



HAL
open science

Six facettes croisées de l'éthique à l'usage des gestionnaires, gérants et gérés

Mathias Naudin

► **To cite this version:**

Mathias Naudin. Six facettes croisées de l'éthique à l'usage des gestionnaires, gérants et gérés. L'Humanisme et le Management des Entreprises, ARIMHE – Université Paris Descartes CEDAG, Nov 2012, Paris, France. hal-03720813

HAL Id: hal-03720813

<https://hal.science/hal-03720813>

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.

ARIMHE – Université Paris Descartes CEDAG – 30 novembre 2012
L'Humanisme et le Management des Entreprises
Journée de Recherche 2012

Six facettes croisées de l'éthique à l'usage des gestionnaires, gérants et gérés

Communication proposée par Mathias Naudin
mathias.naudin@cifre.org
Docteur en sciences de gestion – Enseignant-Chercheur
Laboratoire de recherche appliquée (LARA)
Institut international du commerce et du développement (ICD – groupe IGS)

ARIMHE – Université Paris Descartes CEDAG – 30 novembre 2012
L'Humanisme et le Management des Entreprises
Journée de Recherche 2012

Six facettes croisées de l'éthique à l'usage des gestionnaires, gérants et gérés

Soumission de la communication
7 septembre 2012

Résumé

Comme la gestion, l'éthique n'a de sens que dans l'action. Comme la gestion, l'éthique est aspirée dans des images et discours projectifs ou prescriptifs. Or, par essence, l'éthique offre un espace d'interrogations rare des fondements, dynamiques et pratiques de gestion. Elle interroge ainsi frontalement la place et le rôle de la gestion dans un jeu dialectique se jouant entre des mondes d'idéalités et de dogmes et le monde de la vie.

La gestion n'est-elle pas partiellement tombée dans une dynamique de discours volontaires, dictant au monde de la vie ce qu'il devrait être, sans plus tenir compte de ce qu'il est effectivement ?

Fondés sur une approche inductive et d'inspiration phénoménologique, d'observations directes et de recueils d'expériences individuelles, analysés suivant la méthode de théorisation par les données (*grounded theory*), nos travaux permettent de mettre au jour la nécessité et la portée pratique d'une éthique humainement centrée et philosophiquement ancrée.

L'éthique offre ainsi, de diverses manières abordées une à une selon six facettes, la possibilité de déconstruire certaines illusions stériles et de réinsuffler un espace d'action efficace et innovant dans le monde de la vie. Déconstruction par l'interrogation de nos aveuglements méthodologiques (alors qu'il nous serait possible de voir avant de dire) et la prise de conscience de certaines illusions fondatrices attachées à l'ignorance de la non identité irréductible entre concept et objet ou sujet, ou la non identité entre raisonnements théoriques et réalité vivante qui permettent la compréhension de certaines des cécités théoriques que nous avons bâties. Nouvel espace d'action, car l'éthique lavée des discours projectifs retrouve sa pertinence dans l'action, une action par essence individuelle et désintéressée, mais dans la connivence avec la vie et la contagion sociale, une éthique qui offre un chemin d'émancipation sociale individuelle mais qui peut être favorisée par nos choix d'organisation. Rompant avec une logique sociale de projections de discours et d'images sur autrui, afin de prescrire ou démontrer, l'éthique apparaît alors comme un libre cheminement individuel porteur d'efficacité et d'espaces d'innovation. Au niveau de notre société, des œuvres éthiques collectives, autour de projets par essence humainement utiles, peuvent peu à peu agréger des individus émancipés et libres de leur participation.

Cette éthique de vie renoue ainsi avec les racines mêmes de la gestion et offre de nouvelles perspectives d'organisation du travail.

Abstract

Like management, ethics resides in action. Like management, ethics as a concept is absorbed in projective or prescriptive speeches or representations. But, in essence, ethics offers a precious ground for questioning the foundations, the dynamics and the practices of management. It directly questions the position and the role of ethics in a dialectic game played between the worlds of idealities and dogmas and the world of life.

Hasn't management partially fallen in a dynamics of voluntary speeches, dictating to the world of life what it ought to be, without any consideration for what it actually is?

Based on an inductive approach and inspired by phenomenology, on direct observations and on the collection of individual experiences, analysed in accordance with the grounded theory, our works put to light the need for, and the practical scope of, an ethics centered on the individual and rooted in philosophy.

