



**HAL**  
open science

# Le concept de finalité pour éclairer le travail du manager : Une lecture philosophique à partir du cas de la Française des Jeux

Bernard Guéry

► **To cite this version:**

Bernard Guéry. Le concept de finalité pour éclairer le travail du manager : Une lecture philosophique à partir du cas de la Française des Jeux. Philosophie. Aix Marseille Université, 2015. Français. NNT : . tel-02510211

**HAL Id: tel-02510211**

**<https://hal.science/tel-02510211>**

Submitted on 17 Mar 2020

**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.

Doctorat Aix-Marseille Université  
délivré par l'Université de Provence  
Ecole doctorale 356 « Cognition, langage, éducation »  
CEPERC CNRS  
Institut d'Ergologie  
Philosophie

Bernard Guéry

THESE  
Doctorat de philosophie

# Le concept de finalité pour éclairer le travail du manager

## Une lecture philosophique à partir du cas de la Française des Jeux

Présentée et soutenue le 23 Novembre 2015

Sous la direction de  
Christine NOËL-LEMAITRE

### Jury

M. Yvon PESQUEUX (rapporteur)	Professeur	CNAM Paris
M. Samuel MERCIER (rapporteur)	Professeur	Université de Bourgogne
Mme Christine NOËL-LEMAITRE	Maître de conférences HDR	AMU
Mme Isabelle PARIENTE-BUTTERLIN	Professeur	AMU
M. Philippe ROBERT-DEMONTROND	Professeur	Université de Rennes
Mme Carine GIRARD	Professeur associé	Audencia Nantes
M. Pierre-Yves GOMEZ	Professeur	EM Lyon Business School

# REMERCIEMENTS

---

Je tiens à remercier d'abord Christine, pour sa patience, sa relecture attentive de mes textes, et sa confiance, en dépit de la difficulté due à l'éloignement géographique.

Pierre-Marie Argouarc'h, Directeur des Relations Humaines et de la Transformation de la Française des Jeux, a eu l'audace de financer une thèse de philosophie. Qu'il soit ici remercié pour sa confiance, ainsi que toute son équipe, qui m'a accueilli pour mener l'enquête de terrain. Je remercie aussi les managers qui ont accepté de passer le temps d'un entretien avec moi.

Thierry et Marion, du cabinet Dipso's, ne m'ont pas fait seulement l'amitié d'héberger mon activité de recherche. Ils l'ont inspirée. Je tiens à remercier Thierry pour la qualité de ses conseils de praticien chevronné et Marion pour sa patience et sa précision administratives, ainsi que pour son accueil chaleureux.

Ce travail est parfilé de toutes les transmissions qui ont jalonné mon parcours philosophique. Je souhaite exprimer ma gratitude à Patrick Girard, qui m'a fait découvrir la philosophie, à Bertrand Senez, qui me l'a fait aimer, au père de Blignières et sa communauté qui l'ont teintée d'une note sapientielle, à Michel Boyancé et son équipe, qui l'ont charpentée.

Ma reconnaissance va bien sûr à mes parents qui, par leur confiance, leur générosité et leur attention à mon parcours, m'ont permis de rencontrer ces maîtres.

Enfin, je crois que je n'aurais pas su porter l'ascèse qu'implique ce genre de travail sans l'amour de Priscille. Merci.

A Priscille,  
Et Azylis

## Résumé

Ce travail a pour but de montrer quelles logiques de la finalité sont en jeu dans le travail du manager. Nous avons distingué deux façons d'aborder la finalité. La première, proche des notions d'objectif, d'intérêt, d'utilité, constitue le soubassement des façons d'aborder classiquement le travail du manager. Nous avons fait émerger, en nous appuyant sur la pensée d'Aristote, Thomas d'Aquin, et Spaemann, une conception alternative de la finalité, qui diffère de l'objectif et de l'intérêt en ce qu'elle n'est pas construite. Ce concept de finalité permet de voir autrement trois dimensions essentielles du travail du manager : le management par objectif, le faisceau d'exigences contradictoires dont le manager est le point focal, et le dilemme qui se pose à lui entre éthique et efficacité. Enfin, une enquête de terrain permet de montrer que cette logique alternative de la finalité, rattachée à l'éthique des vertus, trouve une certaine place dans le discours des managers de la FDJ, aux côtés du conséquentialisme, qui consacre l'acceptation utilitaire de la finalité, et du déontologisme qui évacue le recours à la finalité.

Mots-clés : Finalité, management, Aristote, Thomas d'Aquin, Spaemann, Management par objectif, dilemme, éthique des affaires, éthique normative, éthique des vertus, conséquentialisme, téléologie, déontologisme.

## Abstract

**The concept of purpose to enlighten the manager's work. A philosophical interpretation based on the *Française des Jeux* case.**

This thesis aim is to show which notion of purpose is at stake in the manager's work. It differentiates two ways to address the concept of purpose. The first one, close to the notions of objective, interest, utility, forms the foundations of a classical vision of the manager's work. However, a second one, based on Aristotle, Thomas Aquinas and Spaemann's philosophies, arose. This alternative conception differs from objective and interest as it is not elaborated by the subject. It allows a different view on three essential dimensions of the manager's work: the management by objectives, the body of contradictory requirements that built up on the manager and the dilemma between ethics and efficiency. Finally, a field survey showed that this alternative conception of purpose, linked to virtue-based ethics, has a certain place in the FDJ's managers' message, together with consequentialism, which expresses the utilitarian conception of purpose, and deontological ethics, which evacuates any purpose.

Key-words: Purpose, management, Aristotle, Thomas Aquinas, Spaemann, Management by objective, dilemma, business ethics, normative ethics, virtue based ethics, consequentialism, teleology, deontological ethics.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ  
MAISON DE LA RECHERCHE  
Faculté de Lettres  
Centre d'EPistémologie et d'ERgologie Comparatives  
CNRS - CEPERC - UMR 7304  
29 avenue Robert Schuman  
13621 AIX EN PROVENCE CEDEX 1

# SOMMAIRE

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE PRELIMINAIRE I : LES CONDITIONS DE POSSIBILITE DE LA PHILOSOPHIE EN ENTREPRISE .....</b>	<b>37</b>
<b>1. Prologue milésien.....</b>	<b>38</b>
<b>2. Introduction.....</b>	<b>39</b>
A. Enjeu de la réflexion.....	39
B. Georges Canguilhem : pour une philosophie ouverte aux matières étrangères .....	40
C. Précision autour de la philosophie en entreprise.....	41
<b>3. La liberté de la recherche .....</b>	<b>42</b>
A. L'espace de liberté : précision technique. Les outils d'Aristote.....	43
B. Application de ces principes à la philosophie engagée dans l'entreprise .....	45
B. Les conséquences de la violation de cette liberté.....	47
C. La solution : des philosophes non-impliqués ? .....	48
D. Le <i>Théétète</i> de Platon ou l'éloge de la marginalité .....	49
E. L'ambiguïté de la position des sophistes .....	50
<b>4. Limites de la philosophie non-impliquée .....</b>	<b>52</b>
A. Atouts de la recherche impliquée.....	54
B. L'apport d'Aristote .....	54
<b>5. Conséquence quant au présent travail .....</b>	<b>57</b>
<b>PARTIE PRELIMINAIRE II : QUESTIONNEMENT DES PRESUPPOSES EPISTEMOLOGIQUES DE NOTRE TRAVAIL .....</b>	<b>59</b>
<b>1. La finalité : concept ou notion ?.....</b>	<b>60</b>
A. L'aptitude du concept à rendre compte du statut épistémologique de la finalité .....	60
B. Le concept par opposition à la notion.....	61
<b>2. Notre position épistémologique .....</b>	<b>64</b>
A. L'écart entre notion et concept comme point de départ. ....	64
B. Un double enjeu.....	65
<b>3. La position épistémologique en philosophie .....</b>	<b>65</b>
A. Deux remarques préalables .....	65
B. Le non argument comme position.....	67
C. Le comment : abstraire n'est pas mentir .....	70
D. Concevoir ou construire ? .....	74
E. Eviter les ambiguïtés sémantiques.....	74

