



La nécessité d'une interrogation éthique philosophiquement ancrée et humainement centrée pour la gestion des hommes dans les organisations

Mathias Naudin

► To cite this version:

Mathias Naudin. La nécessité d'une interrogation éthique philosophiquement ancrée et humainement centrée pour la gestion des hommes dans les organisations. *Ethique et management*, Université Paris Descartes (Paris V) - CEDAG-Gestion, May 2011, Paris, France. <hal-03720771>

HAL Id: hal-03720771

<https://hal.science/hal-03720771v1>

Submitted on 12 Jul 2022

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.



HAL Authorization

4^{ème} journée de recherche du CEDAG-Gestion – 27 mai 2011
Ethique et management
Université Paris Descartes (Paris V)

La nécessité d'une interrogation éthique philosophiquement
ancrée et humainement centrée pour la gestion des hommes dans
les organisations

Communication de Mathias Naudin
Docteur en sciences de gestion
Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
LARGEPA - Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion Panthéon-Assas - EA 3386
Université Panthéon-Assas (Paris II)
mathias.naudin@cifre.org

La nécessité d'une interrogation éthique philosophiquement ancrée et humainement centrée pour la gestion des hommes dans les organisations

L'éthique a-t-elle un sens et une portée pratique pertinents et utiles en management ? Que serait cette éthique dont le management pourrait avoir besoin et le management en a-t-il besoin ?

Pour répondre à cette dernière question, nous avons cherché à observer simplement et directement notre environnement (à « voir avant de dire »), en questionnant nos conditionnements et nos intentions préconçues selon une approche phénoménologique (Husserl, 2004). Notre étude se fonde sur une immersion de quatre ans dans plusieurs organisations de travail via une observation directe et une enquête appuyée sur la technique des incidents critiques (Flanagan, 1954). Les données recueillies ont été analysées à travers la méthode de théorisation par les données (grounded theory, Glaser et Strauss, 1967). Cette étude, qui portait sur les phénomènes de démotivation au travail, a permis d'identifier un manque de vision et de conscience éthique dans les pratiques de management, engendrant un manque de repère et de sens massifs chez les individus. Ce besoin crucial d'éthique semble en partie dû au fait que le monde du travail et le management ignorent la vie et l'humain.

Mais en quoi ce manque pourrait-il être au moins partiellement comblé par une éthique, et quelle éthique ? Car l'éthique semble de plus en plus invoquée dans le monde du travail, via des comités éthiques ou la responsabilité sociale des entreprises, notamment. Maurice Thévenet indique ainsi que l'éthique est « devenu ce moyen de parler quand on n'a rien à dire » (2009) ; il pourrait y avoir un risque qu'une « éthique discursive » ne participe qu'à un effet de mode creux. L'éthique dont le monde du travail a besoin n'est pas celle-là. Le management est science d'action et d'efficacité (Rojot, 2005), pas de beaux discours creux.

Nous proposons ainsi, après une rapide excursion en philosophie, terre natale de l'éthique, de fonder une éthique philosophiquement ancrée, une éthique épaisse et puissante, qui n'a de sens que dans l'action. L'éthique agissante devient un moyen de révéler certaines sources de confusions fréquentes en management. Elle nous invite à peser le sens des mots, à interroger notre espace d'action possible. Car nous semblons culturellement enclin à construire collectivement et individuellement une réalité sociale illusoire mais contraignante et à vouloir simultanément des choses qui ne dépendent pas de nous ou qui relèvent de l'impossible. L'éthique apparaît également comme relevant d'une action purement individuelle, qui ne peut être déléguée. C'est à chacun, s'il le souhaite, d'entrer ou non dans cette spirale vertueuse et libératoire de l'éthique.

Au niveau du management, il s'agit de refonder l'action sur une perception moins illusoire et absurde de notre environnement, de recentrer sa finalité sur l'être humain et non plus ses chimères. Pour les encadrants, il s'agit de promouvoir les personnes « éveillées », conscientes de la vie et de ses limites, qui sachent accueillir autrui et lui laisser la place et l'opportunité de vivre. Les maîtres mots sont espace, temps et confiance. Par l'écoute et l'échange, un climat propice à la co-construction et à la formation d'un sens collectif partagé et cohésif. L'individu est reconnu humainement, il est entendu, il comprend ce à quoi il participe et croit en ce qu'il fait. L'individu libéré est ainsi à même d'exprimer sa nature singulière et sa pleine efficacité. La refondation éthique de l'action managériale permet ainsi au management de satisfaire son objectif d'efficacité.

Mots clefs : éthique, management, phénoménologie, réification, efficacité, grounded theory, incidents critiques, démotivation.

The management's need of an ethical query, which should be philosophically grounded and humanly centered

Do ethics have any relevant meaning and practical scope in management? What would be these ethics which management might need?

To answer those questions, we observed our environment, simply and directly, questioning our conditionings and our pre-conceived intentions by a phenomenological approach (Husserl, 2004). Our study is thus based on a four years immersion, in several organizations, collecting datas through direct observation and investigations using the critical incidents technique (Flanagan, 1954). Datas were then analysed through the grounded theory approach (Glaser and Strauss, 1967). This study, which dealt with the phenomena of « demotivation » at work, allowed us to identify a lack of vision and ethical awareness in management practices. This crucial need for Ethics seems to be partly due to the fact that management seems to ignore life and human beings.

But could this lack at least partially be filled by ethics, and by what kind of ethics? As ethics seem to be increasingly more invoked in management, through ethical committees or social responsibility of enterprises, for example. Maurice Thévenet indicates ethics "became the means to talk when you have nothing to say" (2009), it would then participate in a kind of fashion. Ethics management needed is not that one, as management is a science of action and efficacy (Rojot, 2005).

Thus, after a quick excursion into philosophy, homeland of ethics, we propose philosophically grounded ethics. Ethics become a means to reveal certain sources of frequent confusions in management. It invites us to weigh the meaning of the words and to query our space of possible action. Because we seem to be culturally inclined to build our social reality in an illusory but binding way and simultaneously wanting things that do not depend on us or which are by definition impossible. Such Ethics appear to be grounded on purely individual action that cannot be delegated. It belongs to each of us, if desired, to enter in ethics.

From the management point of view, ethics allow us to base management on a less illusory and absurd perception of our environment, to refocus its purpose on human beings, not its chimeras. For managers, it becomes a question of promoting "awake" people who are aware of life and its limitations, who know how to welcome others in trust. The key words are space, time and trust. By listening and sharing, it becomes possible for everybody to build together the sense of action and the means to achieve goals. Thus, the individual is recognized humanly, he is understood, he understands what he is involved in and he believes in what he does. The liberated individual is able to express its unique nature and its full effectiveness. Thus, ethical foundation of the managerial action allows the management to meet its goal of efficiency.

Key words : ethics, management, phenomenology, reification, efficiency, grounded theory, critical incident technique, demotivation

La nécessité d'une interrogation éthique philosophiquement ancrée et humainement centrée pour la gestion des hommes dans les organisations

L'éthique semble appartenir à ces concepts objets de mode et essorés sémantiquement par des mésusages répétés et opacifiants. Pour Maurice Thévenet, l'éthique est devenue

« ce moyen de parler quand on n'a rien à dire. (...) On fait comme si l'on était auparavant dans une situation sans éthique alors qu'il en faudrait maintenant. Comme si l'éthique était un ingrédient à ajouter dans une recette de cuisine. Comme si l'éthique n'était qu'une étiquette à apposer sur les nouvelles situations. » (Thévenet, 2009-1, p. 127)

Dans cette acception, tout « retour à l'éthique » serait naïf et non porteur d'intérêt pour la gestion.

L'éthique dévoyée et limitée à un discours creux, à une approche instrumentale et intéressée, masque cependant mal l'absence d'actions proprement éthiques. Or, c'est avant tout d'action que s'occupe la gestion. Qui plus est, d'action efficace. En management, elle vise à l'efficacité et l'efficience des organisations de travail (Rojot, 2005).

Entre discours creux par essence et action voulue efficace, l'éthique a-t-elle un sens et une portée pratique pertinents et utiles pour la gestion ? L'aiguillon du sens, tout comme celui de la portée pratique, d'autant plus indispensable que nous sommes en gestion, apparaissent d'emblée comme des balises fiables. Autrement dit, quelle éthique et pour quoi faire ?

