qui semble être un tout autre sujet, l'amitié. A relire l'ouvrage avec attention, on y décèle un trésor d'enseignements, illustrés par une multitude d'exemples quotidiens.

La véritable éthique, explique Aristote, consiste à être pondéré. A titre d'illustration, il n'y a pas lieu d'interdire la consommation du vin, mais il faut se garder d'en abuser au risque de vivre des matins difficiles. Dans chacune des circonstances que nous

traversons (et dont dépend la vraie justice), l'attitude la plus propice à la justice est la pondération : boire avec modération sans pratiquer l'abstinence ni s'enivrer ; être courageux sans être lâche ni téméraire. Somme toute, Aristote propose deux critères pour accéder à la vérité absolue de la justice : la pondération qui dépend chaque fois des circonstances.

De fait, à la question « qu'est-ce que la vraie justice ? », il n'y a pas de réponse théorique mais seulement pratique. Les conséquences en sont extrêmement exigeantes : à chaque instant, il nous revient de peser les circonstances.

Karl Marx admirait Aristote en tant que philosophe, mais le dénigrait en tant que moraliste et penseur politique, domaines dans lesquels il voyait en lui un conservateur mesquin. Aristote affirme en effet qu'une vie politique juste doit comporter une classe moyenne massive - les « petits-bourgeois » de Marx. Sans classe moyenne puissante dans une société, l'écart grandissant entre la profonde misère des uns et l'immense richesse des autres engendre de la violence. Une classe moyenne massive maintient une forme d'équilibre politique, de pondération, évitant de tomber dans les deux excès que sont la grande pauvreté d'une part, l'enrichissement outrancier d'autre part.

Faisant le constat d'une misère croissante en un XIXe siècle en voie d'industrialisation, Marx prédit que la situation deviendra tellement insupportable qu'elle engendrera le « grand soir ». Il en appelle à la révolte des ouvriers contre le capitalisme - et en contrepoint, raille la modération aristotélicienne. Celle-ci, selon lui, ne saurait supprimer la classe des miséreux. Or, voulant faire le bien, le marxisme a causé des atrocités au XXe siècle. L'idéologie nazie, elle aussi, reposait sur un rêve de perfection, de pureté. A cela, Aristote aurait pu répondre que le mieux est l'ennemi du bien : il est dangereux de prétendre atteindre la perfection alors qu'elle n'est pas de ce monde. C'est faire preuve de démesure. « L'homme n'est ni ange ni bête, et le malheur veut que qui veut faire l'ange fait la bête » affirme Pascal.



Il est intéressant de constater que l'ouvrage dans lequel Aristote livre ces arguments, *La Politique*, constitue la suite de *L'Éthique à Nicomaque*. Pour Aristote, la véritable éthique est politique au sens noble : elle doit nous aider à bien vivre ensemble. Somme toute, la vraie justice consiste à trouver le bon équilibre, au gré des circonstances ; et plutôt que de vouloir réaliser la perfection, il convient de maintenir un bon équilibre social, avec des classes moyennes puissantes.

Notre XIXe siècle, pourtant, n'est-il imprégné d'un rêve de perfection ? Que visent d'autre les aspirations à une santé inaltérable, à la transparence, à la qualité totale, ou dans le domaine économique à la rationalité pure et parfaite ? Du point de vue éthique, cet idéal de perfection nous conduit à nous juger les uns les autres, et à nous tancer nous-mêmes pour ne pas être capables d'atteindre cet état suprême.

### **III. La complexité et les organisations**

#### **1. L'organisation, de la famille à la mondialisation**

Avant d'aborder plus profondément la question de l'éthique des organisations, interrogeons-nous sur la nature de celles-ci et sur la complexité qui les caractérise. Nous accorderons une attention toute particulière aux organisations que sont les entreprises, mais notre raisonnement pourra tout autant s'appliquer à celles que constituent la famille, les Etats ou la communauté désormais mondialisée.

Aristote affirme que l'homme est naturellement politique. Ainsi, nous vivons spontanément en mode collectif. Or le premier lien politique est sexuel - plus précisément, c'est le lien hétérosexuel fécond. Ceci peut être résumé dans une formule abrupte : pendant des millénaires, il a fallu faire l'amour pour pouvoir faire la guerre. La seule arme des communautés était les citoyens - les combattants. Aristote en déduit en toute logique que la première entité politique est la famille hétérosexuelle féconde, susceptible d'engendrer les futurs soldats. Ceci explique d'ailleurs que toutes les sociétés du monde aient proscrit l'homosexualité, le célibat

et les autres façons d'être qui ne contribuaient pas à perpétuer et à défendre le collectif.

Si la famille hétérosexuelle féconde est la première des entités politiques, alors nos vies privées sont déjà des vies politiques, au sens noble du terme. Alors également, la notion d'organisation, qui est de nature politique, commence avec la famille. Comme le développe Aristote, plusieurs familles forment des clans, plusieurs clans forment des villages, et ainsi se constituent peu à peu des cités, des empires - et, pourrions-nous ajouter, ainsi apparaît la mondialisation.

Nous disposons aujourd'hui d'armes de destruction massive qui nous dispensent d'avoir à nous reproduire pour asseoir notre puissance. La possibilité de faire la guerre s'est affranchie de la nécessité de procréer. Et grâce aux biotechnologies, nous savons reproduire les humains sans recourir aux relations sexuelles. La médecine nous autorise aussi à faire l'amour sans songer à nous reproduire.

Tel est l'angle sous lequel nous allons analyser les organisations. Le préambule qui vient d'être fait nous conduira à considérer que les tensions qui traversent les organisations concernent la vie personnelle tout comme la vie mondiale et celle de l'entreprise. C'est ici un aspect propre à la complexité : les entités de toutes tailles, des plus petites - les individus - aux plus grandes - la planète tout entière - sont en corrélation les unes avec les autres. Dans un système complexe, les éléments de toutes échelles entrent en écho. Ceci renvoie, en mathématiques, au modèle des fractales, objets à la géométrie complexe constitués d'entités revêtant indéfiniment la même forme, mais à des échelles de plus en plus petites.

Les développements que nous ferons sur les entreprises sont donc parfaitement fondés à être interprétés sur les plans personnel, politique et mondial.

Autre précision méthodologique, les tensions dont nous parlerons ici sont à distinguer des conflits. La tension doit plutôt être comprise dans une acception médicale : nous avons besoin d'une certaine tension pour être en bonne forme. Une

tension trop réduite nous affaiblit, quand une tension trop forte nous expose à une surchauffe. Une tension est un jeu sans cesse négocié, un effort perpétuel visant à rétablir un équilibre. Elle implique un mouvement permanent.

## **2. L'organisation comme jeu de tensions**

Il est intéressant d'appréhender les organisations sous l'angle des tensions qui les traversent. Un bon manager doit s'efforcer d'équilibrer chacune de ces tensions, mais aussi de toutes les équilibrer ensemble.

### **1. La tension entre division et coordination**

L'entreprise a besoin de diviser les tâches devant être réalisées - aucun individu ne pourrait les assumer toutes à lui seul - mais aussi de les coordonner afin qu'elles s'ordonnent correctement. La division est une force centrifuge, qui conduit l'organisation à s'étendre, tandis que la coordination est une force centripète de convergence, de mise en cohérence. La première ouvre, quand la seconde recentre. Dans les entreprises, cette tension est propre aux structures, c'est-à-dire aux organigrammes, aux fiches de postes, aux définitions de fonctions, à la constitution d'équipes projet... Elle se traduit dans la distribution de l'autorité, la création d'entités ou encore la circulation de l'information. En ce sens, le taylorisme affirme l'ambition d'organiser la structure des entreprises de manière rigoureuse.

### **2. La tension entre individus et collectif**

Les individus n'ont pas nécessairement le désir d'adhérer à un collectif de travail, que ce soit parce qu'ils ne s'y sentent pas à l'aise ou qu'ils ont des conflits avec leurs collègues. L'entreprise doit parvenir à donner une place à chaque individu et à l'expression libre de sa parole, mais doit aussi l'inscrire dans un collectif qui fasse sens. Dans les organisations, cette tension a été travaillée par le prisme des motivations des collaborateurs. Elle a donné lieu au développement du mouvement dit des Relations humaines, deuxième école de la théorie des organisations après le taylorisme. L'éthique a sa place dans cette approche : lorsque je partage les valeurs

d'un groupe, je suis heureux de le rejoindre. Mais si une trop grande place est accordée aux individus, le collectif risque d'en être ébranlé : ils pourraient faire éclater l'organisation. Il faut reconnaître qu'à notre époque, l'individualisme présente certains excès. La revendication du droit des personnes est certes fondamentale, mais s'avère problématique lorsqu'elle conduit à des divergences telles qu'elle brise les collectifs. Il faut trouver la juste mesure permettant d'assurer la liberté des collaborateurs sans déstructurer la collectivité.

### **3. La tension entre changement et stabilité**

Une organisation qui n'évolue pas avec son environnement périclité. Mais si elle se transforme trop fortement, elle peut perdre son identité et disparaître. Notons que le changement induit une tendance à l'ouverture par rapport au cadre, à la divergence vis-à-vis des habitudes, quand la stabilité est un principe de cohérence, de préservation de l'existant. Cette tension est liée à la culture des organisations, laquelle est sous-tendue par les comportements et donc par l'éthique. Parmi les auteurs ayant travaillé sur cette culture organisationnelle, citons notamment Renaud Sainsaulieu et son ouvrage *L'Identité au travail*<sup>2</sup>.

### **4. La tension entre compétition et collaboration**

Cette tension concerne les inévitables jeux de pouvoir qui s'opèrent au sein des entreprises. Leurs manifestations sont bien connues : il suffit qu'un poste à responsabilité se libère pour que des conflits éclatent entre ceux qui désirent y accéder. Du reste, il est souhaitable que certains aspirent au pouvoir, car les collectifs peinent à fonctionner sans une instance qui les ordonne et exerce sur eux un leadership. Renvoyons ici aux travaux de Michel Crozier.