Hence, ethics offers, in various ways which are examined individually, the possibility to deconstruct a number of vain illusions, and to re-instil an efficient and innovative room for action in the world of life. Deconstruction by questioning our methodological blindnesses (whereas it would be possible for us to see before we speak), the awareness of certain founding illusions linked to the ignorance (of the absence of an insurmountable identity between concept and object or subject, between theoretical reasonings and living reality allowing the understanding of certain of the theoretical blindnesses we have established). New room for action, because ethics freed from projective speeches recovers its relevance in action, an action which is by definition individual and disinterested, but in connivance with life, an ethics which offers a path for individual social emancipation but an ethics which can be favoured by our organisational choices.

Breaking with a social approach of projection of speeches and representations on others, in order to prescribe or demonstrate, ethics thus appears as a free individual path bringing efficiency and rooms for innovation.

At a society level, ethical collective works, in essence humanly useful, can gradually aggregate emancipated individuals who are free to participate.

Thus, ethics revives the very roots of management and offers new perspectives for the organisation of work.

Six facettes croisées de l'éthique à l'usage des gestionnaires, gérants et gérés

L'éthique met au jour la dialectique se jouant entre des mondes d'idéalités et de dogmes et le monde de la vie ; cette dialectique semble trouver une résolution sociale dans une volonté de puissance reposant sur la croyance d'une identité possible entre nos vœux et les faits ; entre nos concepts et ce qui se passe ou ce qui est.

Parce qu'elle repose sur une conscience de vie, qu'elle s'inscrit dans le monde de la vie, une éthique discursive serait par essence absurde, elle ne pourrait être qu'un « moyen de parler quand on n'a rien à dire » (Thévenet, 2009, p. 127) : l'éthique n'a de sens que dans l'action ; une action de vie.

La gestion n'a également de sens que dans l'action (Rojot, 2005). L'introduction de l'éthique en gestion apparaît d'emblée dans toute sa pertinence et sa nécessité. Si l'action est leur sens commun, l'éthique interroge la gestion sur les volontés sociales qui la sous-tendent et son rapport aux mondes des idéalités et de la vie.

Si l'on considère que la finalité de la gestion est de tendre à l'efficacité de l'action et à l'efficience des organisations de travail (Rojot, 2005), l'éthique pose simplement mais frontalement la question du champ d'action de la gestion : celui, social, du discours ou celui, humain, de la vie.

Notre propos est de considérer que l'introduction de l'éthique en gestion est nécessaire en ce qu'elle lui permettrait son ancrage dans le monde de la vie, offrant au « vouloir » gestionnaire la possibilité de favoriser l'expression libre des potentiels d'efficacité singuliers.

Six facettes de l'éthique, l'abordant sous différents angles, permettent de suggérer la fécondité et la pertinence de la pratique éthique en gestion, laissant peu à peu apparaître le sens de l'éthique. Un ordre de cheminement entre ces portraits est établi, ne serait-ce que par défaut, mais toutes les facettes se répondent et se croisent.

1. L'éthique interroge nos aveuglements méthodologiques : invitation au *voir* avant de *dire*

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, comme dans le cas, abordé plus loin, de la motivation.

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

L'éthique offre trois problématiques aux chercheurs qui s'y intéressent : Comment peut-on l'observer ? Est-elle utile ? Que pourrait-elle signifier ? S'il est difficile de chercher ce que l'on ne connaît pas, il est aussi dangereux et opacifiant de chercher ce que l'on croit savoir.

La démarche que nous prônons consiste à voir avant de dire, à voir sans projeter notre vouloir : il ne s'agit plus de chercher quelque chose mais d'observer ce qui se manifeste.

On pourra retrouver dans cette approche une inspiration phénoménologique, comme celle de Husserl. L'observation au sens phénoménologique passe par l'interrogation des méthodes de recueil et d'analyse de données (Husserl, 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 ce que nous croyons qu'il est à travers une grille conceptuelle préalable.

Propositions dont le sens s'éclaircira au fil des pages, l'éthique apporte ici à la gestion un outil diacritique essentiel et une démarche précieuse.

L'outil diacritique consiste, dès les choix méthodiques et continûment par la suite, à interroger toute théorie ou technique de gestion sous l'angle de son inscription ou non dans le monde de la vie.

La démarche précieuse consiste, dans les pas de Descartes, à légitimer notre bon sens cartésien, nos doutes, intuitions et sensations. Notre capacité d'observation immédiate du « grand livre du monde » dépend exclusivement de nous et conduit donc « à quitter la sujétion de nos précepteurs » (Descartes, 2000, p. 71). Mais cela n'est pas encore suffisant pour parvenir à voir avant de dire. La démarche d'observation passe ensuite par la prise de conscience de notre insertion dans des dynamiques sociales et culturelles par lesquelles nous « polluons » ce que nous percevons par nos croyances et notre volonté. Husserl nous invite à suspendre, par une tentative de doute, l'intention sociale que l'on voudrait associer a priori ou simultanément à ce qui apparaît sous nos sens. Cette *epochè* devrait permettre au réel de s'exprimer (Husserl, 2004). 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 apparaît.