Mais le sens « conceptuel » et la portée dite « pratique » de l'éthique ne sont pertinents que dans la mesure où cette « éthique » exprime une réalité vivante et perceptible, où elle offre de

nouvelles perspectives de compréhension des phénomènes sociaux et d'actions efficaces. Avant de s'interroger sur le sens et la portée, il s'agit d'observer ; de voir avant de dire.

Comment observer l'éthique et y a-t-il un besoin réel d'éthique ? Une immersion de quatre ans dans plusieurs organisations de travail, en France, et l'analyse de nos enquêtes de terrain nous laissent penser que les individus manquent de repères et de sens et que le management mis en pratique au quotidien manque de vision et de conscience éthique (1).

Qu'est-ce que l'éthique ? L'éthique n'est pas née dans les années 1980, ni en gestion. Cette question a occupé la philosophie et les religions depuis toujours et nous pouvons donc disposer de très nombreux travaux et mises en pratiques permettant l'émergence d'une éthique « éthique », humainement digne et désintéressée. L'éthique ainsi considérée interroge notre rapport à la vie et nos conditionnements sociaux. Au-delà des « étiquettes » et beaux discours, elle nous invite, si nous souhaitons vivre et être libres, à nous remettre en question et à avoir le courage de nous émanciper socialement (2).

Que pourrait apporter une éthique sensée à la gestion ? L'éthique peut entrer en totale résonance avec la gestion puisqu'elle s'exprime dans une action par essence pleinement efficace. Au-delà de ses vertus propres, l'éthique peut apporter de vraies réponses, pratiques et immédiatement applicables, à un « management en crise » (Thévenet, 2009-1) et des individus en souffrance (Dejours, 2005, 2009) (3).

1 L'observation d'un besoin pratique de l'éthique

L'un des premiers risques de la conceptualisation est d'aboutir à un échafaudage conceptuel qui, au lieu d'apporter quelque lumière facilitant une certaine compréhension de phénomènes vivants, ne décrit ou ne permet en rien l'explication de la vie. On en vient à discuter d'un échafaudage, souvent confus et instable, parfois devenu pérenne, qui masque ou déforme la perception que l'on peut avoir du monde de la vie.

Comment alors observer « l'éthique » ? L'éthique pourrait-elle être une création conceptuelle inopérante en pratique ou ne permettant d'exprimer aucun besoin vivant ? Il s'agit de trouver des procédés pertinents et adaptés d'observation du monde environnant afin de comprendre ce

qui s'offre à nous et de considérer si ce qui s'offre à nous permet la formalisation d'un besoin d'éthique.

1.1 Conditions et méthodes d'observation et d'analyse des données

Quelles observations avons-nous faites et de quelle manière ? Albert Einstein exprime, dans une sentence lourde de sens, une évidence qui nous invite à l'humilité et sonne comme un défi insolvable :

« C'est la théorie qui décide ce que nous sommes en mesure d'observer. » (cité par Watzlawick, 1984, p. 53)

Dans les pas de Maurice Thévenet qui, se demandant si les « théories et pratiques de management » ne sont pas inadaptées au monde actuel (2009-1, p. 63 et 64), invite les gestionnaires à « revenir à la modestie de l'observation et de la compréhension de la réalité » (2009-2, p. 41), nous avons cherché à voir avant de dire, à voir sans projeter notre vouloir. Tendre vers une perception de l'éthique qui précède, si elle devait être possible, sa conceptualisation. Car une conceptualisation a priori, non ancrée dans la vie, serait par essence absurde.

Une observation pré-conceptuelle du monde devrait ainsi limiter les risques de construire un échafaudage conceptuel inadapté. Selon Edmund Husserl cette observation passe par l'interrogation des méthodes de recueil et d'analyse de données (2004). Ce n'est alors plus le respect méthodique d'un protocole méthodologique qui ferait science, mais l'adaptation de la méthode aux conditions et à l'objet de recherche qui ferait le scientifique. La méthode doit permettre au réel d'apparaître et non lui dicter ce qu'il devrait être ou croyons qu'il est à travers une grille conceptuelle préalable.

L'approche phénoménologique qu'il propose tend à nous faire prendre conscience de notre insertion dans le monde de la vie et des dynamiques sociales et culturelles par lesquelles nous « polluons » ce que nous percevons par nos croyances et notre volonté. Il s'agit d'observer ce qui apparaît sous nos sens en suspendant, par une tentative de doute, l'intention sociale que l'on voudrait associer a priori ou simultanément à ces apparitions. Cette époque devrait permettre au réel de s'exprimer. Autrement dit, il s'agit de retrouver un « contact naïf avec le

monde » (Merleau-Ponty, 1976, p. 7) afin d'observer le manifeste, de laisser venir ce qui apparaîtrait. Exprimé en une phrase par Maurice Merleau-Ponty :

« Le monde est non pas ce que je pense, mais ce que je vis. » (1976, p. 17)

Ainsi, « chercher l'essence du monde, ce n'est pas chercher ce qu'il est en idée, une fois que nous l'avons réduit en thème de discours, c'est chercher ce qu'il est en fait pour nous avant toute thématization. » (1976, p. 16)

En termes de méthode la démarche de notre recherche s'appuie ainsi directement sur cette approche phénoménologique et, tout particulièrement, sur la méthode dite de « questionnement-en-retour » de Husserl (2004).

En termes d'objet, notre recherche n'avait initialement pas l'éthique pour champ d'observation. L'émergence de cette nécessité inhérente et urgence actuelle de l'éthique est en effet le fruit incident d'une étude, ou plus précisément d'une thèse de doctorat en sciences de gestion dirigée par le Professeur Jacques Rojot, qui ne portait pas sur l'éthique en tant que telle mais sur « les phénomènes organisationnels de démotivation ». Notre intention était d'observer des phénomènes de démotivation et des dynamiques de motivation sans qualifier a priori les phénomènes observés. Le spectre d'observation et de récolte des données était donc large ; aussi peu que possible nous avons procédé à une auto-censure ou à une sélection a priori.

Une succincte présentation des conditions et des résultats de cette étude des phénomènes organisationnels de démotivation s'avère utile à la compréhension de ce besoin observé d'éthique. Cette étude repose entre autres sur deux méthodes de recueil et une méthode d'analyse de données.

La première méthode de recueil de données est l'observation directe d'une centaine d'individus dans six organisations de travail durant quatre ans (entre 2006 et 2009). Cette immersion a rapidement permis de nous fondre dans l'environnement étudié. Nous avons ainsi observé et noté dans un journal de bord ce qui apparaissait sous nos sens, dépassant le seul objet de la démotivation pour intégrer des interrogations, des étonnements.

Sur la base de ce journal, et en appliquant une méthode de théorisation par les données (grounded theory) (Glaser et Strauss, 1967), nous avons formalisé 359 phénomènes pouvant potentiellement, de près ou de loin, avoir un lien avec la démotivation.

La deuxième méthode de recueil s'est appuyée sur la technique des incidents critiques de John Flanagan (1954). Deux questions simples étaient posées par écrit sur les moments les plus motivants et démotivants des carrières professionnelles des répondants. Ce procédé par écrit nous a permis de peu influencer les réponses et de laisser le temps à chaque personne interrogée de se remémorer ces épisodes. 37 questionnaires ont été retournés.

Les 359 phénomènes observés et 37 questionnaires des incidents critiques ont été analysés en silo, selon la démarche de théorisation par les données. Cette méthode d'analyse s'avère assez compatible avec l'impératif phénoménologique de laisser les phénomènes être porteurs de leur sens sans être pollué par notre intention sociale et, pour les questionnaires, tout à fait dans la ligne des recommandations de Flanagan (1954).

1.2 La formalisation d'un manque qui pourrait constituer un appel à l'éthique

L'analyse et le codage des 359 phénomènes observés ont suivi une démarche de théorisation par les données relativement classique. Les méthodes d'échantillonnage pour la théorie et de retours constants aux données, croisées et recroisées, ont permis d'établir un codage axial puis un codage à visée théorique. Le codage axial a établi une première typologie des phénomènes, « classés » principalement par « temps de travail » (ordre, compétence, exécution, contrôle, reconnaissance). Le codage à visée théorique des 359 phénomènes a conduit à distinguer cinq axes d'analyse : la pression, les décalages, la peur, le clivage et l'ignorance de l'humain.

La pression se manifeste par une « réduction de l'espace », entendue comme une impossibilité à être ou faire autre chose que ce qui est attendu dans un espace donné et comment l'individu est incité à faire ce qu'il n'est pas, au moins à paraître sinon être qui il n'est pas.