<b>SECTION 1 : L'EXPRESSION DU « BON MANAGER » : UN POINT D'ENTREE DANS LE TRAVAIL DU MANAGER ET UNE INTRODUCTION DE LA FINALITE.....</b>	<b>77</b>
<b>1. La notion de manager.....</b>	<b>78</b>
A. Un état de la question : silence sur la notion de manager.....	78
B. Une approche par la négative.....	80
C. Emergence de la définition du manager .....	97
<b>2. L'expression « bon manager ».....</b>	<b>98</b>
A. Comment penser l'écart entre le manager et le « bon manager » ?.....	98
B. L'expression « bon manager » : 6 sens possibles.....	99
<b>3. Le sens du mot « bon ».....</b>	<b>107</b>
A. L'ambiguïté du terme.....	107
B. L'acception utilitaire du terme « bon ».....	109
C. Réévaluation de la figure du bon manager .....	110
<b>4. Introduction de la finalité .....</b>	<b>111</b>
<b>SECTION 2 : LE CONCEPT DE FINALITE POUR ECLAIRER LE TRAVAIL DU MANAGER CONTEMPORAIN.....</b>	<b>113</b>
A. Les apports potentiels du concept de finalité appliqué à la définition du manager.....	114
B. Le travail du manager : définition et enjeux .....	114
C. Résumé de l'apport de la finalité.....	115
<b>PARTIE 1 : LA FINALITE POUR QUESTIONNER LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS.....</b>	<b>121</b>
A. L'objectif est omniprésent dans le travail du manager contemporain.....	121
B. Qu'est-ce que le MPO ?.....	123
A. Le MPO pose certaines difficultés pratiques.....	132
B. La finalité permet de questionner ces limites du MPO.....	139
<b>PARTIE 2 : LA FINALITE POUR ECLAIRER LES CONTRADICTIONS DU MANAGER.....</b>	<b>183</b>
A. Présentation des contradictions .....	183
B. La finalité comme principe d'unification analytique des buts .....	201
<b>PARTIE 3 : LA FINALITE POUR ECLAIRER LE DILEMME ETHIQUE DU MANAGER.....</b>	<b>230</b>
A. Introduction .....	230
B. Les situations de dilemme éthique du manager.....	233
C. L'apport du concept de finalité pour penser le dilemme éthique du manager .....	250

<b>SECTION 3 : ENQUETE DE TERRAIN : LA FINALITE DANS LES CONCEPTIONS DE L'ETHIQUE NORMATIVE CHEZ LES MANAGERS. LE CAS DE LA FRANCAISE DES JEUX.....</b>	<b>287</b>
<b>1. Présentation du terrain.....</b>	<b>291</b>
A. L'entreprise .....	291
B. La population mère de l'enquête .....	297
C. L'échantillon.....	297
<b>5. La méthode d'enquête .....</b>	<b>302</b>
A. Le recueil des entretiens .....	302
D. L'analyse des entretiens .....	308
E. Construction de la grille d'analyse .....	309
<b>6. Résultats de l'analyse .....</b>	<b>336</b>
A. Les résultats quant à l'attitude déontologiste.....	336
B. Les résultats quant à la perspective conséquentialiste.....	347
C. Les résultats quant à l'éthique des vertus.....	360
D. Une quatrième dimension : la règle d'or ?.....	370
<b>7. Une piste pour des recherches futures : analyse du discours du DRH .....</b>	<b>374</b>
<b>8. Conclusion de l'enquête de terrain.....</b>	<b>379</b>
<b>CONCLUSION GENERALE DE LA THESE .....</b>	<b>383</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>395</b>
Annexe 1 : Schéma synthétique des apports de la thèse.....	396
Annexe 2 : La pensée de Platon sur l'implication dans la cité.....	397
Annexe 3 : Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé.....	405
Annexe 4 : Guide d'entretien pour l'enquête.....	407
Annexe 5 : Le visuel des Principes d'action managériale.....	408
Annexe 6 : Copie d'écran du tableau d'analyse des entretiens. L'onglet « conséquentialisme ».....	409
Annexe 7 : Volet de l'entretien d'évaluation des managers consacré aux principes d'action managériale .....	410
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>411</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>438</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>439</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>441</b>





# INTRODUCTION

---

## 1. ENJEUX ET THEME DE LA RECHERCHE

Les managers vont-ils disparaître ? La récente remise en cause du bien fondé des postes de management<sup>1</sup>, qui s'adosse notamment au mouvement de libération des entreprises<sup>2</sup>, rend légitime cette interrogation. Ce phénomène appelle un questionnement sur la finalité de la fonction de manager dans les organisations.

Parallèlement à cette menace, on constate un phénomène inverse qui voit apparaître des managers à tous les niveaux hiérarchiques des entreprises. Le terme de manager est utilisé de façon plus en plus diversifiée, jusqu'aux « managers de caisse », de « propreté » ou « d'hygiène » dont parle Loubat<sup>3</sup> (2006, p. 25). L'avènement du poste de « community manager<sup>4</sup> » dans les entreprises, par exemple, consacre un nouvel emploi du terme manager<sup>5</sup>. Il semblerait donc que la perspective de disparition de la fonction managériale s'accompagne d'une hypertrophie de l'emploi de ce vocable.

On observe par ailleurs que la représentation que l'on se fait du manager évolue dans deux directions différentes : « Dans une période où les publications émanant des

---

<sup>1</sup> Dans le même esprit, on trouve des titres comme : Fauconnier, F., « Zappos supprime tous les postes de managers et opte pour l'holocratie », *Journal du Net* [Ressource en ligne], 07-01-2014. Cf. le magazine *Management*, dans lequel on trouve des interrogations comme : « Et si les managers étaient voués à disparaître ? » (Ysern, 2015, p. 96).

<sup>2</sup> Le mouvement de la « libération d'entreprise », porté notamment par l'ouvrage de Carney et Getz, *Liberté et compagnie* (2012), tend à supprimer la hiérarchie perçue comme bureaucratique.

<sup>3</sup> Au sujet de la façon de présenter nos références dans ce travail, nous avons fait le choix suivant, puisque notre travail se trouve au carrefour de la philosophie et des sciences de gestion : toutes les références sont présentées comme en sciences de gestion (Auteur, Année, Page), à l'exception des grands auteurs classiques de la philosophie antérieurs à la deuxième moitié XX<sup>e</sup> siècle (Aristote, Platon, Thomas d'Aquin, Descartes, Kant, Nietzsche, Weber...), dont nous présentons les références en note de bas de page, selon le mode de présentation de la recherche en philosophie (Auteur, Titre, Ville d'édition, Editeur, Année d'édition, page).

<sup>4</sup> Cf. Martinez, 2010, p. 82 : « *aquella persona encargada/responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos. Muy genéricamente, podríamos decir que un Community Manager es aquella persona que preserva la identidad digital de la compañía* » (« Toute personne en charge/responsable de soutenir, améliorer et en un sens défendre les relations de l'entreprise avec ses clients dans l'univers digital, grâce à sa connaissance des besoins et des options stratégiques de l'organisation, ainsi que de l'intérêt client. Il connaît les objectifs, et agit en conséquence pour les atteindre. Plus généralement, on pourrait dire qu'un community manager est une personne qui préserve l'identité digitale de l'entreprise. » Traduction par nos soins). Cette définition pourrait être complétée par l'aspect interne du rôle du Community manager, en charge d'animer la communauté digitale constituée autour du réseau social entreprise.

<sup>5</sup> Ainsi, la Française des Jeux (FDJ) a lancé en 2013 son Réseau Social Entreprise, « FDJ+ ». Un « community manager » a été nommé.

professionnels de la GRH ne cessent de souligner l'importance stratégique du manager [...], paradoxalement, le management n'a en même temps jamais été autant critiqué par ceux-là même qui ont contribué à la valorisation de la notion et à sa diffusion » (Glée et Mispelblom-Beyer, 2012, p. 254).

Le travail réel du manager reste, pour une part, opaque, et ses définitions divergentes. Pourtant, le manager est une figure centrale du monde de l'entreprise, qui fait l'objet de nombreuses études en sciences de gestion<sup>6</sup>. Dans le même temps, son statut dans l'entreprise ne cesse d'évoluer. On pense notamment au management transversal qui évince de ses prérogatives un élément historiquement perçu comme essentiel, l'autorité statutaire.

Dans ce travail, nous proposons de contribuer à une meilleure connaissance du travail des managers et à leur fonction dans l'organisation à partir d'une démarche interdisciplinaire associant philosophie et sciences de gestion, et en suggérant un éclairage particulier, à savoir le concept de finalité. Nous pensons que la finalité, comme concept philosophique, peut éclairer la fonction de manager, en permettant de mieux comprendre les paradoxes ou les tensions qui caractérisent le travail du manager : telle serait, résumé en une phrase, le point focal de l'ensemble de ce travail. Toutes les pages qui suivent ont pour but de donner à cette assertion un contenu précis, établi méthodiquement, en l'étayant de façon théorique et pratique.