Notre chance est d'avoir découvert l'éthique incidemment, alors que nous menions des travaux sur les phénomènes de démotivation. Nous n'avons pas cherché à voir l'éthique, c'est le besoin d'éthique qui

s'est manifesté à nous (ces manifestations ne répondaient donc à aucun concept *a priori*, mais ont appelé à elles ce besoin d'éthique).

Contrainte et garde-fou, cette démarche méthodologique doit se traduire dans le choix et l'utilisation judicieux de méthodes de recueil et d'exploitation des données scientifiquement considérées comme valides et reconnues.

Nous nous sommes appuyés sur deux méthodes de recueil de données et une méthode commune d'exploitation.

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) avec tenue d'un journal de bord dans lequel nous avons noté tout ce qui est apparu sous nos sens ainsi que nos étonnements et interrogations, sous forme de « mémos ».

La deuxième méthode de recueil s'est appuyée sur la technique des incidents critiques de Flanagan (1954). Deux questions simples étaient posées par écrit sur les moments les plus motivants et démotivants des carrières professionnelles des répondants ; 37 questionnaires ont été retournés et exploités.

La méthode de théorisation par les données (*grounded theory*) (Glaser et Strauss, 1967), compatible avec l'impératif phénoménologique et les recommandations de Flanagan (1954), a été appliquée pour analyser en silo les fruits de l'observation et des questionnaires. Ce sont 359 phénomènes pouvant potentiellement, de près ou de loin, avoir un lien avec la démotivation qui ont ainsi été initialement identifiés par observation directe.

2. L'éthique révèle des cécités théoriques : le constat d'ignorance de la vie

A l'origine de nos travaux sur les phénomènes de démotivation, un étonnement : comment se fait-il que les travaux théoriques en gestion se soient autant concentrés sur la motivation alors qu'empiriquement le concept de démotivation semblerait recouvrir une certaine réalité ?

On remarquera que cette question interpelle directement le choix et la pertinence des méthodes d'observation utilisées et justifie la démarche consistant à *voir* avant de *dire*. De la même manière, des connexions pourront être établies aisément entre cette partie d'observations et d'analyses et la suite de notre réflexion.

Les analyses des phénomènes observés et des réponses à notre enquête 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.

Pour les 359 phénomènes observés, 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 la façon dont l'individu est incité à faire ce qu'il n'est pas, ou 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 la 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, perdus dans un marasme de dogmes inquestionnables et d'illusions inquestionnées, de discours absurdes ou ne reposant plus sur rien, de règles, souvent changeantes, ne voulant plus rien dire. Chaque individu peut être pris en flagrant délit du non respect d'une règle et le plus souvent les sanctions « tombent » davantage pour répondre à des motifs politiques opaques que pour sanctionner une erreur.

Dans ce contexte, les individus semblent chercher à fournir une image sociale conforme aux attentes sociales, attentes 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, c'est-à-dire la construction de plusieurs identités sociales cloisonnées. Ces cloisons entre identités permettent à l'individu de se masquer à lui-même les conflits et contradictions de postures humaines qu'engendrent les différents rôles que sa vie sociale l'amène à jouer.

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 l'aspire dans une dynamique de conditionnements et d'entre-duperies à la base d'une mascarade collective qui, ainsi entretenue, le coupe de ses sens et intuitions.

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, l'ambiance de travail dégradée, la quantité (trop ou pas assez) ou la qualité (inintéressant, etc.) du travail sont signalés comme potentiellement démotivants, des facteurs

plus profonds et déstabilisants pour l'individu ont aussi 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 repères 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 récits individuels 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 conduisent 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 dite « 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 acteurs et objets, aboutissent à un détachement et même à une ignorance de notre nature vivante, limitée et singulière et de notre inscription dans la réalité vivante qui nous environne. Cette ignorance est en elle-même apparue dans nos analyses comme un élément originaire et primordial du profond malaise qui traverse actuellement nos organisations de travail, et comme une cause importante d'inefficacité des individus et d'inefficience des organisations.