Les décalages sont apparus innombrables, entre ce qui est dit et ce qui est, ce qui est dit et fait, ce qui est voulu et ce qui arrive, ou, plus largement, il existe un gouffre entre la réalité vécue et une réalité sociale ; la pression consiste alors à nous inciter à faire au moins semblant de « vivre » au sein de cette réalité sociale.

La peur, grand tabou social, est apparue omniprésente dans notre société et peut-être plus encore dans le monde du travail. Pressés de se soumettre à cette réalité sociale décalée de leur pulsion intuitive de vie et de leurs ressentis niés et étouffés, les individus au travail nous ont semblé en perpétuelle contradiction entre leur nature ignorée et les exigences sociales. Beaucoup reconnaissaient voire dénonçaient, en petits comités, des absurdités ou illusions sociales, mais presque tous, en pratique, y apportaient leur concours. Il n'y a plus de lien entre ce que l'on voit, ce que l'on dit et ce que l'on fait. Dans ce marasme d'illusions, les discours ne reposent plus sur rien, les règles, souvent changeantes, ne veulent plus rien dire et les individus peuvent sans arrêt être pris en flagrant délit de non respect de ces règles absurdes. La sanction tombe alors plus pour des motifs politiques opaques que pour sanctionner une réelle erreur.

Dans ce contexte, les individus semblent chercher à fournir une image sociale conforme aux attentes sociales, différentes suivant les environnements et en perpétuelle évolution. Ils en viennent à ne plus sentir leur nature et à se perdre dans des facettes sociales contradictoires qui ne peuvent tenir que par le clivage.

Notre nature humaine apparaît alors totalement ignorée. L'homme est dépassé par ses propres constructions sociales, dépassé par son propre jeu, puisque la réalité sociale lui impose une dynamique de survie des illusions qui ne sert plus l'intérêt de l'humanité. La réification de l'homme au travail en est l'illustration parfaite : l'humain, réduit à des étiquettes, clichés ou images, à des diplômes ou compétences, à quelques traits psychologiques, est acheté à des fins mercantiles.

L'analyse des 37 réponses à notre « enquête des incidents critiques » a permis de mettre en évidence la violence et l'inefficace absurdité de la réalité sociale imposée aux individus dans leur travail. Si le manque de communication ou l'ambiance de travail dégradée ou le travail trop ou pas assez important ou encore inintéressant sont signalés comme potentiellement démotivant, des facteurs plus profonds et déstabilisants pour l'individu ont également été massivement indiqués : le sentiment d'être un « pion » dans l'organisation, la perte de confiance dans l'environnement de travail, les décalages entre discours et faits, images et vécu, la perte de repère et de sens, le manque d'espace, le sentiment d'être isolé, la perte de confiance en soi, la peur...

Les facteurs de démotivation relevés dans les histoires confiées montrent de quelle manière chacun est sommé de se plier aux illusions, dogmes et tabous qui l'environnent et comment cette pression à la soumission et cette ignorance de l'individu pour la survie des illusions collectives conduit plus ou moins directement chacun à se poser des questions éthiques essentielles : quelles concessions, compromissions suis-je prêt à faire au travail ? Jusqu'où suis-je prêt à jouer le jeu, à souffrir et à faire souffrir, à mentir et à me mentir ?

La théorisation par les données de l'observation directe et de l'enquête des incidents critiques a abouti à l'émergence d'une seule catégorie cœur, soit le fruit final et central du processus d'analyse. Le cœur de nos analyses nous conduit à exprimer une évidence totalement enfouie sous nos illusions sociales : l'ignorance de la vie.

L'omniprésence des illusions et dogmes sociaux et les nombreux mécanismes de protection de ces illusions dont nous sommes à la fois acteur et objet aboutissent à un détachement et même à une ignorance de notre nature vivante, limitée et singulière et de notre inscription dans une réalité vivante qui nous environne.

C'est cette ignorance de la vie qui rend l'éthique nécessaire. Les analyses de nos données nous ont amené à considérer que cette ignorance de la vie et de notre singularité vivante était un élément originaire et primordial du profond malaise traversant actuellement nos organisations de travail et une cause importante d'inefficacité des individus et d'inefficience des organisations.

2 L'émergence d'une éthique par conscience de la vie

Cette ignorance de la vie, l'ignorance de l'humain, la construction d'un monde social illusoire sont mis au jour et les mécanismes d'illusion déconstruits par une interrogation éthique de nos pratiques et de leurs fondements a priori. Abordée sous divers angles de vues, l'éthique apparaît dans une épaisseur multiforme des plus fécondes dont l'épicentre semble être la vie et l'action. Ainsi dégagée, l'éthique permet le dévoilement immédiat de confusions et illusions fréquentes en gestion qui obèrent l'efficacité souhaitée de l'action.

2.1 L'épaisseur d'une éthique multiforme ancrée dans le monde de la vie et de l'action

Que serait alors l'éthique et que pourrait apporter à la gestion une refondation de cette éthique dans une philosophie vivante et agissante ?

Paul Ricœur propose de distinguer morale et éthique, réservant

« le terme éthique pour la visée d'une vie accomplie et celui de morale pour l'articulation de cette visée dans des normes caractérisées à la fois par la prétention à l'universalité et par un effet de contrainte. » (Ricœur, 1996, p. 200).

Dans cette perspective, l'éthique prime sur la morale. L'éthique ressort de la liberté individuelle et de la vie, la morale de la contrainte imposée aux individus par une société ou une communauté adossée sur les valeurs et superstitions du moment. Dans cette perspective, l'éthique, c'est la vie ; la morale, c'est la norme.

L'éthique peut cependant être captée et instrumentalisée par la société, notamment lorsque la question du « pourquoi » (approche téléologique) est préemptée par des courants religieux intégristes, ou lorsque la question du « comment » (approche déontologique) est réduite à une interrogation des moyens au regard d'une idéologie dominante inquestionnée et reposant sur une norme sociale de réputation et d'image.

Dans ce deuxième cas, on comprend bien que le recours à des chartes éthiques ou des codes de bonnes conduites, dans une approche déontologique appauvrie et instrumentale, participe à renforcer le discours bien-pensant et les illusions sociales du moment ; cette éthique n'est que mots et projection d'images, elle peut donner bonne conscience mais elle n'a d'éthique que le nom. Nous sommes face à un changement de type 1, c'est-à-dire un changement qui renforce le système et le problème qu'il cherche pourtant, ici officiellement, à résoudre (Watzlawick et al, 1981).

Notre propos n'est absolument pas de considérer puis de décréter qu'il y aurait une forme unique d'éthique à laquelle il conviendrait de se conformer ; nous retomberions alors dans le

travers dangereux d'une pensée conditionnée, fragmentée et discriminante et dans la croyance non moins dangereuse de détenir une vérité.

Nous voulons au contraire tenter de faire apparaître les différentes nuances ou facettes de ce nuage spirituel que serait l'éthique, qui s'inscrit sans doute assez peu dans l'ordre du discours rationnel mais probablement plus dans celui de l'intuition sensible.

On s'apercevra au fil de la lecture que l'éthique est omniprésente à toutes les étapes de notre cheminement présent, offrant une perception plus directe de la vie (question de l'observation) et plus fondamentalement une habitation de notre être vivant et singulier (question de l'action) ; offrant la possibilité d'interroger et de déconstruire les illusions sociales (questions de l'observation et des limites de la conceptualisation) qui nous empêchent de vivre et d'agir (question de l'action).

La visée éthique de Paul Ricœur, articulée autour de trois axes et centrée sur la vie, permet d'alimenter notre perception première de l'essence de ce nuage éthique : visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes (Ricœur, 1996, p. 202 et s.).