### **5. La tension entre accord et désaccord**

La tension que nous venons d'évoquer autour du pouvoir s'articule aussi entre les deux pôles que sont le désaccord et l'accord. Il n'est pas souhaitable que les

---

<sup>2</sup> Renaud Sainsaulieu, *L'Identité au travail*, Les Presses de Sciences Po, 4e édition (2014).

membres d'une organisation soient toujours d'accord. Il est capital qu'existe une possibilité de désaccord, et ce faisant une liberté d'expression. Une organisation dénuée de capacité de désaccord ne peut pas générer de réflexion collective. Le tout est de s'assurer que cette possibilité de conflit ne la déstructure pas. Trop souvent, les individus se séparent - d'un conjoint, d'un employeur... - à la moindre confrontation. Or, l'un des signes de la maturité de l'humanité est d'être capable de vivre en désaccord de manière durable. Cela requiert de reconnaître que la réalité est contrastée. Nous pouvons, les uns et les autres, ne pas avoir la même interprétation de la réalité. Lorsque nous échangeons à leur sujet, nous en venons rapidement à la confrontation et au conflit. La maturité consiste à accepter la perception contradictoire d'autrui, sans nécessairement le juger, à faire objectivement le constat de désaccords. Cela ouvre à la discussion et à l'écoute : je me mets en capacité d'entendre ce qui l'est étranger, ce qui contredit mes convictions.

## **6. La tension entre contrôle et non-contrôle**

Le refus de la contradiction est corrélé à l'aspiration à la perfection que nous évoquions précédemment. Le rêve aujourd'hui mondialisé de pureté, de cohérence, de maîtrise et de sécurité nous rend incapables d'admettre qu'il existe de réelles contradictions. Les entreprises sont pleinement inscrites dans cette ambition de contrôle total : de la gestion, des stocks, de la qualité, des délais, des process... A l'instar des économistes, elles rêvent d'une rationalité pure et parfaite.

Cette aspiration provient de la Renaissance, époque, à laquelle les Humanistes ont revendiqué le refus de se soumettre aux autorités, celle de dieu et de l'Eglise certes, mais aussi celle de la nature. Cette dernière est en effet ingrate, injuste, fait naître des forts et des faibles, nous condamne *in fine* à la mort... Les Humanistes, comme aujourd'hui les transhumanistes, entendent dépasser la nature. Pour ceci, ils convoquent un rêve probablement aussi ancien que l'Humanité, celui qu'exprime Descartes dans *Le Discours de la méthode* : « devenir comme maîtres et possesseurs de la nature ». Il ne s'agit rien moins que de prendre la place du dieu créateur. On

trouve des traces de ce rêve aussi bien en Amérique précolombienne qu'en Australie ou encore en Asie. L'humanité craint tellement un environnement perçu comme imprévisible et menaçant qu'elle veut en devenir maîtresse. Est-ce possible ? La très grande majorité des civilisations - les Grecs dans l'Antiquité par exemple - ont répondu par la négative. Si c'est possible, est-ce souhaitable ? Les Humanistes ont été les premiers à répondre favorablement à cette question. Dans le judaïsme au contraire, après qu'Adam et Eve ont goûté au fruit défendu de l'arbre de la connaissance, ils sont exclus du paradis. Ils passent alors devant l'arbre de vie autour duquel « Dieu avait posté des chérubins avec des glaives fulgurants » afin de dissuader toute tentation de l'homme d'y goûter. Cet arbre incarne la capacité de transformer la nature - comme le font les biotechnologies aujourd'hui. Cette possibilité est bien présente, mais l'homme doit s'en tenir éloigné, affirme le judaïsme. Les Humanistes bien au contraire jugent souhaitable de s'emparer de cette capacité car, espèrent-ils, ainsi adviendra enfin un monde où l'humanité sera en pleine capacité, sécurisée et pacifiée. Dans les siècles suivants, et jusqu'au nôtre, l'aspiration humaniste a alimenté des rêves de perfection et de contrôle. Enfin, l'homme aura la maîtrise du monde. Ce faisant, l'Humanisme a favorisé des orientations extrémistes : il nous autorise à aspirer aux extrêmes. Dans le même temps, il nous a permis d'accomplir des miracles. C'est grâce à lui que nous disposons aujourd'hui d'une médecine avancée et de technologies nous permettant de produire de l'énergie, de nous transporter, de diffuser de l'information en temps réel...

L'Europe a entrepris de réaliser le rêve humaniste grâce aux sciences et aux techniques. Descartes a ainsi inventé une nouvelle façon de pratiquer les sciences, provoquant un déplacement intellectuel majeur. Jusque-là, la science reine était la philosophie, appuyée sur le langage naturel. Or avec Descartes, la science mathématique prend le pas. Paradoxalement, alors qu'elles revêtent un caractère théorique *a priori* étranger au vécu, les mathématiques deviennent un outil puissant de manipulation du réel. Descartes pressent et décide que grâce aux mathématiques, l'homme se rendra « comme maître et possesseur de la nature ». Cette prophétie

s'est réalisée. L'Occident a gagné une énorme puissance en développant les sciences et les techniques et en mettant en œuvre le projet de maîtriser la nature - à tel point qu'il est devenu capable de conquérir les autres civilisations. Or il n'y a jamais de conquête durable sans un consentement minimum. Les civilisations conquises ont été séduites par la réalisation de leur rêve archaïque de maîtriser la nature, qu'elles avaient proscrit jusque-là. Comment ne pas reconnaître les apports des techniques occidentales en matière de médecine, d'agriculture ou encore de transport ? Celles-ci mêlaient un effet de violence et de persuasion, qui a certainement favorisé le processus de colonisation. Ce fut la première étape de la mondialisation : une culture s'est imposée comme dominante dans le monde entier. Pour en revenir au monde de l'entreprise, dans toutes les écoles de commerce du monde est dispensée une même culture technique d'efficacité et de maîtrise de la production.

Une deuxième étape de la mondialisation est marquée par la prise de conscience des effets délétères de l'aspiration à la maîtrise totale. Nous avons certes acquis une puissance colossale sur la nature, mais nous n'en maîtrisons pas les effets. Peut-être nous font-ils même courir à notre perte, tant des moyens de destruction gigantesques sont désormais à notre main.

De nombreuses cultures s'opposent d'ailleurs à cette volonté de contrôle total. Les auteurs des attentats du 11-Septembre ont par exemple avancé l'argument selon lequel l'espace aérien américain prétendument fortifié pouvait être violé avec des moyens dérisoires - un cutter. Le deuxième temps de la mondialisation se caractérise ainsi par une tension entre le contrôle et le non-contrôle. Elle traverse d'ailleurs les organisations, en proie d'une part à une logique de contrôle - traduite par le reporting, la transparence, les process, le juste à temps, le zéro délai et le zéro-défaut...- et de non-contrôle, c'est-à-dire d'écoute.

Insistons donc sur l'idée que l'un des effets de l'Humanisme est le développement au plan mondial d'un rêve de perfection et de maîtrise totale, d'une société

parfaitement sécurisée et rassurante, d'un monde pacifié. La notion américaine de « politiquement correct » en est une illustration éblouissante.

Nous baignons dans une culture qui fait tendre inconsciemment les organisations vers le tout-contrôle, sans voir qu'elle les conduit à la catastrophe. Aussi est-il indispensable de faire un pas de côté pour réapprendre la pertinence de la pondération. Notre monde est extrémiste dans ses rêves, car l'Humanisme a jugé possible et souhaitable d'imprimer sur lui une maîtrise totale. Le fait est que ce contrôle est parfois opérant et, reconnaissons-le, rassurant. Comment ne pas se satisfaire que le vol aérien que l'on s'apprête à effectuer soit supervisé par une tour de contrôle ? Le problème est que nous oublions que le contrôle a une limite, et qu'il faut aussi apprendre à agir en situation de non-contrôle.

### ***7. La tension entre court terme et long terme***

Venons-en à une dernière tension extrêmement structurante - ou déstructurante - dans les organisations, celle qui se joue entre le court et le long terme. Le court terme correspond à la volonté de contrôle, quand le long terme est l'inconnu échappant à toute possibilité de maîtrise. Quand EDF nous dit garantir la sécurité du confinement des déchets nucléaires pour 10 000 ans, qu'en penser, sachant que l'Humanité a 3 000 ans à peine ? Une telle affirmation n'a guère de sens, même si nous nous plaisons à en être dupes.

Le court terme est une injonction (que nous recevons ou donnons) de maximisation de l'efficacité. A court terme, personne ne rêve de simplement se conformer à la moyenne. Il s'agit plutôt d'atteindre une contribution maximale dans l'immédiat, constamment et de manière visible - car à être très performant de manière discrète, on risque fort, de nos jours, de passer pour incompetent. La performance dans le court terme est évidemment nécessaire - une tour de contrôle doit être capable de maîtriser les risques d'accident en temps réel, par exemple. Toutefois, il est dangereux de s'y cantonner car on se ferme alors à l'inconnu qui est en train d'advenir, on se prive d'une capacité d'écoute qui nous permettrait de saisir ce que



nous ne maîtrisons pas. Cette capacité d'écoute est une condition incontournable de pérennité des organisations. La crise financière engagée en 2008 résulte d'une vision court-termiste, de rêve de retour sur investissement immédiat, maximal, idéalement constant, et visible au travers des biens qu'il permettait d'acquérir.