Dans cette perspective, le concept de démotivation semble émerger comme une tension, une résistance face à un mouvement social réifiant et absurde. Les théories et pratiques de motivation ont pour finalité de dicter au monde et à autrui ce qu'il doit être, ce qui doit être fait, elles semblent s'inscrire dans un monde de discours et une conception démiurgique de la volonté. La motivation souhaitée pour autrui serait ainsi l'expression d'une volonté imposée par un individu à un autre (ou entre groupes d'individus), et la démotivation serait une résistance saine et vitale, pas toujours consciente, qui protégerait l'individu, parfois contre son gré (comme la perte de conscience nous fait tomber pour faciliter l'irrigation sanguine du cerveau), contre l'aspiration dans une illusion et un artifice qui nieraient sa singularité vivante. La résistance vivante des individus marque l'échec de la volonté sociale de domination et alimente les campagnes de remotivation.

Le cheminement éthique apparaîtrait ici comme une dynamique diacritique de recherche d'équilibre entre une aspiration dans l'artifice et les illusions sociales, d'une part, et d'autre part une résistance vitale dispendieuse puisque notre nature vivante serait en lutte contre notre propre volonté, en partie

socialement conditionnée. L'éthique n'est pas dans la volonté et la dualité, mais dans l'unité, dans la conscience et l'habitation de la vie ; elle ancre la perception et l'action dans le monde de la vie.

3. L'éthique permet la déconstruction d'illusions fondatrices : la pensée identifiante, les vérités grammaticales et la violence de la volonté

La perspective ici tracée, celle qui consiste à percevoir et à agir dans le monde de la vie au lieu de suivre une volonté absurde, peut sembler encore assez floue. L'introduction de l'éthique en gestion permet de soulever simplement certaines confusions fondatrices à l'origine de notre ignorance culturelle et sociale de la vie, de la distance que nous avons créée avec le monde de la vie et du nuage opaque dont nous le couvrons.

La présentation de trois de ces confusions exemplaires apporte d'emblée un éclairage salvateur et ouvre de nouvelles voies de recherches et de pratiques pour la gestion.

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). Ce processus volontaire vise ainsi à rendre le monde conforme à notre bon vouloir.

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, limité par un inconscient qui fait que nous ne sommes pas maîtres 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 non. Vouloir ce qui n'est pas possible est donc absurde (Wittgenstein, 1961, voir 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 illusoire sur ce qui est, charger ce qui arrive ou peut arriver de ce qui n'est pas. Loin d'orienter notre action, cette projection de 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. Adorno (2003) expose en quoi cette identité est une illusion et indique qu'il existe toujours une part irréductible du réel qui échappe à toute conceptualisation et discours, appelée non-identique. Cette irréductibilité est immédiatement sensible par le simple constat que le concept est statique et général alors que la vie n'est que singularités mouvantes.

Cette prise de conscience permet de comprendre de quelle manière Wittgenstein (1987, voir Plaud, 2009) 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 illusoire. 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, simplement évoquée ici : le « pourquoi ? ». Le management et plus largement la gestion semblent focalisés sur le « comment » (en économie, Sen, 2009).

La prise de conscience de la non-identité du concept et de la réalité vivante et singulière et de l'inapplicabilité pratique des nos vérités grammaticales sape les fondements des volontés sociales de contrôle par des tentatives de classification ou de mesure.

Il apparaît aussi clairement que la réduction du réel à un concept, à une mesure, est par essence violente puisqu'elle nie la singularité vivante (Lévinas, 1988) ou « étrangeté légitime » (Char, 1962, p. 74) ; appliquée à un sujet humain, cette réification nie toute humanité vivante dans une violence sociale aveuglante animée par la peur (Krishnamurti, 2006) et une volonté phantasmatique de contrôle et de domination.

4. L'éthique n'a de sens que dans l'action : désintérêt, responsabilité, nécessité et connivence ; le monde de la vie et l'efficacité

Ces premiers éclaircissements laissent apparaître une éthique multiforme qui à son tour offre des éléments de réponse et des perspectives féconds à de nombreuses problématiques. On peut légitimement se demander si cette invocation de l'éthique n'est pas abusive, ou si des usages aussi fréquents et multiples ne risquent pas de dénaturer ou d'amoindrir le sens de l'éthique.

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, mais au contraire de partager des intuitions et expériences pour tenter de créer des espaces d'interrogation et de discerner différentes nuances et facettes de ce que serait l'éthique.

Pour mieux saisir les différentes ramifications de l'éthique, il semble pertinent de chercher le noyau commun de toutes ses variations ou déclinaisons. Ce noyau apparaît reposer sur la conscience et l'habitation de la vie dans l'interdépendance, l'éthique ne trouvant d'expression sensée que dans l'action.