Quelques interrogations traversant le nuage de l'éthique et qui ouvriraient des espaces de perception libérateurs et d'actions fécondes peuvent être introduites ici :

- **l'interrogation de notre rapport à la vie**, de la conscience de la vie qui est individuellement et socialement la nôtre, le rapport à ce qui est et à ce qui se passe (la vie est au cœur de l'éthique avec entre autres la visée de la vie vraie ou parrèsia - Foucault 2009),
- **l'interrogation des cadres de pensées**, de rationalisation et de formalisations de nos perceptions, l'interrogation de nos modes de représentation du monde et de nos conditionnements, de la portée pratique de l'omniprésence d'un discours nominaliste et d'une volonté fondée sur des vérités grammaticales et une méconnaissance des possibles ; le seul espace éthique apparaît être l'action nécessaire (Spinoza, 1993) : les discours éthiques sont absurdes et seul un acte peut être éthique (dans la lignée ontologique de Wittgenstein -1967- et de la libération de nos conditionnements et de la fragmentation de la pensée de Krishnamurti, 2009),

- **l'interrogation de la finalité, du « pourquoi », de nos actions** particulières comme des mouvements qui structurent et animent notre ordre social (dans la perspective téléologique d'Aristote introduite par Amartya Sen -2009- en économie),
- **l'interrogation de la capacité à agir dans le sens social attendu et le coût humain que cela peut représenter dans certains cas**, parfois en termes de clivage ou d'illusion, (dans l'approche de Hannah Arendt -2009, p. 125- qui observe le basculement du « je ne dois pas » kantien au « je ne peux pas »),
- **l'invitation de tout individu à s'interroger et à entrer dans un cheminement éthique personnel** (c'est la visée de la « vie bonne » de Paul Ricœur, la conscience de la responsabilité que j'ai à l'égard de la responsabilité d'autrui et qui me rend pleinement humain de Levinas -1984- ou encore l'éthique de Spinoza, 1993),
- **l'interrogation du rapport que chacun entretient avec tout autrui singulier**, et en particulier de l'image des rapports sociaux encouragés par les discours et concrètement admis dans les faits par notre ordre social – ce qui permettrait entre autres de mettre au jour les innombrables décalages entre images retenues et réalité vécue (c'est le deuxième temps de visée de Ricœur, « avec et pour les autres », appuyé sur le regard de Levinas et sa perception du visage, 1984),
- **l'interrogation de la justice générée et perçue au sein et du fait de nos institutions**, de la justesse de leur fonctionnement et de leur positionnement (et c'est le troisième et dernier temps de la visée éthique de Ricœur) et de notre capacité à redéfinir les normes d'un espace social par le courage d'un acte éthique (Žižek, 2007).

En limitant nos propos à quelques aspects saillants particulièrement pertinents ici, nous dirons ainsi que l'éthique est habitation de la vie (Spinoza, 1993, voir Deleuze, 2003), habitation consciente et intègre de notre nature humaine ; par la conscience de ses limites (Kant, 2006, voir Ferry, 2006) et la conscience de notre appartenance interdépendante avec le monde de la vie (Kumar, 2010). De Levinas et Ricœur, nous retiendrons que l'éthique repose sur la conscience et l'accueil de l'autre qui seuls permettent l'intuition de notre humanité vivante. De Krishnamurti, la prise de conscience intuitive de nos conditionnements, de notre peur et de la manière dont nous participons à la perpétuation de la violence dans les rapports humains (2009). Wittgenstein nous rappelle par ailleurs que l'éthique n'a de sens que dans l'action et qu'en tant que telle, l'éthique n'est pas dicible (2008). Žižek (2007), dans la lignée de Lacan,

indique que l'acte éthique, transgressant des normes sociales absurdes, illusoires ou injustes, va redéfinir l'environnement normatif.

Le monde de la vie n'est pas pour autant perçu béatement comme bon par essence et représentant un ordre de vie naturellement hiérarchisé qu'il faudrait imiter. L'éthique que nous proposons repose sur une prise de conscience, une double rupture et quatre intuitions. Prise de conscience, déjà exposée, de la vie et de ses limites. La rupture de la vision d'un monde bon, car il n'est ni bon ni mauvais (Spinoza, 1993, voir Deleuze, 2003). La rupture d'une vision phantasmatique des pouvoirs humains créant un monde à sa démesure qu'a pu véhiculer une perception étroite et détournée de l'éthique moderne fondée par Kant.

Émerge ainsi notre première intuition : l'éthique est dans l'accueil et l'acceptation de ce qui est, et non dans la projection volontaire de ce que l'on voudrait qui soit et que l'on va chercher à imposer à notre environnement.

Autre intuition assez liée à la première, l'éthique est par essence nécessaire. C'est la nécessité spinozienne qui nous amène naturellement à réaliser un acte qui est alors éthique par essence car conforme à notre nature et permettant la persévérance dans notre être.

Une troisième intuition émerge : l'éthique est par essence désintéressée. Parce que l'acte éthique est nécessaire, parce qu'il est l'expression même de notre puissance d'agir et de notre nature, l'acte éthique n'a pas besoin d'être motivé par la peur d'une sanction ou l'appât d'une récompense, il n'a pas besoin d'être justifié ou que son auteur se justifie. L'éthique ne vise pas à permettre ou éviter quelque chose. Elle s'inscrit dans une dynamique d'accueil et de don, hors des logiques de calcul et d'exploitation et donc de mesure et de contrôle.

Enfin et quoi qu'il en soit, l'éthique apparaît être de l'ordre du cheminement et de l'intuition individuels. C'est « moi » qui suis directement et constamment convoqué pour agir de manière éthique, ici et maintenant, et de manière continue. L'éthique vivante et incarnée dans notre quotidien relève du courage (Foucault, 2009), elle porte en elle la dissipation des simulacres et des illusions, et, comme le courage, elle ne peut être déléguée (Fleury, 2010). Je ne peux confier à personne, à aucune entité, autorité ou expert le soin d'être éthique ou de veiller à l'éthique pour moi ou pour un groupe.

L'éthique s'exprimerait ainsi par une action émancipée et libre, s'inscrivant dans le monde de la vie (Spinoza, 1993). Une action qui transgresse les règles sociales absurdes (Wittgenstein, 2008) ou aliénantes (Adorno, 2003-2, Krishnamurti, 2006 et 2009) et dénonce courageusement les simulacres (Fleury, 2010) et la barbarie sociale (Henry, 2004), une action qui redéfinit l'espace social (Zizek, 2007) dans une connivence sensible avec le monde de la vie (Jullien 2010).

L'épaisseur de l'éthique est sans doute un peu mieux perceptible à présent et les mésusages plus flagrants. Nous sommes loin des « éthiquettes » employées lorsqu'on n'a rien à dire, pour faire beau ou faire semblant. Loin des tentatives d'instrumentalisation intéressées.

Nous sommes au seuil d'un changement radical de notre vie, en tant qu'être humain vivant et singulier. Nous sommes et restons libres d'opérer individuellement ce changement ; cela dépend de chacun de nous.

2.2 Ressorts de confusions et dynamique de négation de la vie révélés par l'interrogation éthique de nos pratiques

Outre ce potentiel cheminement individuel d'émancipation, le dévoilement proposé d'une éthique de vie et d'action apporte immédiatement de nouvelles perspectives à la gestion. A titre d'exemples de la fécondité de l'éthique pour la gestion, trois sources importantes de confusions peuvent être révélées simplement par une interrogation éthique de nos pratiques, permettant de rapprocher considérablement la gestion du monde de la vie et d'une possible efficience des organisations. Car comme nous l'avons rappelé, le management se donne pour mission de participer à l'organisation efficace et efficiente des activités humaines.

Ces trois sources de confusion fondamentales et exemplaires semblent cependant présentes dans de nombreuses théories ou actions de management, confusions qui grèvent toute efficacité possible, la rendant au mieux aléatoire. Ces trois confusions reposent sur une incompréhension culturelle de la relation liant vouloir et pouvoir associée à un fantasme social de domination de la nature et de notre prochain ; sur la manière réifiante dont nous faisons usage des concepts dans une dynamique sociale de violence et un besoin culturel de

qualifier et mesurer ; et enfin sur l'étonnant oubli du « pourquoi » de nos théories et actions collectives. L'éthique permet de prendre conscience de ces sources de confusion et de s'en libérer.

Première source de confusion, le management apparaît reposer bien souvent sur une vision erronée de l'action, tombant dans un « pli théorie-pratique » inquestionné. Cette approche consiste à poser une forme idéale comme but et à agir ensuite en vue de faire passer ce but dans les faits, c'est-à-dire d'imposer le modèle théorique à une réalité vivante (Jullien, 2002). Cette vision du monde s'est sans doute cristallisée dans l'Antiquité grecque et « l'Occident » en a hérité. Ce processus volontaire vise ainsi à rendre le monde conforme à notre bon vouloir. Derrière cette volonté se cachent des pulsions de domination car il s'agit bien de vouloir imposer notre volonté au monde (et aux autres) indépendamment de tout autre événement ou volonté.

Cependant, vouloir n'est pas pouvoir, ou, pour reprendre la formule de Paul Ricœur, « vouloir n'est pas créer » (Ricœur, 2009, p. 605). Le vouloir est par essence limité par un involontaire qui le précède et qui l'encadre continûment ; l'agir est limité par ce que nous subissons et que nous n'avons pas choisi et ne pouvons pas choisir, limité par un inconscient qui fait que nous ne sommes pas maître dans notre demeure.