La convergence entre le court-termisme et le contrôle est mise en évidence, entre autres exemples, par le reporting incessant auquel sont soumises les organisations, à des échéances toujours plus rapprochées. Chacun doit produire des résultats et en apporter la preuve immédiate. Ceci nous conduit à reproduire ce que nous savons déjà faire, et non à innover. Le risque serait trop grand, en explorant l'inconnu, d'introduire de l'incertitude dans l'atteinte des résultats. Ainsi, le court terme, le contrôle et la répétition se conjuguent. La contradiction est fondamentale entre la nécessité d'être performant immédiatement et la tentation d'innover, de prendre des risques. Nous ne pouvons répondre à une exigence imposée dans le court terme qu'en répétant des actes que nous maîtrisons déjà. Mais ce faisant, nous nous enfermons dans des routines organisationnelles et nous nous refermons sur nous-mêmes.

Pour affronter le long terme au contraire, il faut se mettre totalement à l'écoute, s'ouvrir : l'avenir étant par définition inconnu, nous devons être capables d'en appréhender les moindres signes. A la différence du contrôle, ceci implique une position d'ouverture à son environnement et aux autres, de partage d'information.

Les logiques de court et de long termes ne posent pas problème en soi : le danger est de se cantonner à l'une d'elles. Malheureusement, la crainte contemporaine de ne pas afficher les plus hautes performances induit un court-termisme croissant qui nous isole les uns des autres, favoriser les désaccords infertiles et les conflits.

### **3. S'ouvrir à l'inconnu**

Pour illustrer les tensions entre le contrôle et le non-contrôle ainsi qu'entre le court terme et le long terme, livrons-nous au jeu du désaccord et ouvrons-nous à un

environnement qui nous est étranger en mettant en regard l'aspiration humaniste avec un principe taoïste.

L'extrait suivant du *Prince* de Machiavel préfigure le propos de Descartes lorsqu'il se proposera de devenir comme « maître et possesseur de la nature ». Machiavel enjoint à « battre et heurter » la fortune, c'est-à-dire à mettre sous contrôle le hasard. Chez Descartes, la nature représente elle aussi le hasard, ce que l'on ne maîtrise pas. *Natura* désigne en latin ce qui est spontané, se génère soi-même et s'impose aux hommes de manière aléatoire, non contrôlable. Machiavel, comme plus tard Descartes, entend contrôler la nature.

*« Je conclus donc qu'étant la fortune changeante, et demeurant les hommes entiers en leurs façons, ils sont heureux tant que les deux s'accordent ensemble, et sitôt qu'ils discordent, malheureux. Outre cela, j'ai l'opinion qu'il soit meilleur d'être hardi que prudent, à cause que la fortune est femme, et qu'il est nécessaire, pour la tenir soumise, de la battre et heurter. Et l'on voit communément qu'elle se laisse plutôt vaincre de ceux-là, que des autres qui procèdent froidement. Ce pourquoi elle est toujours amie des jeunes gens, comme femme, parce qu'ils ont moins de respect, plus de férocité, et avec plus d'audace lui commandent. »*

Etrangement, Machiavel affirme que la fortune est femme et, à ce titre, se prête volontiers à être battue. Aussi révoltante que nous semble aujourd'hui cette idée, il faut rappeler que Machiavel était un grand humaniste. S'il choisit une métaphore féminine pour évoquer le hasard, c'est parce que les femmes et elles seules portent les enfants. Or l'humanité est tout à la fois impressionnée par la violence non maîtrisable de la nature et par sa manifestation fascinante, touchant au divin, qu'est le miracle de l'enfantement. Pour reprendre le mot de Pascal, la nature nous fait tout à la fois animaux et anges. Nous nous reproduisons comme les animaux et sommes pourtant capables de parler de dieu.

La gestation est l'événement humain mystérieux par excellence. Machiavel nous dit que le mystère de la grossesse, de ce « presque divin » (l'humain) engendré par

l'animalité sera clarifié et mis sous contrôle. Le plus grand hasard, ce que l'humain a de plus mystérieux, sera maîtrisé.

Projetons-nous maintenant dans un tout autre univers, le taoïsme et son livre fondateur, le *Tao Te King*. Dans le chapitre 2, Lao Tseu écrit ceci : « *Dans l'obscur, faire plus profond encore l'obscur* ». Des conversations avec des médecins spécialistes des relations entre la médecine occidentale et la clinique taoïste nous conduisent à en proposer l'interprétation suivante. Lorsqu'un bébé se forme dans le ventre de sa mère, après que l'ovule fécondé s'est fixé sur la paroi intra-utérine, une démultiplication cellulaire commence par s'effectuer en ligne, pour constituer la moelle épinière. Puis, les cellules opèrent des sortes de recourbements, pour fabriquer le corps en volume du fœtus. Or notre corps est obscur, presque imperméable à la lumière. Plus encore lors de la gestation, un volume obscur se forme. Dans le ventre obscur de la mère surgit un objet plus profondément obscur encore, le corps de l'enfant.

En d'autres termes, nul ne sait ce que deviendra un enfant, quel adulte il sera. Ce devenir nous est totalement obscur. En acceptant que l'obscur s'obscurcisse encore, nous acceptons l'avenir, l'inconnu - le long terme - et reconnaissons que nous ne savons rien de lui. Le choix humaniste de « battre et heurter la fortune » est strictement inverse : il entend clarifier toute chose, jusqu'au symbole du mystère absolu de la nature : la venue au monde des humains. Cette « clarification » s'est traduite en actes quelques siècles plus tard avec la technique de l'échographie. Longtemps, la dissection du corps humain a été interdite, car attentatoire au divin. Le fonctionnement interne corps était le mystère par excellence. Ce corps, les Humanistes ont décidé de l'ouvrir et de tout en connaître, de rendre transparent l'obscur. Mais à tout connaître, on ne laisse plus de place au hasard. On se contente de reproduire ce que l'on connaît.

#### **4. La force de l'ignorance dans les organisations**

Machiavel exprime symboliquement que l'on peut tout maîtriser en prenant le contrôle de ce qu'il y a de plus mystérieux, la venue au monde d'un enfant. Mais on se ferme alors au futur. Le taoïsme dit au contraire que si l'on accepte l'obscur, le mystère, si l'on accepte de ne pas tout connaître, alors il y a une place pour le futur. En d'autres termes, lorsque j'admets que je ne sais pas, je m'ouvre à toutes les possibilités.

Cette tension trouve une traduction directe dans les organisations : lorsqu'elles croient tout savoir et maîtriser, elles n'apprennent plus rien. Il leur faut reconnaître leur ignorance pour se mettre en capacité d'apprendre sans cesse. C'est une violence, tant Les organisations ont besoin de se persuader qu'elles savent, qu'elles sont imperméables au surgissement d'une information qui leur est inconnue. Pourtant, cet aveuglement peut être très dangereux.

Dans le domaine managérial, savoir qu'on ne sait pas est une compétence. Le plus souvent dans les entreprises, par peur de la hiérarchie, de crainte de rendre des comptes ou par nécessité de produire dans le court terme, les individus estiment inconsciemment qu'ils doivent se présenter comme omniscients. Rares sont ceux qui avouent ne pas savoir et expriment publiquement leur volonté d'apprendre, sans y voir une moindre blessure d'orgueil. C'est pourtant ainsi que l'on enclenche une capacité d'intelligence collective.

Les enjeux éthiques en sont majeurs. En effet, un groupe persuadé de savoir, dénué d'ouverture à l'ignorance, perd en capacité de déceler les signaux faibles d'un événement inédit susceptible de l'affecter. Il ne se met pas en position d'apprentissage.

Certes, le doute va à l'encontre de la culture dominante dans les entreprises. Comment un salarié peut-il avouer qu'il ne sait pas sans passer pour incompetent ? Plutôt que de clamer son ignorance, mieux vaut qu'il démontre qu'il sait apprendre.

Nous connaissons tous la fameuse sentence de Socrate « tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien ». Il la prononce au moment où il est mis en accusation par les Athéniens qui le condamneront à mort au motif, justement, qu'il remet tout en question - attitude bien trop subversive ! Socrate fut le premier à vouloir philosopher avec les autres, et non dans la solitude de sa pensée. Ce faisant, il ne cesse de révéler et aux autres combien leur savoir n'est qu'apparence et combien leur ignorance est grande. C'est ébranler le pouvoir que certains ont bâti sur un prétendu savoir. Au cours de son procès, Socrate affirme détenir un avantage sur les autres : ceux-ci croient savoir, quand Socrate sait qu'il ne sait pas. Cela agace tant qu'on le supprime.

Cela étant, une entreprise qui ne compterait que des ignorants ne pourrait pas fonctionner. Dans une organisation, le savoir se traduit dans des routines, des compétences, des règles, des normes... autant d'éléments à ce point internalisés qu'ils paraissent des évidences que l'on ne saurait remettre en question. Si nous devions sans cesse questionner chacun de nos actes, nous y perdriions la raison. Il est dangereux de tout remettre en question, mais il est nécessaire d'être lucide sur ce que l'on sait et sur ce que l'on ignore, pour laisser une place à l'interrogation. Là encore, tout est affaire d'équilibre entre le savoir et l'ignorance. L'on parvient à maintenir cet équilibre en reconnaissant que l'on sait de nombreuses choses mais que l'on en ignore de plus nombreuses encore, et surtout en se disant qu'il n'y a là rien de grave. Au contraire, c'est le moyen le plus sûr d'apprendre sans cesse.

Cette tension entre savoir et ignorance est directement corrélée à celle qui se joue entre le court terme et le long terme. Le fantasme de maîtrise totale des entreprises est profondément court-termiste : je ne peux espérer maîtriser que l'immédiat, alors que l'avenir m'échappe par définition. A court terme pourtant, les membres d'une organisation sont comme isolés les uns des autres, désinvestis de responsabilité vis-à-vis du collectif. A se concentrer sur le court terme sans se soucier du long terme, je me permets d'agir sans se soucier des conséquences de mes actes pour le collectif. Si au contraire j'accepte l'inconnu, j'accepte aussi de discuter avec les autres, et

d'écouter leur compréhension d'une situation, qui peut être contradictoire avec la mienne. Le premier inconnu est en effet l'autre. Et l'autre incarne le long terme : un recrutement, par exemple, est toujours un pari sur l'autre et sur l'avenir. Les organisations doivent apprendre à fonctionner dans l'incertitude, c'est-à-dire dans un esprit de long terme.