La visée éthique de Paul Ricœur est ainsi articulée autour de trois axes et centrée sur la vie : visée de la vie bonne (que les Grecs appellent *parrésia* – Foucault 2009), avec et pour les autres, dans des institutions justes (Ricœur, 1996, p. 202 et s.).

Pourquoi cette centralité de la vie ? Parce que la vie est « idiote » (Rosset, 2008), c'est-à-dire unique et exclusive, qu'elle est tout ce qui est : les idéalités n'ont pas le pouvoir de changer ce qui est, juste la représentation que l'on en a. L'éthique passe par l'acceptation de ses limites (Kant, 2006, voir Ferry, 2006). Agir sur les illusions et construits sociaux n'a aucune incidence sur le monde de la vie. On comprend alors également que les discours éthiques sont absurdes et que seul un acte peut être éthique (dans la lignée ontologique de Wittgenstein -2008- et de la libération de nos conditionnements et de la fragmentation de la pensée de Krishnamurti, 2009), et que cet acte éthique s'inscrit par essence dans le monde de la vie, entre en connivence avec elle (Jullien, 2010).

Spinoza parle de puissance d'agir et de pâtir : par sa capacité à sentir la vie (pâtir), sans renier ses sens, et par des actions nécessaires (conformes à sa nature), l'individu peut augmenter sa puissance d'agir, tendre vers la « b atitudo » (1993, voir Deleuze, 2003).

Spinoza prend l'exemple d'une araignée (voir Suhamy, 2008) qui n'est jamais aussi efficace que quand elle tisse une toile, expression de sa nature, toile qui renforce la puissance d'agir de l'araignée et sa capacité à persévérer dans son être. Elle serait au contraire incapable de faire un tel ouvrage en respectant d'hypothétiques contraintes sociales absurdes. On remarquera également que l'humain est capable de tuer aisément l'araignée, mais incapable de fabriquer une toile aussi efficace. Chaque nature est singulière, et les chemins permettant son expression sont propres à chaque individu. L'efficacité passe par la conscience et l'habitation active de sa singularité. L' thique tend ainsi vers toute l'efficacité possible.

On notera au passage qu'au sein d'un monde social qui ignore la vie et nos sens, qui construit des contraintes absurdes et aspire l'individu dans l'artifice et l'illusoire, la démarche de motivation diminue au contraire cette puissance d'agir. Arendt soulève ainsi la question du coût humain de la soumission à l'artifice et de l'émergence possible d'une forme d'instinct de résistance, observant un basculement du « je ne dois pas » kantien au « je ne peux pas » (2009, p. 125).

Intuitivement, nous sentons donc que l'éthique est dans l'accueil et l'acceptation de ce qui est, et non dans la projection d'une volonté de puissance absurde que l'on chercherait à imposer au monde. L' thique interroge nos modes de représentation du monde et nos conditionnements, elle passe par la déconstruction des illusions sociales ou personnelles qui nous éloignent de notre rapport immédiat avec la vie.

Autre intuition forte : 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' thique 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.

La question du désintérêt dévoile la dimension téléologique de l'éthique (ou le pourquoi de l'action – Aristote, voir Sen, 2009) qui ne se résume pas à la seule déontologie (les devoirs du « comment »). L'interrogation du « pourquoi » de l'action gestionnaire et la pression sociale à nous soumettre à des idéalités permettent d'éclairer et de quitter les dynamiques sociales de réification et de motivation des humains à des fins idéalistes, pour proposer un recentrage de l'action dans le monde de la vie, avec l'humain pour finalité pratique explicite.

Visée de la « vie bonne », persévérance dans son être, habitation active de sa singularité, action désintéressée : on perçoit enfin que l'éthique est affaire d'individu. 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) car 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.

Ce cheminement individuel incessible ne tend en rien à l'égoïsme, puisse qu'il conduit à la prise de conscience intuitive de notre appartenance au monde de la vie et de l'interdépendance reliant toute vie (Kumar, 2010). Dans cette interdépendance, il y a l'intégration intuitive de notre responsabilité pour la responsabilité d'autrui de Levinas (1984), il y a la perception de notre commune humanité vivante au-delà des mots et des étiquettes, à travers l'accueil des visages, il y a la conscience et l'acceptation de notre vulnérabilité.

Nous sommes ainsi tous au seuil d'un changement radical de notre vie, en tant qu'être humain vivant et singulier. Notre commune humanité nous met tous égaux, en termes de capacité, face à l'éthique. Nous sommes et restons libres d'opérer individuellement ce changement ; cela dépend de chacun de nous.