Pour ne retenir ici que deux limites inhérentes à toute forme de volonté, cette volonté se heurte tout d'abord implacablement à ce qui est, c'est-à-dire, tout ce qui est possible et qui est déjà présent. Certains états ou événements sont possibles, d'autres pas. Vouloir ce qui n'est pas possible est donc absurde (Wittgenstein, 1961, et lecture qui en est donnée par Badiou, 2004).

La volonté trouve ensuite sa limite dans ce qui dépend de nous.

« Parmi les choses qui existent, certaines dépendent de nous, d'autres non. De nous dépendent la pensée, l'impulsion, le désir, l'aversion, bref, tout ce en quoi c'est nous qui agissons ; ne dépendent pas de nous le corps, l'argent, la réputation, les charges publiques, tout ce en quoi ce n'est pas nous qui agissons. Ce qui dépend de nous est

libre naturellement, ne connaît ni obstacles ni entraves ; ce qui n'en dépend pas est faible, esclave, exposé aux obstacles et nous est étranger. » (Epictète, 2004, p. 13)

S'appuyant sur ces deux limites, il apparaît que l'action de vouloir ce qui ne dépend pas de nous est créatrice d'une illusion. La volonté peut en effet provoquer des projections illusoires sur ce qui est, charger ce qui arrive ou peut arriver de ce qui n'est pas. Loin d'orienter notre action, la volonté embrume alors bien souvent notre perception.

Deuxième source de confusion, le management apparaît massivement reposer sur une pensée identifiante inquestionnée. Cette approche consiste à imaginer ou à croire qu'il y a une identité entre le réel et le concept, autrement dit que le concept peut rendre intégralement compte de la vie. Theodor Adorno (2003-1) expose en quoi cette identité est une illusion et indique qu'il existe et existera toujours une part irréductible du réel qui échappe à toute conceptualisation et discours, d'autant plus que le concept est statique et général alors que la vie n'est que singularités mouvantes : le non-identique.

Cette prise de conscience permet de comprendre de quelle manière Ludwig Wittgenstein (1976) distingue deux ordres de vérité. En partant du postulat que le monde a une réalité unique, et que l'homme a accès à cette réalité en grande partie via des représentations idéalistes, on peut distinguer l'existence de deux ordres de réalité : une réalité unique, et des réalités illusoires. A ces deux ordres de réalité on pourrait faire correspondre deux ordres de vérité : une vérité vivante, essentiellement intuitive et en partie indicible, et une vérité grammaticale ou discursive, qui repose sur un discours, le plus souvent rationnel. La grande erreur consiste alors à croire que le discours représente identiquement la vie, mais aussi qu'une vérité rationnelle absolue de l'ordre des vérités grammaticales (comme $2+2=4$) est automatiquement et immédiatement vraie dans l'ordre du monde de la vie. Pour ne donner qu'un élément d'explication, comment serait-il possible d'identifier un « 1 » et de le compter comme identique à un autre « 1 » alors que tous les objets ou sujets sont singuliers et uniques, par essence différents de tous les autres ?

Cette deuxième erreur fondatrice apparaît directement liée à la première : notre volonté exercée de manière absurde ou hors de ce qui dépend de nous rencontre quelques inévitables difficultés, imprévus et autres contingences. Pour masquer notre échec et maintenir notre

volonté illusoire de contrôle et de mesure, nous enrobons et légitimons le bien-fondé de nos actions et superstitions par des raisonnements discursifs et des vérités grammaticales.

Autre grande source de confusion, l'oubli d'une question essentielle : pourquoi ? Le management et plus largement la gestion semblent focalisés sur le « comment » (en économie, Sen, 2009) : comment produire plus, mieux et moins cher (alors que nous surproduisons et que les dommages humains et écologiques ne sont pas encore vraiment pris en compte), comment motiver les individus à travailler pour produire ces biens et services (et les campagnes de remotivation se succèdent, sans que la question de la démotivation ou de la pertinence même de la motivation soit au moins perçue), comment vendre toujours plus de biens et services dans un contexte concurrentiel terrible (alors que la question de l'inutilité de ces biens et services n'est pas posée ; on pourra notamment se reporter aux travaux d'Ivan Illich, 1973). Les conséquences humaines, écologiques, économiques ou encore spirituelles de l'écartement de cette question pourtant simple et essentielle : pourquoi ?, sont manifestes sous nos yeux.

Les résultats de nos enquêtes de terrain apparaissent alors avec une densité nouvelle. L'ignorance de la vie, et avec elle l'ignorance de l'humain, pourraient pour une part trouver leur origine dans ces confusions fondatrices. La perte de repère et de sens, les décalages constants et multiples, l'isolement et la peur apparaissent sous un jour nouveau lorsque l'on réalise que notre perception conditionnée de notre environnement est relativement déconnectée du monde de la vie, de notre corps, de nos sens, de nos intuitions.

Les individus que nous avons observés et qui ont répondu à notre enquête sont aspirés dans une réalité sociale illusoire ; ils sont perdus, traités et considérés comme des « pions », c'est-à-dire comme des objets. Les volontés de contrôle de notre environnement et des hommes adossées à des discours rationnels et réifiantes participent au maintien de cette réalité sociale illusoire mais surtout contribuent aux dynamiques sociales de domination et à la violence qui les accompagne. On entrevoit ainsi de quelles manières chaque individu est conditionné par les discours et illusions de son temps, comment il participe même indirectement au maintien du simulacre par peur et par lâcheté, parce que la société récompense la soumission et marginalise les courageux.

On comprend par ailleurs intuitivement que l'action est assez difficilement ou aléatoirement efficace lorsque nous souhaitons agir dans un domaine qui ne dépend pas de nous ou qui relève d'une impossibilité naturelle.

On comprend également que la violence exercée sur les individus pour qu'ils se soumettent aux réalités sociales illusoires de leur temps et de leur environnement ne fait que limiter leur espace d'action possible par des contraintes sociales et la peur générée. Cette violence permet le maintien de l'ordre social, pas l'efficacité des individus.

Ces développements éclairent aussi la pertinence initiale de l'approche phénoménologique, puisqu'elle permet de prendre conscience de nos conditionnements et de nous rapprocher du monde de la vie. Elle facilite la compréhension de l'intérêt et de la concrétisation pratique de la tentative de suspension de son intention et de l'observation préalable à tout discours du manifeste.

Le manifeste aperçu semble alors être avant tout indicible et intelligible essentiellement à travers nos sensations et nos intuitions (Wittgenstein, 2008), même si un raisonnement discursif libre peut être dans certains cas efficaces (Spinoza, 1993). Compte tenu d'un irréductible non-identique, la conceptualisation apparaît alors souvent plus pertinente sous forme d'un nuage sensible que d'un discours voulu rationnel.

La prise de conscience et la liberté individuelle de déconstruire de nombreuses illusions individuelles et collectives ou de ne plus s'y soumettre libèrent l'action d'un ensemble de discours ou préconceptions absurdes, au mieux inutiles, au pire sources de violence et d'inefficience.

L'éthique offre ainsi des perspectives d'intuitions et d'actions libératoires et efficaces. Elle révèle des impensés et des questions non posées, interrogeant la pertinence et le bien fondé de nos cadres théoriques sclérosants et pratiques de gestion réifiantes.

3 Pour la mise en pratique d'une réelle action éthique

Ainsi définie au sein d'une radicalité épaisse et multiforme, courageuse et agissante, l'éthique apparaît comme un révélateur de questions enfouies et pourtant fondamentales pour la

gestion, questions qui interpellent méthodes et finalités. La déconstruction progressive de nos illusions sociales par l'interrogation éthique des fondements de notre action permet sa libération. Ce faisant, l'éthique est révélatrice d'une évidence révolutionnaire pour notre société : la vie est au cœur de toute efficacité.

3.1 Le fondement éthique de l'action

L'éthique porte en elle l'interrogation de la fin d'une action et des moyens mis en œuvre. La question de la fin de nos actions, dans le « monde du travail », est autant individuelle que collective : Pour quelles motivations individuelles travaillons-nous ? Dans quelle mécanique sociale sommes-nous insérés et dans quelle mesure et de quelle manière participons-nous à son maintien ? A quelle œuvre collective contribuons-nous ? Quelle histoire collective sommes-nous en train d'écrire ? Quelles marques de notre passage laisserons-nous aux générations à venir ?