Actuellement, les organisations évoluent dans un absolu néotaylorisme : chaque individu se voit attribuer une tâche précise ; les uns pensent et les autres exécutent. Charlie Chaplin a génialement représenté la catastrophe tayloriste dans *Les Temps modernes*, avec son personnage d'ouvrier aliéné à son travail et pris de gestes compulsifs. En contrepoint est né le mouvement des Relations humaines misant sur la motivation des individus, leur implication et leur épanouissement au travail, l'enrichissement des tâches, un rapport sain à l'autorité, l'intégration dans un groupe... L'on croyait s'être débarrassé du taylorisme. Pourtant, les déboires qu'a traversés France Télécom, entre autres exemples, ne sont autres que les effets d'un néotaylorisme violent. L'entreprise a cru pouvoir résoudre tous ses problèmes en agissant uniquement sur ses structures. C'était déséquilibrer la tension entre la division des tâches et la coordination. Actuellement, les logiques de process sous-entendent que la structure est la réponse à tous les maux. Les autres tensions propres à l'organisation sont niées. Il faut au contraire considérer toutes les tensions pour bien gérer les organisations. C'est éminemment complexe. La tension la plus difficile à affronter est peut-être celle du court terme et du long terme, qui implique d'accepter l'incertitude. Cette acceptation du doute est pourtant réprouvée dans les entreprises, alors même que celles-ci enjoignent à innover, à s'ouvrir à la diversité ou encore à se soucier des effets de leur activité sur l'environnement, autant d'injonctions qui présupposent d'affronter l'incertain. Peut-être chaque membre de l'organisation a-t-il le devoir, à son niveau, de laisser une place à l'incertitude. Un manager peut ainsi accueillir avec bienveillance les doutes ou les aveux d'ignorance de ses collaborateurs dans certains domaines, en même temps qu'il les sécurise en reconnaissant leur compétence dans d'autres domaines. Il est profondément

vertueux et efficace d'intégrer l'incertitude comme un facteur irréductible des organisations. Du reste, plus on s'habitue à vivre en situation de contrôle, moins on est compétent pour faire face à l'incertitude. Plus l'organisation encadre et structure *a priori* son activité, plus elle est déstabilisée par un aléa. Pourtant, qui sait si cet aléa ne constitue pas une opportunité dont l'entreprise aurait tout intérêt à se saisir ? L'inconnu n'est pas nécessairement un risque, mais peut aussi représenter une chance. Pour recruter des soldats, Napoléon demandait s'ils savaient saisir leur chance. Voilà un grand recruteur ! Un soldat qui ne sait pas saisir sa chance perd toutes les batailles.

Un manager doit mettre ses collaborateurs en condition de saisir leur chance, de sorte qu'ils puissent s'approprier les circonstances. L'équipe devient ainsi capable de naviguer dans l'inconnu sans angoisse, d'appréhender les surprises pour les transformer en réussites.

Il en va de l'agilité de l'organisation et de son courage - lequel implique de se lancer même si l'on ne sait pas où l'on aboutira. La seule façon qui s'offre à moi de ne jamais m'enliser dans une certitude est d'avancer toujours, de continuer à marcher. Cela demande du courage. Lorsqu'un enfant fait ses premiers pas, il prend un risque : il ignore qu'il sera soutenu par un appui. Nous avons tous eu ce courage de faire notre premier pas sans savoir où il nous mènerait. La marche est une chute sans cesse rattrapée, de même que la tension est un déséquilibre sans cesse réajusté. Le problème des organisations est qu'elles rêvent de pouvoir camper durablement sur des certitudes, sans jamais être ébranlées.

## **5. *L'Etabli* : diagnostic d'une organisation**

En synthèse de cet aperçu des jeux de tensions complexes qui sous-tendent les organisations, nous vous proposons la lecture de deux extraits de *L'Etabli*, ouvrage d'un « sociologue improvisé » du travail découvrant avec étonnement le fonctionnement d'un atelier dans une usine Citroën à la fin des années 1960. Son auteur, Robert Linhart, fut l'un des initiateurs de Mai 68. Elève de l'École normale

supérieure en lettres et histoire, trotskiste radical, il fut l'un des premiers étudiants à avoir postulé dans une usine pour porter la bonne parole de la révolte dans le monde ouvrier.

Voici le premier extrait.

*« Les quatre des sièges avant, nous formons un petit monde. J'observe les trois autres : ils ont chacun leur méthode.*

*La femme travaille à toute vitesse. Elle porte des pantoufles, paraît faire corps avec son chevalet, avec le sol de l'atelier ; elle ne lève pas les yeux de son cadre, ne parle à personne. Elle a les traits tirés, les yeux vides. Son allure me stupéfie. En fin de journée, elle dépasse presque toujours les quatre-vingt-dix sièges.*

*Il y a un jeune Français, cheveux longs, traits émaciés. Nous nous lions d'amitié. Il est Breton, maladif (je l'apprendrai plus tard : tuberculeux). Il s'appelle Christian. Il travaille assez vite. Mais il met un point d'honneur à ne jamais faire un siège de plus que les soixante-quinze de la norme : il finit presque toujours une demi-heure ou trois quarts d'heure avant la fin de la journée et passe ce temps à se promener et à bavarder dans l'atelier, récoltant quelques coups d'œil mauvais des chefs qu'il croise - mais il a fait sa production, que peuvent-ils dire ? Il est furieux contre la femme qu'il appelle « la folle » : « Si la folle continue à foncer comme ça, ils vont encore relever le boni ! C'est à cause d'elle qu'on est à soixante-quinze. Avant, c'était soixante sièges par jour, on était cinq pour faire le boulot. » (Il y a toujours un « avant », comme pour les records sportifs : ici, on a supprimé un poste, là raccourci le temps d'une opération, ailleurs ajouté dix pièces à faire ; on trouve toujours à rogner une seconde, une minute, un mouvement ; ça ne s'arrêtera donc jamais ?) « Mais regarde-la cavalier, cette folle ! Alors, ils nous ont passé à soixante-quinze et on n'est plus que quatre. Mais rien à faire pour lui expliquer... Et combien tu crois que ça lui fera en plus à la fin de la quinzaine ? Même pas cinquante francs ! Il secoue la tête, navré.*



*La femme, elle, fonce, inaccessible, murée dans son acharnement à produire des sièges. Il paraît qu'elle est là depuis des années. Des années à planter quatre mille crochets par jour, des années à répéter ces coups de pouce frénétiques. Pense-t-elle s'en sortir comme ça ? Ou bien est-ce la peur des chefs ? Quelle détresse familiale y a-t-il derrière cette lutte vaine pour produire quelques sièges supplémentaires ? Elle ne répond guère quand on essaye de lui parler. Je ne saurai jamais.*

*Le troisième ouvrier est un Noir. Il s'en tient à une position moyenne : trois ou quatre sièges de plus que les soixante-quinze réglementaires, juste assez pour faire preuve de bonne volonté, mais sans fanatisme. Il faut bien ménager les chefs, mais il veille à ne pas casser la norme. Pas commode, de faire preuve d'indépendance, quand on est immigré : qui tolérerait qu'il imite Christian et aille se promener dans l'atelier une fois atteint le boni ? Le premier chef d'équipe rencontré l'épinglerait. Un jeune Français, pas encore, mais un Noir ! J'entends déjà la phrase, cent fois répétée, cinglante. « Si t'as pas envie de travailler, retourne chez toi. On n'a pas besoin de fainéants ici. » Ce léger dépassement du boni, c'est ce qu'il peut faire de mieux pour marquer sa solidarité. Christian le sait, et il l'a à la bonne. De toute façon, nous ne communiquons que par sourires ou gestes : il ne parle pas un mot de français.*

*Quant à moi, je fais mes soixante-quinze sièges par jour, de justesse. Et parfois, il en manque deux ou trois en fin de journée. »*

Dans cette équipe, sur fond de solitude, chacun fabrique sa propre norme en adoptant un comportement spécifique. La norme formelle, écrite, est de réaliser 75 sièges en une journée. Telle est « l'éthique » de Citroën. En réalité, personne ne s'y conforme. Chacun s'en écarte à sa façon.

Même le « Breton », qui réalise le nombre de pièces attendu, atteint son objectif dans un temps inférieur à celui que prévoit la norme. L'« Etudiant », inexpérimenté, est en deçà de la productivité requise. Le « Noir » semble en faire davantage pour « payer » sa différence, pour se faire accepter malgré tout. La « Femme » dépasse largement son quota, pour des raisons paraissant insondables.

De façon générale dans les organisations, même les plus tayloriennes, personne ne se conforme strictement à la norme. Il n'est d'ailleurs pas anodin que les membres d'une organisation soient souvent qualifiés « d'acteurs ». Dans l'acception théâtrale de ce terme, l'on peut avancer que chacun *interprète* le rôle qui lui est confié (le profil de son poste, la tâche qu'il doit réaliser...) Chacun exécute sa mission avec sa manière de faire particulière, son style, son expérience, sa culture, ses attentes. Au travail, nous traduisons toujours la norme plutôt que nous ne l'exécutons. Si nous nous y conformions exactement, nous serions des robots.