La raison pour laquelle nous avons choisi de recourir à la finalité apparaîtra bien sûr au cours de ce texte, mais on peut déjà dire que c'est l'emploi du terme manager lui-même qui nous y invite. En effet, dans le langage courant, on emploie parfois, comme nous le verrons, ce terme accolé à l'adjectif « bon ». On parle ainsi d'un « bon manager » ou d'un mauvais manager. Une recherche de l'expression « bon manager » dans le titre des ouvrages sur le catalogue de la BNF et du Sudoc fait apparaître les livres suivants *Êtes-vous un aussi bon manager que vous croyez ?* (Auger, 1995), *Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité : gérez votre entreprise intérieure comme un bon manager* (Blanc-Sahnoun, 2003), *Comment être un bon manager* (Fox, 2011), *Devenir un bon manager*, (Auger et Paperon, 1998). On peut citer également, à titre d'exemple, le magazine *Enjeux. Les Echos*, qui titra trois années

---

<sup>6</sup> Pour l'année 2014, une recherche sur Cairn fait apparaître 30 publications avec les critères suivants : « \*manager (dans le titre de l'article) OU manager (dans le titre de l'ouvrage), dans tous les types de documents, dans la discipline 'économie-gestion', période : de 2014 à 2014 ». Les occurrences portent à la fois sur le substantif (le manager) et sur le verbe à l'infinitif (son activité).

de suite un numéro : *Devenir un bon manager*<sup>7</sup>. Ces titres sont révélateurs d'une façon générale de s'exprimer. Or, la bonté renvoie au concept de finalité, dans la mesure où ce qui est bon est achevé, parfait, accompli, autrement dit, a atteint sa fin<sup>8</sup>. C'est donc poussé par l'usage de l'expression « bon manager », que nous sollicitons le concept de finalité pour rendre compte de la réalité du manager. Un bon manager serait ainsi dans une première approximation un manager qui remplit sa fonction, qui répond à sa finalité.

Un autre phénomène légitime ce recours au concept de finalité pour penser le management. A la FDJ, entreprise qui constitue notre terrain d'enquête, une « direction de la transformation » a été créée<sup>9</sup>. Ce service est destiné à institutionnaliser le changement, et invite à une réflexion sur le terme de la transformation : changer pour quoi ? Est-ce la finalité du manager ou de l'entreprise qui évolue ? Ou son environnement ? Il apparaît donc pertinent, au regard de la problématique de l'accompagnement au changement, prégnante dans le management, de s'interroger sur la finalité du changement au sein des organisations.

Le troisième phénomène qui nous a poussé à explorer le rôle du concept de finalité dans le travail du manager relève de ce que l'on pourrait appeler l'inversion de la fin et des moyens. L'histoire suivante permet de manifester ce qui est en jeu dans cette question :

Un homme d'affaires américain se trouvait sur le bord de mer d'un village mexicain quand un pêcheur sur un petit bateau accosta avec plusieurs superbes thons. L'américain, impressionné, demanda s'il avait fallu beaucoup de temps pour les pêcher. « Oh, environ deux heures » répondit le pêcheur.

L'Américain demanda alors pourquoi il n'était pas resté plus longtemps pour ramener plus de poissons. Le mexicain répondit qu'il en avait assez pour nourrir sa famille. L'Américain questionna à nouveau : « Que faites-vous le reste du temps ? » Le pêcheur mexicain répondit : « Je pêche un peu, je joue avec mes enfants, je fais la sieste avec ma femme, je flâne dans le village le soir où je sirote du vin et joue de la guitare avec mes amis. J'ai une vie bien remplie, Monsieur ! »

L'Américain rétorqua d'un air moqueur : « J'ai un MBA de Harvard et pourrais vous aider. Vous devriez passer davantage de temps en mer afin de ramener de nombreux poissons et

---

<sup>7</sup> N° 199, 01/02/1999 ; n° 210, 01/02/2005 ; n° 221, 01/02/2006.

<sup>8</sup> Dans le cadre conceptuel aristotélicien qui est l'une des inspirations fondamentales de ce travail.

<sup>9</sup> M. S. Ramspacher, « La Française des Jeux : vers un nouveau paradigme », *Les Echos* [Ressource en ligne], 20-04-2015.

acheter un plus grand bateau avec le gain de la pêche, et puis plusieurs bateaux ensuite ! Vous pourriez vendre votre prise directement au transformateur et ouvrir votre propre conserverie.

Vous auriez le contrôle de tout le circuit, de la production à la distribution. Vous pourriez quitter ce petit village et vous installer dans la ville de Mexico, puis Los Angeles et enfin New York où vous dirigeriez l'expansion de votre entreprise. Le pêcheur mexicain demanda : « Et combien de temps cela prendra-t-il ? », « Une quinzaine d'années seulement », « Et après ? ».

L'Américain se mit à rire. « C'est la partie la plus intéressante. Quand le moment sera venu, vous annoncerez une offre publique, vendrez vos actions et deviendrez très riche. Vous pourrez facilement faire des dizaines de millions ! », « Des dizaines de millions, Monsieur ? Et après ? », « Après, dit l'Américain, vous prendrez votre retraite. Vous vous installerez dans un petit village de pêcheurs où vous pourrez pêcher un peu, jouer avec vos enfants, faire la sieste avec votre femme, flâner dans le village le soir en sirotant du vin et en jouant de la guitare avec vos amis<sup>10</sup> ».

Cette histoire n'est pas sans lien avec le fictif « cauchemar de Karl Marx » que Gomez décrit : « il voit, dans une nuit prémonitoire, l'épargne de millions de travailleurs placée dans le capital des entreprises. La rente versée aux masses, notamment pour leur retraite, est alors garantie par les profits réalisés par ces entreprises. Conséquence : c'est la majeure partie de la population qui fait pression pour maximiser les profits et donc exploiter le travail » (2013, p. 25). Cette « auto-exploitation du prolétariat » (p. 119), que représente l'image de la « roue de l'écureuil » (p. 119), fait émerger le besoin de sens<sup>11</sup>, de direction, d'une linéarité polarisée qui briserait cette circularité, en un mot, d'une finalité.

Ce que nous entendons par « finalité » apparaîtra au cours de ce travail<sup>12</sup>. Pour le moment, on peut la définir en première intention comme la raison d'être prospective d'une

---

<sup>10</sup> Bernard, F., « La philosophie peut-elle aider les dirigeants ? », *Les Echos*, [Ressource en ligne], 09-09-2014, disponible sur <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-108489-la-philosophie-peut-elle-aider-les-dirigeants-1040580.php?EPTOFTijGJErCUq8.99>.

<sup>11</sup> En cela, notre recherche peut rejoindre les préoccupations des recherches sur le sens au travail (Cf. Liot, 2010 ; Berthoin Antal et Frémeaux, 2013 ; Morin, 2008).

<sup>12</sup> Il faut dès à présent signaler l'emploi que nous faisons du terme « finalité » aux côtés de celui de « fin ». Dans le dictionnaire de Lalande (1997), on trouve une entrée spécifique pour le terme « fin » bien distincte de l'entrée « finalité ». Pour cette dernière, on peut lire : « fait de tendre à un but ». Si la fin désigne le but, nous pouvons dire que la finalité met l'accent sur la relation (tension, orientation) du sujet à sa fin, tandis que le terme fin fait abstraction de son sujet. Dans ce travail, nous employons ces deux termes en marquant cette distinction, notamment quand il s'agira de la « logique de la finalité », puisque celle-ci et précisément un type de relation du sujet à sa fin, ou de la fin comme cause, puisque la cause est relative à un effet. Nous entérinons également la connotation plus conceptuelle du terme « finalité » (*la* finalité), par opposition à l'aspect factuel du terme de « fin » (*ma* fin).

démarche humaine. Nous verrons comment la fin se distingue de l'objectif, de l'intérêt ou de l'utilité. C'est précisément par ces distinctions que la finalité permet à nos yeux de penser des éléments essentiels du travail du manager pour en faire voir l'unité et en conforter la cohérence en dépit des multiples paradoxes qui la traversent. Nous soutiendrons également que des distinctions au sein de l'acceptation de la finalité permettent d'éclairer le travail du manager. La différence entre la fin de l'action, la fin subjective de l'agent et la fin objective de l'agent, entre la logique de la fin instrumentale et celle de la fin transcendante, permettent ainsi de rendre compte de certains aspects du travail du manager.

## **2. LA QUESTION DE L'INSCRIPTION DISCIPLINAIRE DE LA THESE : POURQUOI LA PHILOSOPHIE ?**

On aurait pu s'attendre à ce qu'un travail de recherche consacré au travail du manager soit conduit en sciences de gestion. Pourtant, nous avons choisi d'éclairer le travail du manager à partir d'une lecture philosophique. Le choix que nous faisons de cette discipline mérite dès lors d'être justifié, car il peut sembler inattendu, bien que notre démarche puisse se réclamer de précédents<sup>13</sup>.