En termes de moyens, l'action apparaît bien souvent animée par des projections de volontés souvent absurdes et fondée sur un rationalisme quasi-exclusif et réducteur. Une pensée identifiante non perçue, dans une dynamique sociale où l'on cherche à imposer des vérités grammaticales et notre volonté au monde de la vie, peut en effet aboutir à la formation de concepts qui, au niveau sociétal, épuisent nos idéautés raisonnables mais illusoire contre un monde de la vie qui s'avère toujours impénétrable et imperturbablement mouvant.

Comme nous n'avons manifestement pas réussi à devenir « comme maître et possesseur de la nature » (Descartes, 2000, p. 153), nous avons retourné l'arsenal scientifique contre l'homme et même plus loin, contre l'intimité de l'homme (Adorno, 2003-1). Ceci dans le but de décoder cette intimité humaine, de la connaître ; afin de pouvoir scientifiquement distinguer et mesurer des qualités psychologiques, de catégoriser les individus ; afin in fine de contrôler les humains.

Cette approche a pour effet de nous auto-enfermer en tant qu'individu, elle nous compartimente, nous hiérarchise, nous réduit à quelques mots creux. La réification uniformisante de notre singularité ou « étrangeté légitime » (Char, 1962, p. 74) qui en procède

est une forme de violence sociale (Lévinas, 1988) animée par la peur (Krishnamurti, 2006) et une volonté phantasmatique de contrôle et de domination.

L'ambition socialement favorisée d'individus réifiés, à qui l'on vend uniformément et donc fallacieusement l'accès au statut de sujet dans la consommation mais qui apparaissent traités comme des objets dans l'appareil de production, est par essence sans fin et épuisante ; la comparaison fondée sur des illusions et des images sociales phantasmées et réductrices est porteuse de jalousie, chaque satisfaction, dans la consommation ou ailleurs, n'est que l'ouverture sur un nouveau manque (Michelstaeder, 1989, Krishnamurti, 2006, Bauman, 2009). Ces individus réifiés, perçus comme facteurs de production, producteurs de chiffre d'affaire dont on mesure « la valeur » à l'aune d'indicateurs, sont ainsi emportés dans des jeux sociaux psychologiquement violents dont ils sont tout autant acteurs que victimes. Ils semblent ainsi perdus dans des jeux de faux semblant et bien souvent en quête d'une forme de reconnaissance ou d'échappatoires qu'ils ne parviennent pas à trouver puisque fondés sur un jeu social d'entre-duperies et d'interdépendances intéressées. Notre société s'avère ainsi pathologique (Honneth, 2008) et adossée sur un ordre social qui autogénère frustration et désespoir (Krishnamurti, 2006).

Nos enquêtes de terrain laissent aussi apparaître une organisation de travail reposant sur la défiance : tout est mis en œuvre pour contrôler les individus et les encadrer. Comme tout le monde contrôle tout le monde, comme chacun peut être marginalisé, sanctionné, placardisé, personne ne veut prendre le risque de sortir de « la masse ». Dans le contexte de peur observé, nous nous conformons donc à l'amorphie ambiante et aux gesticulations souvent bruyantes d'images. Des dynamiques d'engagement (Joules et Beauvois, 2006) et de preuve sociale (Cialdini, 2004) renforcent cet état de fait.

Ces observations effectuées et analyses proposées constituent une invitation forte à porter l'interrogation éthique au cœur de la gestion. Dans quelle mesure les théories et techniques de management participent-elles au maintien d'un tel ordre social, contribuant à la soumission conformiste des individus à des idéautés illusoires ? Le management n'est-il pas importateur de théories et techniques issues, par exemple, de la psychologie et tout spécialement de la psychologie sociale (comme dans la théorie de l'auto-détermination) et des thérapies cognitivo-comportementales (Brunel, 2008), dont le but semble consister essentiellement à provoquer un comportement considéré comme socialement performant ?

Michel Marchesnay parle de crise de la « doxa manageriale » : le « capitalisme managérial » serait atteint par une « crise de légitimité » engendrant la nécessité de remettre en cause ses « soubassements idéologiques » (2008, p. 107). N'est-il en effet pas immédiatement perceptible qu'une course éperdue au « comment toujours plus », promue socialement, est par essence et à de multiples niveaux épuisante et vaine ?

Il n'y a cependant aucune fatalité. Des alternatives existent et la gestion peut prendre part à la poursuite d'autres fins que la fuite en avant actuelle. Une révolution copernicienne possible, dans notre ordre social réifiant et mercantile, serait d'insérer notre société, que nous contribuons chacun à construire au quotidien et dont nous sommes tous responsables, dans le monde de la vie. Que le fondement premier de notre ordre social soit la conscience et le respect de la vie ; et que le cœur de notre contrat social soit le positionnement de l'humain comme fin première de l'action. Il est utopique d'attendre d'autrui qu'il commence à agir pour le bien de tous, mais il dépend de nous, ici et maintenant, dans chacune de nos actions quotidiennes, de commencer dès à présent à bâtir cette société humaine, si nous le souhaitons. Cette conscience et ce courage individuels semblent indispensables à toute éthique.

Un autre ressort alternatif complémentaire serait d'asseoir le management sur son objectif premier : la recherche d'efficacité.

En effet, on peut se demander si le contrôle absurde, la contrainte omniprésente, la mesure abrutissante, la peur constante sont porteurs d'efficacité ; d'innovation. Tout dépend évidemment de ce que la société reconnaît comme marque d'efficacité.

On notera incidemment que le concept de « performance » s'est parfois substitué à celui d'« efficacité ». L'efficacité que nous évoquons ici est entendue dans une dimension relative à la singularité de tout individu au sens du « mieux de chacun dans la pleine expression de sa nature », dans une dynamique d'action libre et libérée, alors que la performance semblerait plus porter en elle l'idée d'objectifs, de mesure, au sein d'un ordre social objectivé et objectivant, dans une dynamique d'action prescrite et encartée.

En termes de moyens d'action, pour se limiter à une interrogation saillante, est-il possible et utile de chercher à mesurer l'efficacité ? Si oui, comment la mesurer ou au moins l'évaluer ?

Dans le monde de la vie, on n'a pas besoin de mesurer l'efficacité d'une fleur à être ce qu'elle est, d'une fourmi à fourmiller. Et pourtant, la fleur et la fourmi sont des modèles d'efficacité et, si nous les observons, nous ne pouvons qu'être admiratifs devant tant de beauté et d'accomplissement.

Un critère possible de l'efficacité pourrait ainsi être la beauté (Kumar, 2010). La beauté apparaît comme la manifestation la plus aboutie de la nature profonde d'un individu singulier car elle ne répond qu'à sa nécessité d'exprimer pleinement sa puissance de vivre. L'individu y atteint une forme de plénitude et d'entière expression de ses potentiels singuliers d'efficacité. La beauté est ainsi l'empreinte communicative d'un accomplissement personnel. Dans un monde vivant et humain, athée ou religieux, une impalpable mais perceptible dimension spirituelle établit ainsi un lien universel de connivence entre l'objet et les sujets. L'humain n'est plus réifié pour produire des objets fétichisés, mais il met alors de la spiritualité dans l'objet produit. Ces accomplissements personnels et expressions de vies singulières peuvent bien entendu être unis dans des œuvres collectives.

Un travail efficace serait alors à l'origine d'une émouvante beauté, porteuse d'une certaine dimension spirituelle. La raison et les indicateurs s'avèrent inefficaces pour « évaluer » la beauté, parce que la beauté ne s'évalue pas mais se ressent ; se vit. L'appréciation du travail serait ainsi fondée sur la sensibilité des hommes et non sur les chiffres d'un tableur informatique. L'esthétique apparaît ainsi intimement liée à l'éthique ; elle nourrit et oriente le cheminement éthique, par l'observation et le travail, et elle est l'une des facettes d'accomplissement de l'éthique.

Bien sûr, il serait absurde d'établir un dualisme entre raison et intuition, entre technique et sensibilité. Il ne s'agit en rien de nier la force et le caractère essentiel de la raison et de la technique. Il s'agit d'attendre mieux (Sen, 2009).

Ce qui n'a aucun sens et qui appauvrit les hommes et le monde sont des organisations et des humains socialement mutilés par la négation de leurs corps et de leurs intuitions, de leur sensibilité, et qui ne s'appuient et ne croient qu'en la technique et la raison.