Notons également que dans ce texte, chacun est catégorisé : la Femme, le Breton, le Noir. Sans surprise, la première est inconséquente, le second est probablement ivrogne, le troisième est incompetent. Énoncées de la sorte, de telles caractérisations paraissent absurdes ou choquantes. Pourtant, les organisations ne cessent d'en faire de même. Il est des entreprises où les fonctions marketing, finance, design ou comptabilité se méprisent réciproquement et ne daignent pas échanger. Sans tomber dans de tels extrêmes, il ne fait aucun doute que nous avons tous besoin d'identifier nos interlocuteurs, car nous avons peur de quelqu'un dont nous ne savons pas qui il est. De ce point de vue, le Breton est d'autant plus agressif à l'égard de la Femme qu'il ignore les raisons de son comportement. L'incertitude dans laquelle il est plongé attise sa peur et son agressivité. Si tous deux parvenaient à communiquer et à s'expliquer, il est fort probablement qu'ils adopteraient une attitude plus apaisée. Nous apprenons plus tard que cette femme est Asiatique et ne maîtrise pas la langue française. Elle ne répond pas en raison de cette barrière linguistique et probablement aussi, peut-on supputer, parce que la question ne lui a pas été posée de façon amène. Le problème est qu'une fois que nous connaissons les identités des uns et des autres, celles-ci prêtent le flanc, tôt ou tard, aux accusations.

Ce texte montre également que le travail envisagé dans une seule dimension de court terme fabrique des solitudes. Il nous isole les uns des autres. Plongé dans la routine du moment, je deviens idiot au sens fort du terme, c'est-à-dire seul. Chacun est rivé à

son quotidien : le Noir a peur d'être licencié, la Femme est plongée dans une obstination incompréhensible, le Breton est en colère contre la situation ouvrière. Isolés les uns des autres, ils s'accusent mutuellement.

Le Breton redoute que la norme augmente et accuse la Femme de lui faire encourir ce risque. Or, son attitude envoie strictement le même signal au contremaître que celle de la Femme : il prouve que dans le temps imparti, il est possible de produire davantage de pièces. Il n'est pas conscient que son comportement contredit la norme et l'éthique qu'il prône pourtant lui-même. Pour reprendre la métaphore de la marche, il ne voit pas l'appui sur lequel il se tient. Il se sent investi de sa bonne conscience de porte-drapeau des ouvriers contre le capitalisme brutal de Citroën et accuse la Femme de jouer le jeu du patron, sans se rendre compte qu'il en fait de même. Il scie la branche sur laquelle il est assis. Quelques mois plus tard d'ailleurs, il sera licencié. Son éthique est sincère : se mettre au service de la classe ouvrière et de ses collègues. Mais en se comportant comme il le fait, en étant « posé » sur son indignation, il alimente la logique de la Femme, qu'il dénigre pourtant et dont il fait un bouc émissaire.

L'éthique est fréquemment traversée par des contradictions de cette nature. Plus je suis persuadé de ma bonne conscience et attribue la source de mes maux à autrui, plus je suis aveuglé et dois me méfier de moi-même.

Venons-en au deuxième extrait de *L'Etabli*.

*« Tout de suite désagréable, le contact de la poudre et du caoutchouc contre les doigts, et l'odeur fade. Je calcule : trois cent vingt vitres par jour, cela fait trente-deux vitres par heure, un peu moins de deux minutes par vitre. Combien de fois par mois, cette infime besogne qui m'est promise à l'infini ? Holà ! Pas le temps de penser. Il y a urgence : la provision de vitres baisse à vue d'œil, et l'ouvrier de la chaîne qui vient se fournir me lance des regards inquiets. Je commence.*

*Au bout d'une demi-heure, ma conviction est faite : je n'ai pas plus d'avenir dans le gainage des vitres que dans la soudure à l'étain. Jamais je n'aurais imaginé combien de pièges peuvent réserver un bout de caoutchouc, une glace « de sécurité » et de la poudre blanche dont j'ai vite fait de recouvrir table, vitres, ma veste, mon visage. Sur trois vitres, j'en rate deux et, à force de m'y reprendre, je n'en fais que six en une demi-heure au lieu des seize qui constituent le minimum. Et le stock de réserve est presque épuisé.*

*Je m'éponge le front, perplexe, quand survient un secours inattendu.*

*Un grand gaillard à allure de play-boy, jeans et col roulé, qui travaillait en sifflotant sur la chaîne des portières, à quelques mètres de ma table, a quitté son poste et, sans mot dire, se met à gainer mes vitres.*

*En dix minutes, il en confectionne six ou sept.*

*La pause de huit heures et quart. Je le remercie. « C'est rien, c'est rien. » Je m'étonne qu'il ait pu laisser son poste de chaîne dix minutes. Il rit « Mais il y a Pavel et Stephan ! » Explication : ils sont trois Yougoslaves qui occupent des postes successifs dont l'ensemble constitue le montage de serrures complètes, travail délicat avec des tas de petites vis à placer dans les coins. Mais ils sont adroits et travaillent si vite qu'ils parviennent à recomposer les trois postes en deux : l'un d'entre eux peut ainsi être libéré en permanence par roulement, pour aller fumer tranquillement aux toilettes ou faire la conversation aux filles de la sellerie. C'est grâce à ce système que Georges, c'est son nom, a pu me venir en aide. Et le chef ferme les yeux sur cet arrangement des trois Yougoslaves, cette petite équipe spontanée, parce qu'il n'y a jamais d'ennui sur ce tronçon de la chaîne des portières (le « carrousel des portières », comme on dit). Evidemment, la maîtrise a bien dû caresser l'idée de supprimer un des trois postes, puisque les Yougoslaves parviennent à les comprimer en deux. Mais il suffit de les regarder travailler pour se rendre compte que personne ne tiendrait normalement à un rythme pareil. On croirait voir opérer des prestidigitateurs. »*

Voici un trio d'ouvriers qui parviennent à jouer avec le système de façon tellement habile qu'ils en deviennent indispensables. Il suffirait au contremaître de les séparer, au motif qu'ils détournent la règle, pour réintroduire la norme - comme un professeur sépare des élèves qui bavardent en classe. Un manager qui aspire à insuffler de la solidarité dans une équipe autour de principes et d'une éthique collectifs a plutôt intérêt à favoriser ce type d'initiative. Plus les individus s'approprient une question, plus ils sont inventifs et performants.

#### **IV. Ethique et décision**

Le quotidien nous sépare les uns des autres, nous enferme dans le court terme, nous aveugle face à tout phénomène inconnu. Isolés dans notre perception parcellaire du réel, nous sommes incapables de bâtir une compréhension collective des événements qui surviennent et d'élaborer de bonnes décisions en conséquence. Nous ne savons plus nous parler. Ajoutons à cela une stratégie courante consistant à diviser pour mieux régner. Pour lutter contre cette tyrannie du quotidien, l'organisation doit s'attacher sans cesse à retisser des liens. Elle y parvient notamment en s'exerçant à parler de ce qu'elle fait.

##### **1. La parole comme instrument de vigilance collective**

Comment favoriser la construction d'une vigilance collective dans les organisations ? L'une des réponses les plus pertinentes est d'oser le langage. En explicitant les actes que l'on exécute au quotidien, l'on évite de multiples conflits ou malentendus. Toutefois, il est très difficile de parler de ce que l'on fait. Autant nous avons une fantastique capacité de bavardage et sommes doués, par la seule force des mots, de convoquer dans l'imaginaire de nos interlocuteurs un éléphant, une plage, une planète..., autant nous sommes fort démunis lorsque nous devons évoquer ce que nous savons faire : le croisement entre le langage et l'action est très étroit. Parler de l'action et l'expliquer aux autres est complexe, d'autant plus que lorsque nous sommes en train d'agir, nous sommes campés sur des évidences dont nous ne sommes pas conscients. Comment formuler ce que l'on se cache à soi-même ? C'est

par ce difficile travail d'explicitation que l'on transmet des savoir-faire et des compétences, qu'une équipe d'infirmières passe le relais à la suivante... Un manager qui fait en sorte que ses collaborateurs soient capables de parler clairement et rigoureusement de ce qu'ils exécutent devient capable d'identifier les défaillances, les problèmes et les corruptions. Son discernement est aiguisé face au réel, et il parvient à poser les bonnes questions - celles qui fâchent. Malheureusement, les organisations ne parlent pas assez de ce qu'elles font.

Voyons un cas d'étude relaté par Michel Crozier lors d'une mission de conseil en entreprise, qui illustre le rôle du langage au sein des organisations. L'organisation qui y est décrite, une agence comptable, est composée de dix ateliers répartis sur le territoire, totalement séparés les uns des autres et ayant chacun à sa tête un cadre subalterne pour une équipe d'une centaine d'exécutantes. A l'époque n'existaient pas les moyens de communication modernes qui auraient pu permettre des échanges faciles entre les ateliers. L'organisation est chapeauté, au siège, par un cadre supérieur et une direction générale. Ces derniers perçoivent un problème social dont ils ne parviennent pas à identifier la cause. Ils font l'hypothèse que des conflits opposent les cadres subalternes et le personnel, comme cela se produit couramment dans les organisations. Ils font toutefois appel à des consultants, lesquels aboutissent au constat contraire : les exécutants entretiennent une bonne relation avec leurs cadres subalternes, mais dégradée avec le cadre supérieur. Comment expliquer que *chacune* des entités de cette organisation renverse le schéma classique d'un conflit entre le personnel de terrain et le management intermédiaire ?