5. L'éthique est le fruit de cheminements individuels librement choisis : L'émancipation sociale et la contagion éthique

Chacun de nous est donc convoqué, en tant qu'être vivant, à agir ou non de manière éthique, à accueillir et accepter la vie, ses limites.

L'interrogation éthique met en exergue une problématique de « réalité ». Si nous avons distingué un monde de la vie et des mondes de vérités grammaticales, on pourrait aussi interroger la nature du principe de réalité contre lequel on se cogne. Si notre ordre social est fondé sur des constructions illusives, alors on peut se demander s'il ne serait pas pertinent de distinguer un principe de réalité *vivant*, d'une part, et des principes de réalité *sociaux* (différents suivant l'*épistémè*, la culture, les croyances...), d'autre part.

L'interrogation éthique devient la suivante : les réalités sociales, auxquelles nous sommes fortement incités à croire dès notre naissance, ne peuvent-elles pas conduire à décentrer notre rapport perceptif de la vie et de ses possibles, et donc notre capacité à agir dans toute notre puissance ? Autrement dit, si les nombreux artifices sociaux (idéalisés, concepts, valeurs, superstitions...) 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 occultants et couper les individus de la conscience de leur singularité vivante, alors la réalité sociale imposée générerait des frustrations immenses (incapacité à réaliser des actions socialement promues mais impossibles) tout en réduisant notre espace et notre capacité à vivre pleinement. La « castration sociale », dans notre *épistémè*, ne repose-t-elle pas sur l'ignorance de la vie et le refus de voir notre finitude et notre vulnérabilité ? Il semble en tous cas évident que de nombreuses actions reposant sur ces artifices sociaux illusoire ou absurdes s'avèreront bien hasardeuses en termes d'efficacité dans le monde de la vie, mais souvent très utiles dans les jeux de pouvoir et le maintien d'illusions sociales.

Il s'agit donc de libérer l'action des carcans sociaux les plus stériles ; mais cette libération, ce recentrage dans l'habitation consciente de la vie, ne peuvent pas être décrétés ou prescrites. Cette libération passe par un cheminement éthique personnel, porteur d'émancipation sociale (l'action reste en effet du ressort de la liberté de chaque individu, et toute prescription apparaît alors incantatoire), et elle ne peut, à un niveau collectif, qu'être favorisée.

A notre niveau et dès à présent, qu'est-il alors possible de faire, concrètement ? Une perception et une compréhension sensibles et intuitives des ressorts sociaux de violences et de conditionnements et des mécanismes psychologiques d'auto-limitation semblent des éléments fondateurs du cheminement éthique. Chaque individu peut ensuite prendre conscience que ses instincts de résistance ou son mal-être ne le trompent pas, et qu'il peut faire le choix conscient de résister aux formes d'oppression sociale qu'il estime les plus stérilisantes ou violentes.

Si l'espace d'exercice pertinent de notre volonté est réduit, il permet néanmoins d'exercer notre « libre arbitre » sur quelques questions fondatrices de notre liberté.

Nous sommes tous, personnellement et individuellement, libres de construire, d'interroger et de déconstruire les limites sociales, les artifices et illusions collectives. Nous sommes libres de ne pas pouvoir, de dire *non* à une injonction sociale qui nous répugne ou nous corrompt. Libres également de nous construire nos propres limites comme de les déconstruire. Le moyen privilégié que nous utiliserions dans le but d'avoir une impression de maîtrise sur la vie est en effet, selon Roustang (2008), de créer des contraintes et limites artificielles sur lesquelles nous avons un contrôle effectif, quoique difficile, en tant que créateurs. Il apparaît que le seul contrôle véritable que nous puissions exercer soit sur nos contraintes sociales (auxquelles nous pouvons refuser nous soumettre) ou autolimites (que nous pouvons déconstruire). Déconstruire notre soumission et nos limites, c'est devenir libre. Mais le prix de cette liberté est la perte de contrôle. La liberté est une ouverture sur le vide (Roustang, 2001).

Le rapport au monde et aux humains change. Il passe de la volonté, du contrôle, de la mesure et de la classification à la connivence, l'harmonie, l'accueil, l'humilité. Il passe d'une volonté de domination à une conscience de notre vulnérabilité.

C'est la conscience et l'acceptation des limites de la vie et de notre vulnérabilité qui nous permettent d'accueillir pleinement la vie, et de sentir l'interdépendance liant tout être vivant et donc tout être humain entre eux.