L'alliance de la sensibilité et de la technique permet la réalisation des plus grandes merveilles et l'épanouissement des hommes pouvant vivre pleinement leur potentiel singulier.

3.2 La libération de l'action éthique

Voir le manifeste avant de dire le concept ; habiter le monde de la vie par la déconstruction des illusions sociales ; refonder l'action par la prise de conscience des contraintes qui appauvrissent son potentiel d'efficacité et chercher les moyens de libérer ce potentiel ; les trois étapes de notre parcours portent autant de dimensions d'interrogation éthique.

La libération de l'action (troisième dimension de l'interrogation éthique proposée : habiter son étrangeté légitime, limitée et vivante) est rendue possible par la capacité à reprendre contact avec notre réalité vivante, à observer directement ce qui se manifeste sous nos sens, à comprendre ou plutôt sentir ce qui est (soit la première dimension de l'éthique : voir avant de dire), capacité redécouverte par la déconstruction des illusions sociales et auto-limitations qui étouffent notre potentiel d'efficacité singulier (soit la deuxième dimension de l'éthique : déconstruire l'illusoire et délaisser l'inutile pour habiter l'essentiel).

Si de nombreux artifices sociaux (idéalités, concepts, valeurs, volontés...) devaient inciter les individus à vouloir agir dans des domaines qui ne dépendent pas d'eux ou qui relèvent de l'impossible, si ces artifices devaient avoir des effets occultant et couper les individus de la conscience de leur singularité vivante, alors de nombreuses actions reposant sur ces artifices s'avèreraient bien hasardeuses.

La vie contient tous les possibles. Telle l'araignée de Spinoza (voir Suhamy, 2008) qui n'est jamais aussi efficace que quand elle tisse une toile, expression de sa nature, et qui serait incapable de faire un tel ouvrage en respectant d'hypothétiques contraintes sociales absurdes, nous ne sommes jamais plus efficaces que lorsque nous laissons pleinement et librement cours à nos capacités personnelles, singulières et irréductibles. Or nous limitons ces capacités en ignorant cette singularité vivante et en imposant ou acceptant des contraintes sociales souvent stériles.

Il s'agit donc de libérer l'action ; libération qui passe par un cheminement éthique personnel, porteur d'émancipation sociale (l'action reste en effet du ressort du bon vouloir autrement dit de la liberté de chaque individu et toute prescription apparaît alors incantatoire), et qui, à un niveau collectif, ne peut être que favorisée.

Notre société est fruit d'actions individuelles. La libération de l'action éthique apparaît avant tout reposer sur une prise de conscience et un cheminement individuels.

Une perception phénoménologique immédiate laisse apparaître un monde social gangréné par la violence et la peur refoulée, par des dynamiques de réification et des volontés de contrôle innombrables et antagonistes, des ambitions incompatibles et inépuisables (Adorno, 2003-1 et 2003-2, Honneth, 2006 et 2007, Krishnamurti, 2006).

Une perception et une compréhension sensible et intuitive des ressorts sociaux de violences et de conditionnements et des mécanismes psychologiques d'auto-limitation semblent des éléments fondateurs du cheminement éthique. Chaque individu est ainsi libre de comprendre, de déconstruire et de s'émanciper des conditionnements sociaux. D'accepter sa peur sans la transformer en violence, de comprendre de quelle manière il participe à cet ordre social et en tire potentiellement un profit personnel.

La pensée que je peux construire à partir de mes perceptions et représentations du monde est par essence vieille (je ne peux me fonder que sur le passé car je ne connais pas l'avenir et la pensée gêne ma perception du présent immédiat) fragmentée et fragmentaire (suivant ma culture, ma langue, je vais concevoir le monde à partir de concepts et d'idées qui par essence catégorisent le monde ; ma pensée n'est donc que partielle et superficielle) (Krishnamurti, 2006 et 2009). Mon identité sociale est le fruit de projections de pensées d'autrui sur moi mêlées à ma propre histoire et à mes propres constructions. Cette image sociale, mouvante, n'est pas moi, ne me résume pas, mais conditionne mes rapports sociaux.

A ces conditionnements sociaux individuels, on peut ajouter les conditionnements de ma communauté, de mon groupe, de ma génération, de ma formation, de mon métier... Puis les conditionnements de ma culture, de mon époque ou plus simplement le conditionnement attaché à l'épistémè dans laquelle j'évolue. Ces conditionnements sont un agrégat plus ou moins conscient de valeurs, de fausses-certitudes, de phantasmes, d'illusions, de peurs sociales, de superstitions...

Individu ainsi conditionné, je vais être pressé de jouer un rôle social, correspondant à un statut et une place qui me seront attribués (Goffman, 1973-1 et 1974), et je vais devoir continuellement respecter des règles, passer des épreuves (Ronell, 2009), construisant et prouvant ainsi mon identité sociale ; chaque pas de côté sera signalé, réprimandé (Goffman,

1973-2), la soumission aux règles et les bons jeux étant le plus souvent socialement récompensés.

Mais tous les individus sont joueurs sur cette scène sociale, chacun attend de l'autre qu'il le reconnaisse, qu'il lui confirme sa place ou son statut, qu'il ne dénonce pas le jeu d'entreduperies auquel chacun participe. Nous passons une grande partie de notre temps à nous farder de beaux discours et à présenter de nous la plus belle image possible (Pascal, 2000, Montaigne, 2009). Ainsi, les mécaniques sociales nous poussent à chercher chez l'autre notre reconnaissance et donc notre existence et notre valeur sociales. Mais cet autre attend la même chose de nous. Nous évoluons au sein d'un panoptisme généralisé où tout le monde surveille tout le monde et où la peur, la suspicion et les compromis plus ou moins dignes règnent.

Les enseignements pour le management sont immédiats, toutes ces limites artificielles créées par la société ou nous-même ne font qu'ajouter des contraintes à l'action. Comment un individu écrasé par la peur et les contraintes sociales, ignorant le monde de la vie, ses potentiels et limites, réfrénant ou oubliant sa nature singulière et agissant dans un espace qui ne dépend pas de lui ou qui ressort de l'impossible pourrait-il être efficace ?

L'individu est pourtant libre de déconstruire son conditionnement, de s'émanciper. Cette liberté dépend de lui et personne d'autre (Fleury, 2010). Il est également libre de dénoncer l'absurdité des contraintes et contrôles multiples imposés au travail, inefficaces et sources de souffrance. Après Adorno (2003), Honneth (2006), Dejours (2003) et bien d'autres, François Dupuy (2011) a récemment fait le même constat.

Bien sûr, la normalisation sociale et toutes les normes sociales ne doivent pas en tant que telles être dénoncées et l'ordre est même nécessaire à la liberté (Krishnamurti, 2006) ; ce sont les normes ressenties comme absurdes, conditionnantes, injustes ou pathogènes (voir la société pathologique de Hegel dans Honneth, 2008) dont il s'avère judicieux de s'émanciper.

Collectivement, l'organisation créative et efficace apparaît alors comme étant celle qui permet l'expression libre des potentiels d'efficacité de chaque être singulier. Par essence, il ne peut pas y avoir de prescription et encore moins de recettes. Pour autant, il semble possible et même nécessaire de réfléchir à des modalités d'organisation qui pourraient favoriser la

libération de l'action. Les maîtres mots de ce type d'organisation semblent être espace et temps, liberté (dont on a compris qu'elle repose nécessairement sur un ordre naturellement fondé et vivant), confiance et accueil d'autrui, pour ne pas dire « amour » de son prochain. C'est un basculement dans les relations humaines qui se dessine, un passage d'une volonté uniforme de domination à un accueil bienveillant des singularités (Levinas, 1984 et Ricœur, 1996), un passage d'une dynamique sociale réifiante et violente (Adorno, 2003-1) à l'insertion avec intelligence et connivence dans le mouvement naturel de la vie (Jullien, 2002 et 2010), un passage d'une mécanisation asservissante du monde et des hommes à des outils conviviaux et créatifs (Illich, 1973).

A un niveau collectif, l'action a donc pour objectif, dans un climat de confiance et de respect mutuel, de donner de l'espace à l'action individuelle.

L'action libérée, dans un domaine qui dépend de nous, va avoir des effets bénéfiques sur notre compréhension du monde de la vie : selon la célèbre formule du Talmud, « faire avant d'entendre » ou « faire pour comprendre » (Levinas, 2005, p. 93). L'action est porteuse d'une compréhension autrement inatteignable. Il s'agit ainsi de ne pas enfermer l'action dans des préparatifs et objectifs étouffants, dans la peur du risque, ou de réduire l'action à un discours gesticulant et des projections d'images.