*« Cette enquête a été menée dans une administration publique dont les tâches sont analogues à celles d'une banque : elles impliquent des travaux routiniers de mécanographie, accomplis de façon très standardisée, et entraînent des problèmes de personnel extrêmement lourds et pénibles. »*

*Le système d'organisation de cette entreprise est simple. Ses caractéristiques essentielles sont sa rigidité et sa hiérarchie quasi militaire. L'organigramme serait à peu près celui-ci :*



*Mille personnes, surtout des femmes, y exécutent les tâches de mécanographie. Celles-ci sont regroupées en dix sections de cent personnes que supervisent les cadres subalternes. L'ensemble est dirigé par un cadre supérieur qui n'a pas d'état-major mais seulement deux assistants. La ligne hiérarchique est donc très pure, sans aucune interférence « fonctionnelle ». En outre, les dix sections font exactement le même travail. Il n'y a pas d'interdépendance entre elles : ce sont des services parallèles.*

*Un malaise très profond existait au sein de du personnel. Le climat était difficile, les organisations syndicales étant nombreuses et combatives. Bref, l'ambiance était tendue.*

*La direction, très consciente de ces difficultés, attribuait le climat tendu au caractère pénible du travail et aux problèmes de rapports humains entre le personnel et les cadres subalternes, ceux-ci ne sachant pas s'y prendre.*

*L'enquête a cependant révélé tout autre chose. Contrairement à ce que tout le monde, y compris le sociologue avait cru, les relations entre les cadres subalternes et leur personnel étaient bonnes. En revanche, les rapports entre le personnel et le cadre supérieur étaient relativement mauvais. »*

Les consultants, à l'occasion de leurs entretiens, constatent que les cadres subalternes perçoivent l'organisation comme hiérarchisée et imprégnée d'une culture disciplinaire, ce qui suscite de leur part un sentiment de peur. Ils reçoivent des directives du cadre supérieur et les transmettent aux exécutantes. Lorsque celles-ci rencontrent des difficultés, elles s'en ouvrent aux cadres subalternes qui en résolvent eux-mêmes une partie sur le terrain. La logique voudrait qu'ils fassent remonter au cadre supérieur les problèmes qui dépassent leur champ de compétence. Or il n'en est rien. Aucun des cadres subalternes ne connaissant la situation des autres ateliers ni les informations remontées par ses homologues, tous se gardent de remonter quoi que ce soit : pas question d'être seul à parler d'un problème. Ils ne transmettent aucune information significative et, même s'ils connaissent des difficultés, en parlent de telle manière que leur interlocuteur ne puisse pas les saisir.

Le cadre supérieur pense donc, en toute bonne foi, que l'organisation est dénuée de problème. Plus encore, il est convaincu que la structure est transparente. Il faut préciser qu'il a été formé à l'école de pensée de l'ingénieur Henri Fayol, l'équivalent pour l'administration en France de ce qu'était Taylor pour l'industrie aux Etats-Unis. Henri Fayol affirme qu'une structure en pyramide garantit une transparence totale : en effet, le système d'autorité et d'information part d'une personne et se diffuse de façon horizontale et verticale, et ce systématiquement. Automatiquement, estime-t-il, tous les retours remontent. Le problème est que lorsque le cadre supérieur n'a pas de retour, il en déduit à tort qu'il ne se pose aucun problème, et ne modifie pas son mode de direction. Il ignore l'existence de difficultés et, surtout, n'est pas conscient de sa propre ignorance - à la différence d'un Socrate qui affirmait « tout ce que je sais, c'est que je ne sais rien ». Il ne se pose donc aucune question et continue à transmettre des consignes aux exécutantes via les cadres subalternes. Les exécutantes, elles, ne peuvent qu'être mécontentes de constater que ces consignes ignorent les problèmes qu'elles ont signalés aux cadres subalternes, et dont elles pensent qu'ils ont été remontés jusqu'à la direction générale - ce qui n'est pas le cas.



Dans cette organisation, la norme - une diffusion transparente de l'information - est contredite par les comportements. En fait, le cadre supérieur est détaché de l'organisation, seul au-dessus d'elle. L'information descend, mais ne remonte pas. Sont finalement juxtaposées dix PME isolées, les ateliers.

Le processus qui a causé l'affaire du sang contaminé en France des années 1980 et 1990 était de même nature : l'information n'était pas remontée. Il est important de noter que dans ce cas comme dans celui de l'agence comptable, les individus n'ont pas adopté un comportement intentionnellement nuisible. Les cadres subalternes n'entendaient pas miner l'organisation, pas plus que les médecins qui ont fait circuler des poches de sang contaminé n'entendaient transmettre le sida aux patients. Pris par le quotidien, ils ont paré au plus pressé, pensant bien faire en agissant sans informer d'une situation particulière. Ils étaient, comme l'a formulé Georgina Dufoix, « responsables mais non coupables ». La culpabilité résulte d'une intention de nuire, tandis que la responsabilité désigne la nécessité de répondre de ses actes. Bien que les cadres n'aient pas eu l'intention de nuire au système, ils ont suscité son explosion par leurs actes mêmes. L'effet global de leur comportement local s'est avéré catastrophique. Il en est de même, au niveau mondial, en matière d'atteinte à l'environnement.

Les cadres de l'agence comptable ont présupposé qu'ils ne pouvaient pas exprimer leurs interrogations à leur supérieur au motif que celui-ci n'était pas en mesure de les entendre. Le silence nourrit le silence ; il engendre la séparation et la corruption - c'est-à-dire la non-conformité à ce que le système devrait être.

Certes, la parole n'est pas un remède universel : elle peut être simplement rhétorique, biaisée, et contribuer à masquer la réalité. Il est d'autant plus difficile de parler de ce que l'on fait que souvent, l'on parle pour mieux dissimuler. Mais s'il n'est pas aisé de tenir un langage qui exprime justement la réalité, l'on peut s'y exercer - et un manager peut y entraîner ses équipes. La condition est la confiance. Sans elle, la parole n'est que langue de bois et occulte les choses. Plus un manager entretient de

la confiance, laquelle délie les langues et fait parler vrai, plus il a de chance d'éviter une corruption du système. Plus il est alerté, par exemple, de certains comportements irréguliers, et plus il peut en prévenir les conséquences négatives. Il faut à tout prix éviter que se fabrique un silence délétère propice à l'avènement de catastrophes dans l'organisation.

## **2. Expliciter les routines organisationnelles**

Attardons-nous justement sur une de ces catastrophes, qui a eu un retentissement mondial et enclenché une réflexion approfondie sur la notion de responsabilité sociale et environnementale des entreprises : l'accident de l'usine de produits chimiques Union Carbide à Bhopal en Inde, en 1984. Quarante ans après, l'on ne recensait pas moins de 13 000 victimes (décès, maladies, infirmités) de cette fuite de gaz. C'est une illustration parfaite du silence nocif pouvant atteindre une organisation, et auquel aurait pu remédier une parole vraie.

Rappelons le contexte : la direction d'Union Carbide estimait que l'usine de Bhopal ne générait pas suffisamment de bénéfices et, avec l'accord du gouvernement indien, avait décidé d'y faire cesser la production. Nous sommes le 2 décembre 1984. La production est arrêtée depuis trois semaines, et un certain nombre de licenciements ont déjà pris effet. Les ouvriers ont acquis la conviction hâtive, diffusée de façon informelle par la direction, que rien de grave ne peut survenir puisque la production est arrêtée. La vigilance s'était dégradée dans l'usine.

Nous sommes dans le secteur dans le secteur de production des composants chimiques, et plus précisément dans la zone des cuves. Autour de celle-ci court un circuit d'eau réfrigérée qui, lorsque la production fonctionnait encore, avait notamment pour fonction d'abaisser leur température au cas où la réaction chimique était trop forte. Deux ouvriers qui maîtrisent très bien le secteur ont travaillé de 7 heures à 15 heures et passent le relai à l'équipe suivante qui, elle, ne connaît pas le fonctionnement de la zone. Dans un contexte de réduction d'effectifs, la direction déplace en effet des ouvriers d'un secteur à l'autre. Les deux « anciens » expliquent

aux deux « novices » qu'ils sont en train de nettoyer les circuits d'eau, et leur demandent à cet effet d'ouvrir les vannes. Les novices s'exécutent, ignorant que le circuit a également pour objet de remplir les cuves - ce qui a pour effet de préparer la réaction chimique. Les deux fonctions - la réfrigération et le remplissage - sont normalement exclusives. Lorsqu'on fait circuler l'eau autour de cuves, il faut clipser des cylindres métalliques à l'entrée des dérivations, pour empêcher que le liquide pénètre dans les réservoirs. Les « anciens » considèrent cette procédure comme acquise, évidente. Inutile de la rappeler aux novices, estiment-ils. Le français a une expression pour ces situations qui ne nécessitent pas d'explicitation des sous-entendus : « cela va sans dire ». Quand les « anciens » demandent aux « novices » d'ouvrir les vannes, il est entendu, de leur point de vue, que cela implique de bloquer les dérivations. Les novices, en toute bonne foi, se contentent d'exécuter la consigne, sans poser de question. Pour reprendre la maxime socratique, ils ignorent qu'ils ne savent pas, et ne demandent donc pas d'explication complémentaire.

Lorsque nous maîtrisons parfaitement un contexte, nous oublions que les autres peuvent ne pas disposer de l'ensemble des informations nécessaires. Nous supposons qu'ils savent ce qu'ils font. Il faut pourtant rappeler que dans les organisations, le quotidien nous sépare : les autres ne savent pas ce que je fais. Il est d'ailleurs toujours très utile que les services RH organisent des croisements d'expériences dans lesquels une fonction découvre en quoi consiste le quotidien de collègues occupant d'autres postes.

Comment sais-je que je sais faire quelque chose ? Quels critères, par exemple, me permettent de dire que je sais conduire une voiture ? Ce stade de la maîtrise est atteint quand, justement, cette question ne se pose plus. Je peux réussir mon permis de conduire dès lors que j'ai intériorisé, comme un réflexe, des actions que j'ai d'abord apprises par le biais d'une réflexion. Le réflexe correspond au moment où j'ai à ce point intégré la norme qu'elle devient une évidence à laquelle je ne réfléchis plus ; elle est innée. En d'autres termes, je deviens compétent lorsque je ne pense

plus à ce que je fais. Un grand artiste maîtrise tant la technique qu'elle lui devient spontanée.

Dans l'exemple du permis de conduire, la norme est le code de la route. Or, il ne me suffit pas de connaître celui-ci pour savoir conduire. L'expérience est nécessaire. Au fur et à mesure que j'apprends, l'expérience me fait répéter les gestes. Cette routine me permet d'intérioriser progressivement la norme, laquelle, à force de répétition, passe du niveau théorique (la réflexion) au niveau pratique (le réflexe). La norme devient un comportement.