### **A. Pourquoi une discipline ? Nécessité et intérêt.**

Il est intéressant avant de répondre à la question de l'inscription disciplinaire de ce travail de dire pourquoi cette question se pose. On pourrait, à l'école de Descartes, remettre en cause le cloisonnement par disciplines. En effet, le philosophe entérine le primat du sujet unique sur la multiplicité des objets : « L'esprit n'emprunte pas plus de distinctions aux choses qu'il étudie que le soleil n'en emprunte à la variété des choses qu'il éclaire<sup>14</sup>. » Dans la ligne tracée vers l'horizon d'une abolition de la contrainte disciplinaire s'inscrivent les efforts contemporains pour dépasser l'interdisciplinarité et privilégier la transdisciplinarité. « La pluridisciplinarité et l'interdisciplinarité ont émergé dans les années 1960, traduisant alors une aspiration "vers l'idéal d'une unité de la connaissance". Pourtant, elles ne modifiaient pas fondamentalement "l'attitude de l'Homme face à la recherche et au savoir", ni ne dépassaient les disciplines "pour organiser une nouvelle pensée" » (Claverie, 2010, p. 22). Au contraire, la transdisciplinarité est « ce qui est au-delà de toute discipline et ce qui traverse toutes les disciplines possibles » (Claverie, 2010, p. 22).

---

<sup>13</sup> Entre autres Noël et Le Loarne (2007, 2013, 2014), Pesqueux et al. (1999), et la sollicitation d'Aristote par Robert-Demontrond (2006, 2008-A, 2008-B).

<sup>14</sup> R. Descartes, *Règles pour la direction de l'esprit*, Paris, Vrin, 1990, Règle I, p. 2.

Alors, pourquoi s'inscrire dans une discipline ?

Tout d'abord, notons que la transdisciplinarité ne rend pas nécessairement caduques les frontières disciplinaires. En effet, ces frontières disciplinaires sont non seulement une délimitation de corpus, une prescription méthodologique, mais aussi un fait sociologique qu'on ne peut nier : « On a tendance à identifier la discipline à sa dimension cognitive, or, une des choses que nous indique la sociologie, c'est qu'une discipline est un espace à la fois cognitif *et* social » (Fansten, 2010, p. 14). On peut donc voir « la discipline comme une communauté, de chercheurs ou de praticiens (un collectif partageant des ressources, des valeurs, des règles, des croyances, etc.) » (Fansten, 2010, p. 14).

En outre, même dans sa dimension cognitive, « la transdisciplinarité est complémentaire de l'approche disciplinaire<sup>15</sup> ». Elle n'abolit donc pas les disciplines. Pour débiter ce travail, nous devons donc prendre acte de cette complémentarité.

## **B. Transdisciplinarité et philosophie**

La question de la nécessité d'une discipline n'est pas la question du choix de la discipline. Pourtant, dans notre cas précis, on peut suggérer un rapprochement intéressant entre la transdisciplinarité et notre approche philosophique.

D'une part, la transdisciplinarité implique de *dépasser* les disciplines : « la transdisciplinarité ne recherche pas la maîtrise de plusieurs disciplines, mais l'ouverture de toutes les disciplines à ce qui les traverse et les *dépasse*<sup>16</sup>. » Autrement dit, il est question d'aller plus loin que les savoirs segmentés.

D'autre part, la philosophie ne consiste-t-elle pas également à une prise de recul voire un affranchissement des frontières disciplinaires ? C'est en tout cas ce que suggère la citation de Comte-Sponville définissant l'acte de philosopher comme « penser plus loin qu'on ne sait » (2006, p. 85). Sans donner à notre propos davantage que le statut d'une suggestion à caractère heuristique, on peut mettre en lumière la proximité qu'il existe entre la transdisciplinarité comme méta-discipline et la philosophie comme projet. Toutes deux peuvent se présenter comme une volonté de dépasser les savoirs institués. Ces passages de la Charte de la transdisciplinarité pourraient être lus dans ce sens, car ils ont une forte tonalité

---

<sup>15</sup> Charte de la transdisciplinarité, Art. 3, <http://ciret-transdisciplinarity.org/chart.php>.

<sup>16</sup> Souligné par nous.



philosophique : « La transdisciplinarité est incompatible avec une réduction de l'Homme à une structure formelle et à une réduction de la réalité à un seul niveau et à une seule logique. La transdisciplinarité offre une nouvelle vision de la Nature, en ouvrant les disciplines à ce qui les traverse et les dépasse. Elle va au-delà du domaine des sciences exactes qu'elle doit réconcilier avec les sciences de l'Homme<sup>17</sup> ». Nous n'étayerons pas davantage ce point, il nous suffit de suggérer l'intérêt d'une approche philosophique comme située au-delà des savoirs académiques institués, se nourrissant de ce que Canguilhem appelait les « matières étrangères ».

### **C. Pourquoi cette discipline ? L'intérêt d'une approche philosophique**

En répondant à la question « pourquoi une discipline ? », nous avons finalement suggéré la réponse à la question « pourquoi cette discipline ? ». Mais il nous faut montrer en quoi la philosophie comme discipline nous a semblé propre à poser de manière féconde le problème du travail du manager.

Bien que nous ayons suggéré qu'elle puisse être davantage qu'une discipline, la philosophie est avant tout caractérisée par un corpus, une histoire et une méthode particulière, bien plus que par un objet.

#### ***a. Spécificité de la philosophie : la remise en cause des idées***

On pourrait dire que la mission première de la philosophie doit être de jeter le doute sur les idées reçues, à la manière de Socrate<sup>18</sup>. Pour Pariente-Butterlin, la philosophie est d'ailleurs définie comme une « tentative de poser des questions et d'instiller des doutes en les enfonçant dans les certitudes<sup>19</sup> ». Les travaux de Pesqueux (1999, p. 217) se présentent comme une tentative pour penser dans le cadre de l'entreprise, cette tâche de la philosophie. Si la plupart des sciences jouent aussi ce rôle (ainsi la physique a-t-elle pu modifier les opinions sur la rotondité de la terre, le réchauffement climatique, etc... et démentir les idées reçues de son époque), la spécificité de l'approche philosophique résiderait davantage dans la remise en *cause* des idées. Seule, en effet, elle serait capable d'accéder à la causalité. Il est

---

<sup>17</sup> Cf. Charte de la transdisciplinarité [Ressource en ligne], disponible sur <http://ciret-transdisciplinarity.org/chart.php>.

<sup>18</sup> Cf. *Apologie de Socrate*, in *Œuvres complètes*, Paris, Flammarion, 2011, 21c, p. 70.

<sup>19</sup> « À quoi sert la philosophie pratique ? », *Aux bords des mondes* [Blog], 4 décembre 2012.

nécessaire de justifier notre point de vue, puisque cette spécificité n'est pas nécessairement évidente<sup>20</sup>.

Toute science fondée (directement ou indirectement) sur le modèle physico-mathématique établit des lois, qui ne sont pas signes de rapports de cause à effet<sup>21</sup>, bien qu'on puisse le croire. « Nous avons tendance à séparer en deux parties le phénomène que décrit une loi physique et à considérer l'une comme cause de l'autre » (Simard, 1986, p. 121). Or, les deux phénomènes en jeu dans une loi sont corrélatifs, mais de façon symétrique, alors qu'« une cause est une relation asymétrique qui unit dans un sens déterminé et non-réciproque un être cause et un autre être appelé effet » (Renoirte, 1947, p. 134). Prenons un exemple en géométrie, avant de l'étendre à la physique, puis aux sciences humaines qui fonctionnent selon le régime d'établissement de lois.

Simard (1986) imagine un rectangle constitué de quatre barres rigides articulées. En étirant le rectangle par les sommets des deux angles opposés, « la hauteur et la surface diminuent progressivement, mais la loi se vérifie toujours : la surface reste égale à la base multipliée par la hauteur. On ne peut pas dire que la variation de surface est cause efficiente de la variation de la hauteur, ni que la variation de la hauteur est cause efficiente de la variation de la surface. C'est parce qu'une cause efficiente extérieure, non-mentionnée dans la formule, étire le parallélogramme que sa hauteur et sa surface diminuent ensemble » (Simard, 1986, p. 121-122). « Etre fonction de » n'a pas le même sens que « être cause de ». La géométrie, puisqu'elle fonctionne selon des *lois*, n'accède pas aux *causes*.