L'organisation collective doit également veiller à déconstruire les ressorts sociaux de domination (permettant ainsi une liberté comme non-domination, Pettit, 2004) et à éviter les dérapages par une interrogation continue de la justesse et de la justice des institutions sur lesquelles elle repose (Ricœur, 1996).

Emerge ainsi, par l'écoute et l'échange, un climat propice à la co-construction et à la formation d'un sens collectif partagé et cohésif. Un lien social peut se former. L'individu est reconnu humainement, il est entendu, il voit et comprend ce à quoi il participe et il croit en ce qu'il fait, son action fait sens pour lui.

L'éthique est ainsi porteuse d'efficacité tout en tarissant les facteurs constitutifs du malaise social.

Ce faisant, l'introduction d'une éthique philosophiquement ancrée et humainement centrée est une nécessité majeure d'une actualité criante pour la gestion des hommes dans les organisations.

Notre cheminement éthique et nos interrogations éthiques nous ont conduit à faire émerger des points de rupture. Ainsi en est-il des rapports de perception (voir avant de dire), de conceptualisation (le vivre dépasse le dire), des rapports à l'action (faire avant d'entendre et faire pour laisser faire), au contrôle (laisser faire) et à la mesure (la beauté et l'amour échappent à la mesure objective) ; des rapports à l'humain (qui n'est plus moyen réifié à des fins inquestionnées mais fin au sein d'une humanité consciente) et plus fondamentalement du rapport à la vie.

Par l'observation immédiate de ce qui se passe et la compréhension sensible de ce qui est, par sa capacité à déconstruire l'inutile et l'illusoire à mettre au jour l'absurde et la violence, par sa capacité à dévoiler des perspectives d'action et des potentiels d'efficacité masqués, l'éthique ainsi fondée et entendue n'est-elle pas à l'origine d'un nouveau paradigme pertinent pour la gestion ?

Références

- Adorno T. W. (2003-1), *Dialectique négative : Les Vacances de la dialectique*, Paris, Payot
- Adorno T. W. (2003-2), *Minima Moralia : Réflexions sur la vie mutilée*, Paris, Payot
- Arendt H. (2009), *Responsabilité et jugement*, Paris, Payot
- Badiou A. (2004), *L'antiphilosophie de Wittgenstein*, Caen (14), Nous
- Bauman Z. (2009), *L'éthique a-t-elle une chance dans un monde de consommateurs ?*, Paris, Flammarion
- Brunel V. (2008), *Les managers de l'âme : Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, Éditions La Découverte
- Char R. (1962), *Fureur et mystère*, Paris, Gallimard
- Cialdini R. (2004), *Influence et Manipulation : Comprendre et Maîtriser les mécanismes et les techniques de persuasion*, édition revue et augmentée, Paris, First Editions
- Deleuze G. (2003), *Spinoza : Philosophie pratique*, Paris, Les éditions de Minuit
- Descartes R. (2000), *Discours de la méthode*, Paris, Librairie Générale Française - Le Livre de Poche
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*, Paris, INRA
- Dejours C. (2005), *Travail, usure mentale : Essai de psychopathologie du travail*, édition revue et augmentée, Paris, Bayard Centurion
- Dejours C. (2009), *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Points
- Dupuy F. (2011), *Lost in management. La vie quotidienne des entreprises au XXIème siècle*, Paris, Seuil
- Épictète (2004), *Ce qui dépend de nous*, Paris, Arléa
- Ferry L. (2008), *Kant, une lecture des trois « Critiques »*, Paris, Librairie Générale Française - Le Livre de Poche
- Flanagan J. C. (1954), « The critical incident technique », *Psychological Bulletin* 51, n°4, juillet 1954, 33 pages
- Fleury C. (2010), *La fin du courage*, Paris, Fayard
- Foucault M. (2009), *Le gouvernement de soi et des autres : tome 2, Le courage de la vérité*, Paris, Seuil/Gallimard
- Glaser B. et Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Piscataway, NJ (États-Unis), Aldine Transaction
- Goffman E. (1973-1), *La mise en scène de la vie quotidienne - Tome I : La présentation de soi*, Paris, Les éditions de Minuit
- Goffman E. (1973-2), *La Mise en scène de la vie quotidienne - Tome II : Les relations publiques*, Paris, Les éditions de Minuit
- Goffman E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris, Les éditions de Minuit
- Henry M. (2004), *La Barbarie*, nouvelle édition, Paris, Presses Universitaires de France
- Honneth A (2006), *La société du mépris : Vers une nouvelle Théorie critique*, Paris, La Découverte
- Honneth A. (2007), *La réification : Petit traité de Théorie pratique*, Paris, Gallimard
- Honneth A. (2008), *Les pathologies de la liberté : Une réactualisation de la philosophie du droit de Hegel*, Paris, La Découverte
- Husserl E. (2004), *La Crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Paris, Gallimard
- Illich I. (1973), *La convivialité*, Paris, Seuil

- Joule R.-V. et Beauvois J.-L. (2004), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble (38), Presses Universitaires de Grenoble
- Joule R.-V. et Beauvois J.-L. (2006), *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, 5 éd., Paris, Presses Universitaires de France
- Jullien F. (2002), *Traité de l'efficacité*, Paris, Librairie Générale Française - Le Livre de Poche
- Jullien F. (2010), *Le Pont aux singes : De la diversité culturelle à venir, fécondité culturelle face à identité nationale*, Paris, Galilée
- Kant E. (2006), *Critique de la raison pure*, 3 éd., Paris, Flammarion
- Krishnamurti J. (2006), *Réponses sur l'éducation*, Paris, Bartillat
- Krishnamurti J. (2009), *Apprendre est l'essence de la vie*, Paris, Presse du Châtelet
- Kumar S. (2010), *Tu es donc je suis. Une déclaration de dépendance*, Paris, Belfond
- Levinas E. (1988), *Éthique comme philosophie première*, Paris, Rivages
- Levinas E. (1984), *Éthique et Infini*, Paris, Librairie Générale Française - Le Livre de Poche
- Levinas E. (2005), *Quatre lectures talmudiques*, Paris, Les éditions de Minuit
- Marchesnay M. (2008), « La « doxa managériale » en crise », *Finance & Bien Commun*, 2008/1 n° 30, p. 107-114
- Michelstaedter C. (1989), *La Persuasion et la Rhétorique*, 3 éd., Paris, éditions de l'Eclat
- Montaigne M. de (2009), *Les Essais*, édition de André Lanly., Paris, Gallimard, collection Quarto
- Naudin M. (2010), *Les phénomènes organisationnels de démotivation*, Thèse de Doctorat en gestion dirigée par le Pr J. Rojot et réalisée au sein du Laboratoire de Recherche en Gestion Panthéon-Assas (LARGEPA - Paris II)
- Pascal B. (2000), *Pensées*, édition Sellier, Paris, Librairie Générale Française - Le Livre de Poche
- Ricœur P. (1996), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil
- Ricœur P. (2009), *Philosophie de la volonté : Tome 1 : Le Volontaire et l'Involontaire*, Paris, Points
- Rojot J. (2005), *Théorie des organisations*, 2 éd., Paris, Eska
- Roustang F. (2008), *Savoir attendre : pour que la vie change*, Paris, Odile Jacob
- Ronell A. (2009), *Test drive : La passion de l'épreuve*, Paris, Stock
- Sen A. (2009), *Éthique et économie*, Paris, Presses Universitaires de France
- Spinoza B. (1993), *Éthique démontrée suivant l'ordre géométrique et divisée en cinq parties*, Paris, Flammarion
- Suhamy A. (2008), *Spinoza par les bêtes*, Paris, Ollendorff & Desseins
- Thévenet M. (2009-1), *Manager en temps de crise*, Paris, Eyrolles
- Thévenet M. (2009-2), « Crise et GRH », *Revue Française de Gestion*, n° 193, p. 37-41
- Watzlawick P. Weakland J. et Fisch R. (1981), *Changements*, Paris, Seuil
- Watzlawick P. (1984), *La réalité de la réalité*, Paris, Seuil
- Wittgenstein L. (1961), *Tractatus logico-philosophicus*, Paris, Gallimard
- Wittgenstein L. (2008), *Conférence sur l'éthique*, Paris, Gallimard, collection Folio plus philosophie
- Zizek S. (2007), *Vous avez dit totalitarisme ? : Cinq interventions sur les (més)usages d'une notion*, Paris, Editions Amsterdam