Aussi peut-on avancer que les organisations sont efficaces, à court terme tout au moins, quand personne ne pense à ce qu'il fait : chacun agit, tout simplement. Si Athènes intente un procès à Socrate, c'est parce qu'il introduit du désordre dans l'organisation : il casse les réflexes de la Cité et oblige les Athéniens à réfléchir.

Pour fonctionner, les organisations ont besoin de réflexes, de routines constituées de la somme des réflexes acquis. Ceux-ci deviennent des comportements - autrement dit, l'éthique de l'entreprise. L'organisation a besoin de baigner dans l'évidence qu'elle sait faire. Dans certaines circonstances toutefois, comme le montre le cas de Bhopal, il est vital d'énoncer les compétences requises. Il est dangereux de s'enfermer dans la routine. Celle-ci a parfois besoin d'être explicitée. Il faut alors faire un pas de côté, s'écarter du socle sur lequel on se tient afin de l'observer de l'extérieur et de pouvoir le questionner.

Dans son étymologie grecque, le mot théorie renvoie au verbe « voir ». « Théâtre » a la même origine. Or, je ne peux « voir » la théorie que lorsque je quitte la pratique. Lorsque je suis absorbé par le geste, la théorie m'est dissimulée. Il faut donc sans cesse opérer un mouvement entre les deux. L'éthique se situe entre la norme réfléchie (la théorie) et le comportement réflexe (la pratique). Elle se joue dans une dialectique entre l'intériorisation des règles et le questionnement de celles-ci. Là encore, l'éthique peut être comparée à la marche, ce rééquilibrage permanent qui me fait passer d'un appui stable à un terrain inconnu qui deviendra un nouvel appui.

On dit d'ailleurs d'une organisation efficace qu'elle « marche bien ». Elle est alors apprenante. Si en revanche elle est bloquée dans un des termes de la dialectique, le discours rhétorique d'une part, l'action impensée d'autre part, elle s'enlise. Chacun de ses membres a pour responsabilité d'entretenir une tension, un écart entre ce qu'il connaît intellectuellement et ce qu'il sait parfaitement faire. C'est dans cette tension que réside l'éthique.

### **3. L'éthique, tension entre la pensée et le geste**

L'éthique, vue sous l'angle de la responsabilité, consiste ainsi en une mise en tension individuelle et collective entre ce que l'on comprend et ce que l'on fait. Car rarement la connaissance et l'action coïncident parfaitement : entre les deux interviennent de l'inertie, de l'expérience, du temps. Le mouvement entre la norme et le comportement est permanent. En permanence, je suis responsable d'assurer une cohérence entre ce que je sais et ce que je fais. Je dois convoquer le doute comme compétence, la capacité d'interroger une situation, de poser des questions, de demander ou de fournir des explications complémentaires.

Pourquoi un savoir-faire relève-t-il de l'éthique ? Imaginons que je réalise tous les jours une action que personne ne conteste jamais. Qui ne dit mot consent : inconsciemment sera intériorisée l'idée selon laquelle cette action est bonne, et que je la réalise correctement. Le sentiment éthique émerge des habitudes incontestées. Nous retrouvons ici l'origine du mot éthique, qui désigne les comportements, les coutumes. Lorsque nous reproduisons une routine qui n'est jamais questionnée, nous sommes gagnés par la conviction que telle est la bonne façon de faire. Autrefois en Inde, il était de coutume qu'une veuve soit immolée aux côtés de son mari qui venait de mourir. Découvrant cette pratique, l'Occident l'a jugée barbare. Il a remis en cause une coutume considérée depuis des siècles comme une évidence. L'éthique est ainsi une mise en question, une capacité de dialogue, d'interrogation et de doute. Elle tient à notre responsabilité d'arbitrer entre un niveau de conscience sur ce que nous savons et un niveau de compétence sur ce que nous faisons. Nous sommes

responsables de mettre en cohérence la norme avec les comportements. Cet exercice doit être rejoué en permanence. Dans les organisations, il intervient notamment dans les discussions qui précèdent les décisions.

#### **4. La construction collective d'une éthique**

La responsabilité éthique des individus dans les organisations est de tenir ensemble les injonctions normatives et les comportements quotidiens. Le problème est que les premières sont conscientes, et les secondes inconscientes.

Le grand comédien Louis Jouvet, à qui l'on demandait comment il parvenait à interpréter un rôle de façon toujours aussi saisissante après des centaines de représentations, répondait « chaque soir, c'est la première ». Il avait totalement intériorisé les réflexes de son art, au point d'en atteindre une maîtrise technique parfaite. Mais chaque soir, il doutait et réinterrogeait ses compétences.

De même, un bon manager devrait exercer ses collaborateurs à concilier un très haut niveau de compétence et une profonde capacité de doute et de questionnement. C'est certes une injonction contradictoire. A moins d'être un grand artiste ou un sage, on ne parvient à la résoudre que collectivement, en entretenant l'habitude de s'interroger les uns les autres, de se poser respectivement des questions susceptibles d'ébranler la routine et les connaissances théoriques. Dans la sphère privée, mes meilleurs amis sont ceux qui, tout en me manifestant de l'affection, m'aident à prendre du recul. Dans une organisation, plus le manager favorise des conditions dans lesquelles ses collaborateurs peuvent se critiquer de manière positive, plus il assure une vigilance collective, et plus les individus auront le courage de dénoncer des dysfonctionnements. En instaurant une culture de la parole qui explicite ce que l'on sait faire et qui est distribuée collectivement, les membres de l'organisation sont responsabilisés à tous les niveaux, quelle que soit leur fonction.

Des sociologues ont étudié la façon dont des organisations éminemment vulnérables parvenaient à très bien fonctionner. Prenons le cas d'un porte-avions nucléaire. Il est

vulnérable en ce qu'il comporte des moteurs à propulsion nucléaire et qu'il abrite des avions de combat souvent équipés de missiles eux aussi nucléaires. Ceux-ci atterrissent et décollent d'une piste longue de 300 mètres tout au plus, qui est de surcroît en mouvement permanent. Les accidents sont pourtant extrêmement rares. L'une des raisons à cela, identifiée par le sociologue Karl Weick, tient au fait que les équipes des porte-avions débriefent systématiquement chaque opération, qu'elle se soit bien ou mal déroulée. Elles ne « s'assoient » pas sur une réussite mais réinterrogent constamment l'évidence. Pour autant, leur professionnalisme est tel, raconte Karl Weick, que les pilotes confient leur vie aux collègues qui les guident, tant les conditions d'atterrissage et de décollage sont dangereuses. Chacun maîtrise les plus hautes compétences mais est conscient que l'incertitude est omniprésente, et tous se préparent ensemble à l'affronter.

Karl Weick souligne que l'un des vecteurs de cohésion les plus puissants est de parler de ce que l'on fait - le débriefing d'un vol aérien ou le compte rendu opératoire après une intervention chirurgicale. Le problème, dans ce dernier cas, est que les chirurgiens s'y livrent seuls. Ils pourraient déployer une excellente compétence collective s'ils y procédaient en présence de l'anesthésiste, des infirmiers, etc. Dans un débriefing collectif, l'équipe apprend à opérer un mouvement entre norme et comportement. Elle est alors capable de faire et d'explicitier ce qu'elle fait.

Le danger est que le débriefing devienne lui-même une routine, qu'il se résume à cocher les cases d'une procédure qualité ou sécurité par exemple, comme cela arrive trop souvent. Dès qu'une pratique devient une « recette », il faut savoir s'en extraire pour la réinterroger. Le débriefing est donc vertueux s'il est porteur de questionnement, mais perd tout intérêt s'il devient mécanique. Alors, le langage est pure rhétorique, n'a plus de sens. On croit convoquer une parole fructueuse, mais on ne fait que se livrer à un mauvais réflexe. Et l'on en est d'autant plus dupe que l'on excelle à masquer la réalité derrière les mots.

## 5. Vigilance collective, responsabilité et décision : le cas de la navette Challenger

Comment entretenir une vigilance collective face aux dangers qu'encourt une organisation ? Comment assurer une libre expression des questionnements et des doutes, au risque d'ébranler les acquis ? Comment mobiliser le plus haut degré de responsabilité dans les décisions ? Toutes ces questions trouvent un écho dans l'événement tragique que fut l'accident de la navette Challenger en 1986.<sup>3</sup> Cet exemple illustre la grande complexité du processus de prise de décision, notamment dans sa capacité à concilier différentes dimensions temporelles : des certitudes acquises par le passé influencent une décision prise dans le présent en vue d'un futur souhaitable.

Rappelons brièvement les circonstances de cet accident. Le 28 janvier 1986, 74 secondes après le décollage, la navette explose avec sept personnes à bord. La veille, l'équipe avait été en proie à une controverse quant à l'opportunité de lancer l'appareil : certains experts alertaient d'un risque de fuite de gaz - et ce faisant d'explosion - lié à un temps inhabituellement froid, d'autres répliquaient que des navettes avaient décollé de nombreuses fois dans les mêmes conditions atmosphériques. Une négociation s'est opérée, aboutissant à la décision de lancer la navette.

Dans une forme de routine, les membres de l'équipe avaient intégré au fil des ans un sentiment de contrôle et d'infaillibilité, devenant sourds aux signes faibles d'un possible échec. Les décisionnaires ont en outre négligé un élément : le froid. Il faut expliquer que les ingénieurs de la Nasa, qui ne travaillaient pas au Centre Kennedy, ne pouvaient concevoir qu'il puisse geler en Floride. Ajoutons qu'il était prévu qu'en ce même 28 janvier, le président Reagan échange avec les astronautes, par écran vidéo interposé, lors de son discours sur l'état de l'Union.

---

<sup>3</sup> Voir l'article d'Olivier Postel-Vinay, « L'Amérique spatiale paralysée », *Sciences & Vie* n° 823, avril 1986, pp.86-97.