En physique, le statut de la loi est le même, sous ce rapport : « Dans le comportement d'un gaz tel qu'énoncé par la loi de Mariotte, nous regardons souvent l'augmentation de la pression comme cause efficiente de l'augmentation du volume » (*Ibid.*, p. 121). Mais la cause des deux phénomènes n'est pas mentionnée dans la loi : c'est le physicien qui comprime le gaz, c'est-à-dire qui est la cause.

Or, c'est le cas pour les sciences humaines qui fonctionnent selon des lois. Si une étude sociologique établit une corrélation dans une population donnée entre, d'une part, le fait d'être marié, et d'autre part, le fait de mourir plus jeune, il ne faut pas en déduire un lien de

---

<sup>20</sup> Nous accordons une attention toute particulière à ce point, dans la mesure où l'accès de la philosophie aux causes et non simplement aux lois est un présupposé nécessaire à notre traitement ultérieur de la fin comme cause finale.

<sup>21</sup> Cf. Simard, 1986, p. 121 : « § II. – la loi n'exprime pas la cause efficiente ».

cause à effet, comme si le fait de se marier était cause du fait du mourir plus jeune. En effet, le résultat de l'enquête ne le dit pas, car une loi donne une corrélation symétrique, tandis que la relation de causalité est asymétrique. L'interchangeabilité des deux éléments (si A, alors B, et si B, alors A) le manifeste. Le signe « = » qui établit une symétrie entre les deux éléments exprimés dans la loi le confirme.

Dès lors, la spécificité de l'approche philosophie consisterait à répondre à la question de la cause, ce qu'on exprime dans le langage courant en disant que la science répond au comment (lois) tandis que la philosophie répond au pourquoi (causes). Cette justification de la spécificité de la philosophie, telle que nous la concevons, pose des jalons pour le traitement de la finalité comme cause, qui échapperait dès lors au regard des sciences bâties, de près ou de loin, sur le modèle physico-mathématique.

### ***b. Une discipline non scientifique, mais rationnelle : un cercle carré ?***

Ce que nous avons dit jusqu'alors suggère que notre démarche n'est pas scientifique au sens strict. C'est pourquoi il est important de préciser ce que nous entendons par philosophie, pour éviter un malentendu. Le Flanchec écrit : « Les recherches en gestion sont-elles scientifiques ? Envisageons un instant que nous répondions négativement à cette question. Cela signifierait que les recherches en gestion ne sont pas scientifiques. Une telle affirmation interroge la place du chercheur en gestion et assimile sa production à de la magie ou de l'intuition » (2011, p. 1). Ce raisonnement par tiers-exclu est, selon nous, symptomatique du monopole de la démarche scientifique sur l'usage de la rationalité : tout ce qui est rationnel doit être scientifique.

Cependant, des travaux comme ceux de Perelman, fondateur de la « nouvelle rhétorique » permettent de mettre en évidence l'existence d'une possibilité de démarche rationnelle non scientifique. Le philosophe parle d'une « rupture avec une conception de la raison et du raisonnement, issue de Descartes » (2008, p. 1), qui révoque comme faux tout ce qui n'est pas clair et distinct, autrement dit, *more geometrico*. Perelman refuse cette distinction cartésienne. : « Faut-il tirer de cette évolution de la logique, et des progrès incontestables qu'elle a réalisés, la conclusion que la raison est tout à fait incompétente dans les domaines qui échappent au calcul et que là où ni l'expérience ni la déduction logique ne peuvent nous fournir la solution d'un problème, nous n'avons plus qu'à nous abandonner aux forces irrationnelles, à nos instincts, à la suggestion ou à la violence ? » (Perelman, 2008, p. 3).

En parlant du monopole de la science sur l'usage légitime de la raison, il affirme « c'est là une limitation indue et parfaitement injustifiée du domaine où intervient notre faculté de raisonner et de prouver » (Perelman, 2008, p. 4). Nous faisons nôtre cette réflexion de Perelman, et inscrivons notre démarche dans cet interstice qu'il rend possible entre la magie et la raison dans son usage physico-mathématique. Le paradoxe souligné par Perelman trouve d'ailleurs un écho chez Hude : « Si donc j'appelle raison tout court, la raison mathématique, par exemple, il est certain qu'aucun principe, aucune loi, aucun impératif, aucune prohibition, ne peuvent jamais prétendre être démontrés, ni par conséquent, tenus pour vrai par un esprit raisonnable » (2013, p. 363).

La philosophie telle que nous la concevons est donc cette démarche rationnelle non scientifique qui cherche à dévoiler les causes, à donner le pourquoi des phénomènes. Il va sans dire que cette définition correspond à la démarche adoptée pour notre travail, et qu'elle ne cherche pas à réunir sous son acception la multiplicité des façons de philosopher<sup>22</sup>.

### *c. Les raisons d'un recours à la philosophie*

Notre conception de la philosophie étant précisée, il est désormais possible de donner les raisons pour lesquelles nous avons choisi d'inscrire notre travail de recherche en philosophie.

#### **i) La crise économique comme invitation à changer de regard**

La crise économique de 2008, dont nous subissons encore les répercussions, appelle des réflexions sur les causes. C'est en effet en temps de crise que certaines des plus belles réalisations de la sagesse, ont vu le jour. Nous pensons notamment à la pensée de Platon. « C'est en effet sur fond de crise générale et peut-être à cause de cela que Socrate et surtout Platon se mirent à penser de façon si originale. Il n'est que de songer à deux faits historiques : Platon naît au moment où commence la guerre du Péloponnèse, guerre entre cités grecques, qui fit perdre à Athènes son empire et son hégémonie. » (Pesqueux et al., 1999, p. 10) Le second fait est le procès de Socrate, signe de la décadence morale d'Athènes (*Ibid.*). On peut citer également la rédaction de la *Civitas Dei* d'Augustin, qui prend sens au lendemain du sac de Rome par Alaric marquant la prise de conscience brutale que Rome n'est pas éternelle. Les

---

<sup>22</sup> On peut d'ailleurs signaler que cette définition est au centre de débats agitant deux courants majeurs de la philosophie contemporaine. La phénoménologie récuse une telle conception de la philosophie, puisqu'elle rejette la question de la cause pour s'en tenir au phénomène. La philosophie analytique quant à elle recourt à la logique symbolique qui exclut également la causalité de son mode de fonctionnement.

temps de crise semblent donc propices au recours à un regard philosophique sur les réalités humaines. La crise économique actuelle peut ainsi représenter un appel à solliciter les sagesses, notamment philosophiques, pour trouver, sinon des réponses, du moins de nouvelles façons de poser nos questions.

## **ii) La richesse d'une démarche originale mais située**

Il faut également préciser, pour montrer l'intérêt de notre positionnement en philosophie, que cette démarche demeure aujourd'hui encore peu courante. En effet, comme le souligne Pesqueux (1999), « Mercure et Minerve, malgré les efforts de quelques entremetteurs, s'ignorent largement, quand ils ne se querellent pas ». Pourtant, l'ouvrage de Pesqueux et al. peut constituer un précédent dans le sillon duquel nous nous plaçons : « L'ambition de ce livre est de faire apparaître qu'entre le discours plusieurs fois millénaire de la philosophie et la pratique toute moderne de l'entreprise, [...] la distance n'est peut-être pas aussi grande qu'on le croit, que, de l'un à l'autre de ces deux points de l'activité humaine, une sorte d'écho se répercute, révélateur d'affinités ou de réminiscences dont il vaut la peine, semble-t-il, d'étudier la nature et de sonder la profondeur » (Pesqueux et al. 1999, p. 3). Ces affinités sont explorées par des chercheurs en sciences de gestion pour le vingtième siècle. Il ne s'agit pas de les lister d'une manière exhaustive, mais, à titre d'exemple, on peut citer le travail de Noël et Le Loarne (2007, 2013, 2014), qui sollicitent la pensée de Simone Weil pour éclairer la réalité du travail et de l'organisation responsable. Robert-Demontrond et Joyeau étudient notamment les résonances managériales de la mélancolie aristotélicienne comme condition de l'innovation (2006, p. 98). Robert-Demontrond sollicite également en gestion « la définition élaborée par Aristote de la notion de valeur d'usage » (2008-A, p. 221), ou le concept aristotélicien de « lieu commun » comme principe d'investigation de la signification du label « kasher » (2008-B, p. 50). Pesqueux peut recourir à Ricœur pour voir la théorie des parties prenantes comme utopie et non idéologie (2006, p. 20). On peut mentionner également la journée d'étude de l'ISG sur « Hannah Arendt, Les Sciences de Gestion et le Management » (2 octobre 2013). Leclercq-Vandelanoitte mène une démarche de cet ordre avec Foucault (2011) et Leclercq-Vandelanoitte et Isaac avec Deleuze (2013).