La perception des relations humaines peut changer de nature, passer de l'intérêt à l'interdépendance (Kumar, 2010). Une double intuition se fait alors jour : intuition que notre liberté n'est possible que si nous laissons à autrui la possibilité de faire lui-même et librement ce choix de liberté ; et, intuition que cette liberté n'est pas possible sans ordre, car la vie en communauté et la réalisation d'œuvres collectives semblent impossibles sans un certain ordre social. Mais cet ordre n'est plus subi, imposé par pression et accepté par conformisme et par peur ; il apparaît comme inhérent à toute forme habitée de liberté (Krishnamurti, 2006), fruit d'une co-construction dans la connivence et le respect d'une vie consciente.

De plus, la liberté, par la déconstruction de nos « pré-occupations » sociales et illusives, laisse la place au présent, à l'ici et maintenant, et donne accès par tous ses sens à la vie et tous ses possibles. Libérés du poids des préoccupations artificielles, les individus peuvent sentir le nécessaire, se concentrer sur l'essentiel, ancrer leur action dans la vie. Cette libération leur permet aussi de se détacher des jeux de reconnaissance sociale qui aspirent l'individu hors de lui, l'épuisent dans des comparaisons d'image et dynamiques de jalousie, pour courir après des récompenses factices au prix d'une soumission véritable à un ordre social souvent violent et réifiant. Le cheminement éthique recentre sur nos sens et bon sens ; la question éthique de la reconnaissance devient : et moi, puis-je me reconnaître dans le miroir social de notre société ?

Cette liberté, fruit du cheminement éthique, peut cependant comporter un prix social car la liberté renvoie aux autres humains aliénés dans leurs volontés de puissance absurdes, leurs pulsions de contrôle et de mesure, leur soumission et leur lâcheté. Le cheminement éthique est source de marginalisation. Il demande à ce titre un certain courage, un courage de vérité (Foucault, 2009), vérité pour soi et vis-à-vis des autres.

Mais ce courage d'assumer et d'affirmer sa singularité vivante et de vivre en être humain libre est aussi exemplaire. Žižek (2007), dans la lignée de Lacan, indique que l'acte éthique, transgressant des normes sociales absurdes, illusives ou injustes, va redéfinir l'environnement normatif. La transgression va rendre apparent l'illusoire et l'absurde, la norme sociale devient intenable parce que ce qui était tabou ou nié est à présent visible. La transgression de la norme sociale participe ainsi à la justesse des institutions.

La capacité à sentir et suivre des intuitions et un mouvement de vie est par ailleurs potentiellement porteuse de révélations pour autrui. A ce titre, le cheminement éthique d'un individu est aussi source

de lumière pour les autres (Tchouang-Tseu, 2010 voir Billeter, 2006). Ainsi, en prenant individuellement conscience de nos conditionnements, de notre peur et de la manière dont nous participons à la perpétuation de la violence dans les rapports humains (Krishnamurti, 2009), on pourra se libérer de ces poids, des projections d'angoisses traduites en violence, des escalades de représailles qui nourrissent la rancœur (Chödron, 2007). Par la non-violence (Gandhi, 2007), la main tendue, par l'accueil sans jugement, on érode la violence, on épuise l'absurde, et finalement on transmet par l'action exemplaire une autre forme de rapport au monde à autrui ; un doute vient à fissurer les habitudes et de nouvelles perspectives se dessinent.

6. L'éthique peut être favorisée par des organisations accueillant les potentiels d'efficacité de chaque individu singulier : la confiance du laisser-faire

Si les idéalités et vérités grammaticales ne peuvent pas changer le monde de la vie mais seulement la perception que l'on en a (ce qui est déjà beaucoup), si nous sommes socialement conditionnés à vouloir l'impossible ou l'absurde, dans des jeux de domination et de faux-semblants stériles, et si la vie contient tout les possibles, alors la gestion, qui vise à rendre l'action plus efficace et les organisations plus efficaces, aura pour objectif premier de libérer l'action des carcans sociaux et mettre les individus en condition d'exprimer pleinement leurs potentiels d'efficacité singuliers.

S'il n'est pas possible de dicter à autrui ce que l'on croit bon pour lui qu'il fasse (ce qui n'est ni efficace, ni éthique), il semble néanmoins possible de participer activement à l'émergence d'un cadre collectif de l'action qui favorise et encourage l'émancipation sociale, le cheminement éthique ou tout autre chemin singulier de libération et d'expression. L'émergence d'un tel cadre collectif repose bien sûr des actions individuelles ; chacun est convoqué et libre d'y participer ou non.

Espace et temps, confiance et accueil, sont les maîtres mots que nous proposons pour fonder et orienter l'action des organisations efficaces et créatives.