Dans une réaction éthique d'indignation, certains commentateurs se sont dits outrés que la navette ait été lancée alors que des ingénieurs avaient prévu sa possible explosion. Il est très probable que les familles des victimes aient éprouvé ce sentiment d'indignation radicale. Il a en effet été prouvé et publié que des ingénieurs avaient averti à plusieurs reprises de la fragilité de certaines parties du système technique de la navette. Il y aurait donc eu des personnes pour décider, en pleine connaissance de causes, d'envoyer sept personnes à la mort ? La réalité est plus complexe. Difficile en effet de mettre en cause de but en blanc et sans autre forme de procès le professionnalisme du personnel de la Nasa, qui présente les plus hautes compétences et un engagement extrême. Plutôt que de chercher des coupables, analysons le système décisionnel et les dysfonctionnements ayant produit la catastrophe.

- Une éthique du « ça ira »

Le programme américain de navettes spatiales avait débuté en 1977. En dépit du fort engagement des équipes, il accusait un retard considérable. La Nasa avait identifié que ses navettes présentaient un problème de *boosters*, mais n'avait rien entrepris pour le résoudre. Bien au contraire, explique Olivier Postel-Vinay, « pour augmenter la charge utile, elle avait allégé les boosters, tout en renforçant la puissance de leur moteur, au risque de les fragiliser davantage ». Jusque-là, les équipes avaient subi de nombreux incidents qu'elles avaient su réparer, mais pas d'accident. Elles y ont acquis l'idée selon laquelle certains risques étaient tolérables. Malgré les alertes, une éthique du « ça ira » s'était instaurée.

- Une décision dans un environnement complexe

Les équipes de la Nasa sont situées dans trois localisations différentes. Toutes les personnes impliquées dans la décision du lancement ne sont donc pas présentes au même endroit en même temps. La pression du temps se fait sentir : le président Reagan entend tirer parti du lancement de la navette dans le discours sur l'état de l'Union prévu le jour même, le programme a accumulé les retards et les dépenses, la

concurrence d'Ariane se fait de plus en plus sentir. Le ministère de la Défense menace, si le retard s'accroît encore, de mettre fin au programme pour en revenir aux lanceurs inhabités, moins coûteux.

En ce 28 janvier, il fait exceptionnellement froid en Floride - trop, disent certains, pour lancer la navette. Les experts pour lesquels le lancement ne doit pas avoir lieu estiment le risque à 1/35. Ceux qui pensent que la navette peut être lancée l'estiment à 1/60 000.

Précisons que la navette est propulsée par trois moteurs : un moteur principal central sur lequel elle est posée, et deux *boosters* collatéraux devant assurer le décollage. Chacun des *boosters* comporte trois réservoirs, qui ont tendance à s'écarter l'une de l'autre lors du décollage, sous l'effet de la poussée du moteur principal. Or à la moindre fuite de combustible, une explosion se produit. Les sections qui séparent les réservoirs sont reliées par des doubles joints élastiques ayant pour fonction de se dilater au décollage, afin de garantir l'étanchéité malgré l'écartement. Pour certains experts, l'écart entre la température extérieure exceptionnellement froide et la température de combustion sera tel qu'il entamera l'élasticité des joints. Il y aura un risque sur trente-cinq, prévoient-ils, qu'à l'une des sections, les doubles joints cèdent. Tel est leur raisonnement technique. Comment le faire admettre à des équipes dans l'urgence, pour les convaincre d'annuler un projet colossal qui engage la totalité de l'organisation, voire le prestige de la Nation ?

Cette situation est caractéristique de la difficulté d'explicitier un désaccord dans une organisation trop habituée à la concorde. Certains managers aspirent à faire de l'éthique un vecteur de fédération pour leurs collaborateurs. Ils doivent toutefois être conscients que l'éthique implique que les membres de l'organisation se contredisent. Dans le cas de la Nasa, les équipes étaient si peu habituées au désaccord, tellement sous pression et tant convaincues que leur haute compétence les mettait à l'abri de tout danger, qu'elles n'arrivaient pas à entendre les arguments discordants de certains experts.

- Les temporalités de la décision

A l'étude de ce cas, nous sommes tentés d'émettre des jugements indignés sur les comportements des uns et des autres : ils auraient dû faire ceci, n'auraient pas dû faire cela. Ce faisant, nous considérons l'éthique sur un plan normatif. Dire « il faut ; il ne faut pas ; il aurait fallu que » revient à parler de ce que nous voudrions qu'il se produise dans le futur. Affirmer « ils ont eu tort de lancer la navette malgré les alertes des experts » signifie implicitement « faisons en sorte que la prochaine fois, ces alertes soient entendues et prises en compte ». Ainsi, toute approche normative est orientée vers l'avenir. Notre désir de maîtrise et de réussite - que ce soit dans un business plan, la création d'une entreprise, une fonction managériale ou notre vie personnelle - nous fait désirer qu'une norme devienne réalité à l'avenir.

Or en pratique, nous mettons en œuvre ce que nous savons déjà faire, souvent de façon inconsciente, et sans le voir. Précisément, les décisionnaires de la Nasa n'ont pas « vu » que les nombreux incidents qu'avaient rencontrés les équipes étaient des germes d'accidents possibles. Au contraire, le fait que ces incidents ne se soient pas transformés en accidents leur a fait intérioriser un sentiment de compétence et de maîtrise. L'engagement extrême des équipes de la Nasa fait leur qualité mais aussi leur vulnérabilité : elles ne parviennent plus à entendre les alertes. Probablement la décision de lancer la navette coûte que coûte a-t-elle été prise dès 1977. Avec le temps, dans la pratique, s'est renforcée la conviction que le lancement est possible et que l'équipe est invincible. Telle est la situation héritée du passé.

Au présent de la décision, deux groupes d'experts s'interrogent sur le futur : les uns prévoient un lancement sans dommage, quand les autres annoncent un risque d'accident en raison des conditions climatiques. Au présent se joue une négociation pour interpréter le constat selon lequel « il fait trop froid ». Cette interprétation est précisément le lieu de la responsabilité. Pour certains, « il fait trop froid » signifie que la navette ne peut pas être lancée ; mais pour d'autres, cette phrase ne veut rien

dire. Cette phrase est une information dans le premier cas, un « bruit » dans le second.

De même, les organisations sont sans cesse confrontées à une multitude de signaux parmi lesquelles elles opèrent un tri : elles en écoutent certains et en écartent d'autres - ceux que la théorie de l'information appelle le « bruit ». Elles seront d'autant plus enclines à « entendre » des informations que des collaborateurs signaleront qu'elles cachent des problèmes ou des opportunités. A chaque instant, nous sélectionnons le matériau qui nous arrive pour fabriquer soit de l'information, soit du bruit. Quand les experts de la Nasa tentent de convaincre que le froid peut engendrer l'explosion de la navette, ils font un effort de problématisation : ils s'efforcent de transformer un problème qu'ils perçoivent individuellement en un problème collectif susceptible d'infléchir la décision de l'organisation dans son ensemble.

Ainsi, l'éthique est un effort de problématisation. Nous nous y livrons quotidiennement, au travail comme dans notre vie personnelle : nous choisissons de considérer certains événements comme des problèmes méritant d'être traités, d'autres comme des détails insignifiants. Cet exercice est profondément éthique. Le résultat n'en est jamais assuré.

Au cœur des organisations, la négociation visant à donner du sens aux événements et à prendre les bonnes décisions en conséquence est un travail éthique. Nul besoin pour cela de parler explicitement d'éthique : nous baignons dedans.

A chaque instant, au présent, nous incarnons la responsabilité de concilier le comportement et la norme. Sur la base de nos compétences acquises, nous devons estimer la pertinence des buts que nous nous fixons pour le futur, et dont découleront nos décisions. Cet exercice demande la plus grande vigilance afin de bien comprendre et interpréter les paramètres en jeu. L'on n'y réussit efficacement qu'à plusieurs. En effet, les organisations sont devenues trop complexes pour être embrassées par un point de vue unique.

Un vrai leader a pour responsabilité fondamentale de favoriser la responsabilité de ses collaborateurs. Il bâtira ainsi un véritable collectif, conscient de devoir exercer une vigilance commune et permanente. Le leader établit ainsi les conditions du dialogue, de la critique, du doute, du désaccord et de la négociation. Plus les intelligences mobilisées pour comprendre une situation sont nombreuses, plus on se prémunit de dérives et de corruptions de l'organisation. Dès lors que les équipes disposent d'une marge d'interprétation, d'interpellation et d'action, elles se montrent capables d'une extraordinaire montée en puissance. En d'autres termes, plus le manager octroie du pouvoir et de la responsabilité, plus il récolte en retour une puissance collective, et plus il prévient les dysfonctionnements.

A chaque instant, nous incarnons la responsabilité de transformer le bruit en information. Nous donnons ainsi du sens au réel - c'est ce que Karl Weick appelle le *sensemaking*. Telle est notre responsabilité éthique. Le présent est donc décisif dans l'exercice de l'éthique et de la responsabilité. Or un « présent » est aussi un cadeau. Nous ne pouvons qu'inviter les managers à faire le cadeau d'une vraie présence à leurs collaborateurs.

## PARIS

### ESSEC Business School

3, avenue Bernard-Hirsch  
CS 50105 Cergy  
95021 Cergy-Pontoise Cedex  
France  
Tél. +33 (0)1 34 43 30 00  
[www.essec.edu](http://www.essec.edu)

### ESSEC Executive Education

CNIT BP 230  
92053 Paris-La Défense  
France  
Tél. +33 (0)1 46 92 49 00  
[www.executive-education.essec.fr](http://www.executive-education.essec.fr)

### ESSEC Asia-Pacific

5 Nepal Park  
Singapore 139408  
Tél. +65 6884 9780  
[www.essec.edu/asia](http://www.essec.edu/asia)

## SINGAPOUR

### Contact :

Centre de Recherche  
+33 (0)1 34 43 30 91  
[research.center@essec.fr](mailto:research.center@essec.fr)

ISSN 1291-9616



affilié à la