Dans la mesure où notre démarche recourt aussi bien à Aristote (fondateur du concept de fin), qu'à Thomas d'Aquin (son commentateur), à Nietzsche, ou à Weber, la difficulté de notre travail consistera à mettre à l'épreuve de la contemporanéité des penseurs qui ont élaboré leur doctrine à une époque où l'idée même de management n'existait pas, du moins

dans sa conception actuelle. Comment dès lors penser le passage d'une époque à une autre sans usurpation intellectuelle ? Le travail de Pesqueux et al. peut nous apporter des éléments susceptibles de nous éclairer : « Ces rapprochements entre la philosophie grecque et l'entreprise ne réduisent pas, bien sûr, le distance sidérale qui sépare ses galaxies » (Pesqueux et al., p. 70). Toutefois, des ponts peuvent être jetés : « ce sont des rapprochements qui laissent à leur place les différents moments de l'humanité et les différentes activités humaines. Disons simplement que peut-être ils rapprochent l'homme de l'homme » (Pesqueux et al., p. 70). Dans ce texte apparaît le lien entre la recherche de la cause et le recours à des penseurs anciens. La cause étant au-delà des phénomènes, elle est aussi au-delà des contingences historiques d'émergence de ces phénomènes. Nous nous situons au niveau de ce que la charte de la transdisciplinarité appelle « l'être humain<sup>23</sup> » (Art. 1), ce que Pesqueux et al. appellent ici « l'homme », cause des phénomènes humains.

### **iii) Une expérience féconde**

Nous avons déjà expérimenté dans un tout autre domaine ce type de travail, qui consiste pour la philosophie à questionner un objet d'étude extérieur, traité habituellement dans d'autres disciplines, une « matière étrangère » selon l'expression de Canguilhem : « La philosophie est une réflexion pour qui toute matière étrangère est bonne, et nous dirions volontiers pour qui toute bonne matière doit être étrangère<sup>24</sup> » (2011, p. 7). En effet, en M1 et M2 de Lettres modernes, nous avons sollicité la pensée d'un philosophe contemporain, Jacques Maritain, pour penser un objet traité en Lettres, la poésie. Nous avons donc pu expérimenter personnellement qu'une démarche dans laquelle un philosophe utilise les outils conceptuels à sa disposition pour élaborer un discours sur une matière étrangère fait ressortir des éléments qui n'apparaissent que peu sous son jour naturel.

Notre recherche se veut ainsi d'abord philosophique. Ce qui implique qu'elle n'ait pas pour objectif premier de fournir des outils prêts à l'emploi pour résoudre des questions managériales concrètes. Comme le souligne Pariente-Butterlin,

Les philosophes ne sont pas des experts ès tout et n'importe quoi. C'est bien sûr ainsi qu'ils se comportent sur Internet, en particulier, espérant répondre à une demande qui leur est faite, et se donner ainsi une place sociale. Mais la demande est fautive et la tâche de la philosophie est

---

<sup>23</sup> Charte de la transdisciplinarité, Art. 3 [Ressource en ligne], disponible sur <http://ciret-transdisciplinarity.org/chart.php>, art. 1.

<sup>24</sup> Schwartz reprend cette expression à propos du travail (2000, p. 48).

de la récuser et de la refuser. La philosophie peut nous éclairer sur ce que nous pensons. Elle peut nous aider à compléter une représentation toujours lacunaire de notre monde. Mais elle ne répondra pas aux questions immédiatement normatives de ce qu'il faut faire et comment il faut se comporter dans telle ou telle situation<sup>25</sup>.

Bien que notre approche soit d'abord philosophique, nous sollicitons largement les sciences de gestion dans ce travail à tel point qu'on peut légitimement s'interroger sur la nature de la relation entre philosophie et sciences de gestion dans notre démarche. Les résultats des recherches en sciences de gestion sont considérés dans ce travail comme un matériau de base pour la réflexion philosophique.

#### **iv) Un risque cependant, la pratique de la « contrebande » disciplinaire**

Il faut signaler ici un risque inhérent à notre démarche. Babeau et Chanlat qualifient les chercheurs en sciences de gestion de « contrebandiers du savoir » (2011, p. 34). L'expression suggère l'idée d'un passage illégal de savoir au-delà des frontières entre disciplines. Comme des contrebandiers, ne nous livrons nous pas à un trafic non seulement contraire aux us et coutumes académiques mais sans doute dangereux pour la qualité des produits intellectuels échangés ? Il est possible de suggérer que nous risquons, en pratiquant cette contrebande disciplinaire, des poursuites au nom des législations de chacune des disciplines. Le passage au-delà des frontières disciplinaires n'est-il pas souvent traité, du point de vue de cette discipline, comme une trahison ? Nous sommes donc conscients ce que notre démarche peut avoir de dangereux. Du point de vue des philosophes, le danger est de schématiser des analyses subtiles afin de les faire dialoguer avec les préoccupations des gestionnaires. De la part des gestionnaires, ne risque-t-on pas de nous reprocher l'abstraction et l'anachronisme de notre démarche ?

### ***3. CONTEXTE : LA SITUATION DE RECHERCHE AU CARREFOUR DE TROIS DEMARCHES***

Pour comprendre à la fois l'enjeu et les conditions de réalisation de cette recherche, il faut remonter à sa genèse temporelle. Le lieu d'émergence de ce travail se situe dans une

---

<sup>25</sup> Pariente-Butterlin, I., « Dans quel porte-à-faux est la philosophie pratique », *Aux bords des mondes* [Blog], novembre 2012.

rencontre entre les trois acteurs impliqués dans cette recherche. Les acteurs de cette rencontre sont au nombre de trois :

- Une entreprise, la Française des Jeux, et en particulier l'équipe des ressources humaines, dirigée par le DRH Groupe. La problématique professionnelle de cette équipe tourne autour de la valorisation des « Principes d'action managériale<sup>26</sup> ». Ils font le choix de recourir à la recherche académique pour trouver des solutions afin d'améliorer le management à la Française des Jeux.
- Un doctorant en recherche d'un terrain et d'un sujet pertinents, à partir de la philosophie dans laquelle s'inscrit son doctorat, et dans une perspective pratique.
- L'institut d'Ergologie (du laboratoire CEPERC, Aix-Marseille Université), dont l'ambition est en général résumé par l'injonction de comprendre le travail pour le transformer.

La rencontre de ces trois acteurs constitue ce que nous appelons la situation de recherche, c'est-à-dire le contexte historique dans lequel s'inscrit la démarche de recherche.

#### ***4. LES IMPLICATIONS DE CETTE SITUATION DE RECHERCHE : TERRAIN, POSITIONNEMENT ET INSPIRATION ERGOLOGIQUE***

Chacun de ces trois éléments de la situation de recherche joue son rôle dans la question du positionnement qui a caractérisé ce travail de recherche.

##### **A. Le terrain : La Française des Jeux**

###### ***a. Caractéristiques de la Française des Jeux***

La Française des Jeux est une Société d'économie mixte, dont le siège est situé à Boulogne-Billancourt, et dirigée à ce jour par Stéphane Pallez, qui a remplacé depuis octobre 2014, Christophe Blanchard-Dignac. L'ancêtre direct de la FDJ est la Loterie Nationale, créée en 1933, pour venir en aide aux invalides de guerre et aux victimes de calamités agricoles. Elle s'appellera successivement « Société de la Loterie nationale et du Loto national » (SLNLN) en 1976, puis « France Loto » en 1989, et enfin en 1991 Française des Jeux (FDJ). L'Etat français est l'actionnaire principal de cette entreprise (72 %) loin devant les émetteurs

---

<sup>26</sup> Il s'agit, comme nous le dirons plus loin, de 15 principes proposés aux managers, en interne, pour optimiser leur pratique managériale : « Parler vrai », « Donner du sens », « Accepter l'erreur », sont des exemples de Principes d'action managériale.



historiques de la Loterie nationale (20 %) <sup>27</sup>. La FDJ compte 1243 collaborateurs au 31 décembre 2014 (1741 collaborateurs, filiales comprises) <sup>28</sup>.

L'entreprise propose trois gammes de jeux : les « jeux de tirage (dont jeux express), les jeux de grattage (dont la loterie digitale) et les paris sportifs <sup>29</sup> ». Elle bénéficie d'un réseau de proximité de 32 700 points de vente au 31 décembre 2014 <sup>30</sup>, et propose également ses jeux sur le web <sup>31</sup>. Elle est la quatrième loterie mondiale et la deuxième loterie européenne <sup>32</sup>.