C'est un basculement dans les relations humaines qui s'y 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) 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).

La résistance vivante d'un individu qui ne se conformerait pas à la volonté qui lui est imposée n'est alors plus considérée comme un dit « risque psychosocial » qu'il conviendrait de prévenir ou contrôler. Elle marque au contraire les limites de notre volonté et constitue une invitation à interroger la violence de nos méthodes ou intentions. La volonté de toujours plus contrôler et objectiver y compris ce qui est manifestation de l'échec de cette volonté n'apparaît-elle pas comme une spirale

absurde, illustration assez exemplaire du changement de type 1 (Watzlawick et al., 1981), où la solution consiste à faire toujours plus de la même chose au sein d'un système clos, renforçant ainsi le problème ?

A un niveau collectif, l'action a donc pour objectif, dans un climat de confiance et de respect mutuel, de donner un espace d'expression active à chaque potentiel d'efficacité singulier, de laisser le temps d'apprendre et de progresser.

L'action libérée, dans un domaine qui dépend de nous, va ainsi 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).

Émerge 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.

Au niveau de notre société, que pouvons-nous faire d'une action libérée et d'individus socialement émancipés ? Comment organiser collectivement les actions éthiques d'individus ? Comment réinsérer l'efficacité individuelle au sein d'une œuvre collective, d'une organisation de travail ?

Seules quelques pistes peuvent ici être ébauchées. L'action libérée est par essence libre ; il n'est pas possible de déterminer *a priori* ce pour quoi elle doit être utilisée car elle dépend de chacun de nous. Cette action libérée repose cependant sur un ordre social conscient et co-construit qui s'inscrit dans la nécessité spinozienne de chaque individu singulier et la connivence avec la vie. La conscience de l'interdépendance de toute vie apaise les tensions entre egos déconstruits et ouvre de nouvelles perspectives d'action. Des collaborations entre humains émancipés germent naturellement autour de projets communs ; les actions et cheminements éthiques se croisent et s'enrichissent. Les œuvres collectives éthiques sont par essence nécessaires et efficaces ; elles agrègent peu à peu à elles les individus émancipés qui choisissent d'y contribuer. Cette réorganisation de l'action collective dans des projets humainement utiles se fait au détriment des actions artificielles et absurdes.

Source d'efficacité, d'harmonie sociale et d'épanouissement individuel, l'éthique semble bien porter de nombreuses interrogations fécondes permettant de repenser l'organisation, et peut-être, plus largement la gestion.

Bibliographie

- Adorno T. W. (2003), *Dialectique négative : les vacances de la dialectique*, Paris, Payot.
- Arendt H. (2009), *Responsabilité et jugement*, Paris, Payot.
- Badiou A. (2004), *L'antiphilosophie de Wittgenstein*, Caen (14), Nous.
- Billeter J-F. (2006), *Études sur Tchouang-tseu*, Paris, Allia.
- Char R. (1962), *Fureur et mystère*, Paris, Gallimard.
- Chödrön P. (2007), *Pour faire la paix en temps de guerre : un point de vue bouddhiste*, Paris, La table ronde.
- 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.
- 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.
- Gandhi (2007), *Résistance non violente*, Paris, Buchet Chastel.
- Glaser B. et Strauss A. (1967), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Piscataway, NJ (États-Unis), Aldine Transaction.
- Husserl E. (2004), *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*, Paris, Gallimard.
- Illich I. (1973), *La convivialité*, Paris, Seuil.
- 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.
- Merleau-Ponty M. (1976), *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard.
- Pettit P. (2004), *Républicanisme : une théorie de la liberté et du gouvernement*, Paris, Gallimard.
- Plaud S. (2009), *Wittgenstein*, Paris, Ellipse.
- 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.
- Rosset C. (2008), *L'école du réel*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- Roustang F. (2001), *La fin de la plainte*, Paris, Odile Jacob.
- Roustang F. (2008), *Savoir attendre : pour que la vie change*, Paris, Odile Jacob.
- 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 & Dessesins.
- Tchouang Tseu (2010), *Les œuvres de Maître Tchouang*, éd. rev. et aug., Paris, Editions de l'Encyclopédie des Nuisances.
- Thévenet M. (2009), *Manager en temps de crise*, Paris, Eyrolles.
- 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. (1987), *De la certitude*, Paris, Gallimard.
- Wittgenstein L. (2008), *Conférence sur l'éthique*, Paris, Gallimard
- Zizek S. (2007), *Vous avez dit totalitarisme ? : cinq interventions sur les (més)usages d'une notion*, Paris, Editions Amsterdam.