La FDJ compte « près de 27 millions de joueurs » au 31 décembre 2014 <sup>33</sup>. Le chiffre d'affaire augmente assez régulièrement depuis dix ans, pour atteindre 13 Mds€ en 2014. La FDJ s'appuie sur des filiales qui, forment avec elle le groupe FDJ <sup>34</sup>. Toutefois, il faut préciser que notre terrain d'enquête se limite à la société mère (société FDJ), à l'exclusion des filiales. En effet, l'extension d'application des Principes d'Action Managériale aux filiales, qui représente le problème concret pour lequel la Française des Jeux nous a sollicité, est encore en cours de déploiement <sup>35</sup>. La Française des Jeux affiche six valeurs phares : intégrité, proximité, inventivité, optimisme, équité, solidarité <sup>36</sup>, auxquelles s'adosent les Principes d'Action Managériale que nous allons présenter succinctement.

---

<sup>27</sup> Union des blessés de la face et de la tête (9,2 %), Fédération Maginot (4,2 %), IDSUD (2,6 %), Confédération des débiteurs de tabac (2 %), Mutuelle du Trésor (1 %), Comalo (0,6 %), Les Émissions Berger (0,4 %) ; FCP des salariés de la société (5 %) ; le groupement de courtiers Soficoma (3 %).

<sup>28</sup> Source : fichier Excel DRH, service recrutement, collaborateurs FDJ (CDI+CDD) présents au 31/12/2014.

<sup>29</sup> Site institutionnel du groupe : <http://www.groupefdj.com/fr/groupe/activite/metier/>. (Consulté le 17 mars 2014).

<sup>30</sup> *FDJ 2014 en faits et chiffres* [Brochure], FDJ, 2015.

<sup>31</sup> Site institutionnel du groupe : <http://www.groupefdj.com/fr/groupe/activite/metier/>. (Consulté le 17 mars 2014).

<sup>32</sup> Site institutionnel du groupe : <http://www.groupefdj.com/fr/tv/ou-va-l-argent-des-jeux/>. (Consulté le 17 mars 2014).

<sup>33</sup> *FDJ 2014 en faits et chiffres* [Brochure], FDJ, 2015 ; *#Chaque jour est une chance. Rapport d'activité et de responsabilité sociétale d'entreprise 2014*, [Brochure], FDJ, 2015, p. 25.

<sup>34</sup> La Pacifique des Jeux, et FDJ développement pour la distribution des jeux hors métropole, Lotsys et LVS, pour la technologie, ainsi que la Française d'images (pour la production audiovisuelle du groupe), La Française de motivation (agence de voyage pour les gagnants et détaillants) et la Société de Gestion de l'Échappée (pour la gestion de l'équipe cycliste FDJ).

<sup>35</sup> Cf. Annexe 3 : Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé Entretien avec le DRH, 19 décembre 2013, p. 405.

<sup>36</sup> <http://m.groupefdj.com/groupe/vision-strategie/valeurs/>.

## *b. Les Principes d'Action Managériale*

A l'initiative du Comité de Direction Générale, La Française des Jeux a adopté en 2008 une politique managériale fondée sur cinq Principes d'Action Managériale (PAM), qui se subdivisent chacun en trois<sup>45</sup> :

- « Aller à l'essentiel », qui contient « sélectionner », « garder le cap » et « performer »,
- « Donner du sens », sous lequel on trouve « expliquer et écouter », « être exemplaire », ainsi que « déléguer et contrôler »,
- « Jouer l'équipe », qui se subdivise en « faire grandir », « coopérer », « reconnaître »,
- « Faire preuve de courage », dans lequel on a « parler vrai », « être loyal », « exiger et s'engager »,
- « Agir proactivement », qui contient « innover », « alerter », et « accepter l'erreur ».

Ces PAM font partie de la stratégie globale de l'entreprise, et sont partie intégrante de la fiche de poste des managers. Un volet de l'entretien de progrès annuel leur est consacré<sup>46</sup> afin de vérifier s'ils sont bien assimilés par les managers. Depuis 2009, ces PAM font l'objet d'une formation que les 200 managers de la Française des Jeux suivent, par groupe de 12. Cette formation, co-animée par le DRH ou le responsable du développement RH, a été d'abord suivie par le Comité de direction puis par les managers dans un ordre hiérarchique descendant. C'est en effet, selon le DRH, par la force de l'exemple que s'opère la meilleure communication de ces PAM<sup>47</sup>. Les outils de mesure utilisés en interne par la FDJ (360°, FDJscope) ont relevé une certaine adhésion théorique aux PAM chez les managers. Parallèlement, la croissance de la mobilité interne a permis d'adapter davantage les profils personnels aux attentes des postes : l'ouverture en Janvier 2013, d'une filière expertise, comme alternative à la filière management en termes de progression, relève de cette

---

<sup>45</sup> Cf. Annexe 5 : Le visuel des Principes d'action managériale, p. 408.

<sup>46</sup> Cf. Annexe 7 : Volet de l'entretien d'évaluation des managers consacré aux principes d'action managériale, p. 410.

<sup>47</sup> Cf. Annexe 3 : Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé, p. 405. Entretien avec le responsable du développement RH, 23 novembre 2012.

dynamique selon le DRH<sup>48</sup>. Cela signifie que la spécificité du rôle de manager est davantage prise en compte pour permettre à ceux qui souhaitent une carrière différente d'aborder d'autres voies, plus spécifiquement techniques.

## **B. Positionnement du chercheur : une implication raisonnée**

Notre position pour cette recherche dépend de la situation de rencontre entre les trois acteurs évoquée plus haut. En tant que doctorant-consultant, rémunéré par la Française des Jeux, j'étais nécessairement impliqué dans cette entreprise. Par impliqué, j'entend toute démarche qui met en position d'acteur (par opposition au statut du chercheur indépendant qui n'est pas rémunéré par l'entreprise qu'il étudie et qui n'est pas impacté par les changements qu'il préconise). C'est en effet comme consultant d'un cabinet extérieur, DIPSO'S, spécialisé depuis 1998 dans le développement managérial, que nous sommes intervenu avec l'équipe de la direction des ressources humaines. Mon activité de formateur en management et en communication, exercée par ailleurs tout au long du travail de recherche, m'a permis par ailleurs de bénéficier d'éléments de comparaison particulièrement intéressants<sup>49</sup> et de conserver par là une certaine objectivité, et du recul par rapport aux solutions proposées par les acteurs. La FDJ attendait de nous que nous puissions contribuer à améliorer concrètement le management à la Française des Jeux et favoriser l'application des PAM.

La question des contraintes et des opportunités posée par ce positionnement dans l'entreprise fera l'objet d'un traitement comme tel dans la partie préliminaire de notre travail<sup>50</sup>.

## **C. L'ergologie comme source d'inspiration d'une démarche non ergologique**

Le laboratoire de recherche auquel j'ai été intégré au cours de cette thèse est le CEPERC, dont fait partie l'institut d'ergologie. Aussi il me semble important de préciser en quoi ma thèse peut s'inscrire dans ce positionnement épistémologique.

L'ergologie « essaie de désigner aujourd'hui une forme d'approche des réalités humaines qui aurait vocation à interpeller tant les communautés scientifiques que les

---

<sup>48</sup> Cf. Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé, p. 405, Entretien avec le DRH, 7 janvier 2013.

<sup>49</sup> Au cours de notre travail de thèse, c'est-à-dire de septembre 2012 à juin 2015, nous sommes notamment intervenu dans les organisations suivantes, pour des formations de 2 jours ou plus : Yves Rocher, Assemblée Nationale, Kiloutou, Hewlett Packard, Musée du Louvre, Schneider Electric, etc.

<sup>50</sup> Cf. p. 37.

communautés gestionnaires et politiques » (Durrive et Schwartz, 2003, p. 7). Schwartz souligne l'aspect non figé de la démarche ergologique : « l'ergologie est l'apprentissage permanent des débats de normes et de valeurs qui renouvellent indéfiniment l'activité : c'est "l'inconfort intellectuel" » (Durrive et Schwartz, 2003, p. 13).

Bien qu'il semble difficile de définir l'ergologie en quelques mots, nous pouvons préciser ce qu'implique cette approche. Tout d'abord, elle implique « une discipline, au sens d'une norme dans l'investigation intellectuelle » (Schwartz, 1997, p. 23). Cette discipline entre en tension polarisée avec la démarche épistémique qui standardise a priori la connaissance pour la proposer comme valide. Au contraire, la démarche ergologique intègre la renormalisation constante des normes antécédentes par ceux qui vivent l'activité dans la connaissance de l'activité humaine. Elle considère l'écart entre le prescrit et le réel comme un point de départ, et non comme un résidu à éliminer car remettant en cause la validité du savoir (Schwartz, 1997, p. 23). L'approche ergologique suppose ainsi un « espace épistémologique » constitué du va-et-vient permanent entre le concept et son objet, invitant les chercheurs à un retravail permanent, et le concept à un « réapprentissage de lui-même » (p. 24). L'approche ergologique implique également une pensée de l'historicité (c'est-à-dire une prise en compte de la dynamique d'hybridation des deux pôles, épistémique et ergologique), une éthique et une politique (puisque les valeurs ne peuvent être décrétées abstraitement des espaces où elles prennent corps. P. 26) et une mise en synergie des savoirs disciplinaires.

A partir de là, une esquisse de définition, nécessairement réductrice, peut être posée par ces termes : il s'agit de produire des connaissances sur le travail à partir d'une confrontation constructrice entre les savoirs académiques pluridisciplinaires, les acteurs du travail qui sont les premiers experts de leur propre activité et les valeurs mobilisées dans et par l'activité.

Notre travail de recherche puise largement dans la démarche ergologique, notamment dans ce qu'elle entend confronter les savoirs disciplinaires (la philosophie et la gestion principalement) aux savoirs investis par les acteurs du travail. Ce sont deux points d'inspiration spécifique que procure la démarche ergologique à notre travail.

### *a. Le savoir investi des managers*

L'approche ergologique implique pour nous d'aller voir le travail réel des managers et de ne pas nous contenter d'un savoir théorique. Nous avons ainsi envisagé comme une

absolue nécessité de réaliser une analyse de terrain alors même que notre questionnement se veut philosophique. Il s'agissait d'essayer de se confronter aux savoirs investis des managers. L'enquête de terrain effectuée s'inscrit dans ce souci de partir des situations de vie dans lesquelles sont immergés les différents acteurs. A ce titre, notre démarche de recherche révèle la dynamique en jeu dans l'ergologie, telle que la décrit Durrive, en l'opposant à la perspective épistémique : « La démarche scientifique est une forme particulière parmi les différentes formes de savoir. Elle cherche à se dégager des milieux de vie, des moments d'histoire. Elle vise un idéal de neutralité : détachée des points de vue, des choix de la vie, en négatif ou en positif. La démarche ergologique va en sens inverse. Elle cherche à se rapprocher le plus possible des milieux de vie, des moments d'histoire, des choix au nom de valeurs. Pourquoi faire ? Pour se mettre au service d'une vraie connaissance scientifique et aussi de la vie humaine » (2011, p. 2).

Avec l'apport de l'ergologie, nous concevons donc la situation de recherche comme constituée d'un chercheur, en partie immergé dans son terrain, avec une histoire, une formation, des expériences qui connotent la façon dont il perçoit la réalité qui l'entoure, et un terrain, qui n'est pas conçu seulement comme un objet de la recherche, mais comme une interaction de sujets qui, en quelque sorte, co-construisent la recherche avec le chercheur impliqué. Donc le chercheur, dans cette vision, se tient éloigné d'une vision de surplomb, en assumant toutes les difficultés qui peuvent naître, en termes d'objectivité et de scientificité, de cette position, telles qu'elles ont pu être exposées par David (2008). Les acteurs également, en perpétuelle évolution et interaction avec le chercheur, interviennent eux-mêmes de manière active dans la recherche. Pour exemple, on peut dire que les pistes de réflexion les plus pertinentes ont vu le jour à la suite de discussion avec l'équipe des Ressources humaines de la Française des Jeux : le rôle de la finalité dans le travail du manager, par exemple, est né d'une conversation avec le responsable de la conduite du changement, qui proposait, comme moteurs du changement les contraintes d'un côté, et les ressources de l'autre. Cette approche nous semblait limitée, car il y manquait un motif prospectif d'action. Des contraintes, et des ressources, pour quoi ? C'est ainsi qu'est née notre hypothèse de la finalité comme clé de compréhension du travail du manager.

Le dispositif à trois pôles, développé par l'approche ergologique, permet de constituer un garde-fou efficace contre les tentations d'approche objectiviste, qui fausserait l'avis et la vie des acteurs pour les faire entrer dans des formalisations *a priori*. « L'approche ergologique, est peut-être [...] un moyen de faire en sorte que la prise en compte de

l'intelligence des travailleurs ne débouche pas sur des transformations non voulues ou non souhaitées par eux, voire carrément opposées à leurs aspirations » (Jean, 2004, p. 1). Le dispositif à trois pôles permettrait d'éviter cet écueil : notamment le troisième pôle. « Nous définirons ici ce troisième pôle que comme le pôle des conditions éthiques et épistémologiques permettant que s'organisent le dialogue et la coopération entre le pôle 1 et le pôle 2. En effet, pour que s'établisse une coopération véritablement féconde entre les pôles 1 et 2, il nous paraît absolument indispensable que se nouent des accords explicites entre ces deux pôles quant aux objectifs, aux méthodes et aux règles suivies dans une intervention ou dans toute autre opération à visée transformatrice » (Jean, 2004, p. 2). Dans notre cas, le premier pôle serait celui du savoir académique que nous représentons en tant que chercheur. Le second recouvrerait le savoir investi des acteurs de la FDJ, leur expérience du management. Le troisième pôle renvoie certes au contrat passé avec la FDJ, mais au-delà, à toutes les relations de confiance avec les acteurs, notamment sur l'utilisation des entretiens, de transparence sur la recherche menée, avec un dialogue toujours maintenu avec le DRH sur l'avancée de mes recherches, sur les communications et publications faites, y compris si les résultats présentés pouvaient avoir des aspects troublants pour l'image de la FDJ. Ce troisième pôle garantit la fluidité du dialogue socratique à double sens entre le pôle du savoir institué et celui du savoir investi des acteurs<sup>51</sup>.

### *b. Observer les irrégularités*

La question de recherche, point de départ de la réflexion, s'inscrit également dans le cadre de la démarche ergologique. En effet, « l'approche ergologique refuse de s'en tenir aux régularités observées, aux modèles de fonctionnement, pour investir ce qui justement ne colle jamais au modèle » (Noël-Lemaitre, p. 79). Ce principe de l'ergologie apparaît comme essentiel : « S'en tenir aux "régularités", aux modèles de fonctionnement, même si ces derniers paraissent en première analyse massivement réguler sa situation, c'est la mutiler, c'est surtout ne pas comprendre comment elle "fait histoire", de la plus locale, à la plus globale » (Schwartz, 2000, p. 39).

---

<sup>51</sup> « Il s'agit d'intensifier les relations entre d'une part "savoirs organisés", stabilisés, reconnus, et d'autre part, "savoirs investis" dans les activités, instables, informulés, en cours d'élaboration. Concrètement, cela ne peut passer que par des rencontres entre "professionnels du concept" de différentes disciplines académiques et "protagonistes des activités". Au cours de ces rencontres, la forme des échanges doit s'approcher d'un "processus socratique à double sens", c'est-à-dire d'un processus au cours duquel chacun apprend de l'autre, quel que soit le type de savoirs dont il est porteur » (Efras, 2008, p. 40).

Or, c'est précisément une irrégularité qui a retenu notre attention dans la question de départ de la recherche : l'écart entre l'adhésion théorique des managers à la charte des valeurs (Les Principes d'Action Managériale) qui leur est proposée et sa mise en pratique, l'écart entre le bon manager que l'on voudrait qu'il soit, et ce qu'il est. Pour comprendre cet écart, l'enquête de terrain fonctionne de façon convergente, comme par triangulation. Les sources de l'enquête peuvent être énumérées ainsi : le chercheur mobilisant les savoirs institués, les managers en tant qu'acteurs du travail, la hiérarchie en tant que posant des normes antécédentes également intégrée aux acteurs du travail.

La conjonction de ces sources peut nous permettre d'approcher la réalité du travail des managers. Nous ne pouvons espérer mieux depuis que Weber a sapé l'illusion d'une objectivité qui serait davantage qu'une subjectivité consciente : « L'"objectivité" de la connaissance dans la science sociale dépend au contraire du fait que le donné empirique est constamment aligné sur des idées de valeur qui seules lui confèrent une valeur pour la connaissance et, bien que la signification de cette objectivité ne se comprenne qu'à partir de ces idées de valeur, il ne saurait être question d'en faire le piédestal d'une preuve empiriquement impossible de sa validité<sup>52</sup>. » On peut donc définir l'objectivité comme une subjectivité consciente d'elle-même. La caractéristique de cette objectivité est sa relativité, qui apparaît dans le fait qu'elle n'est valable que pour celui qui accepte la valeur de vérité. En définitive, Weber limite la prétention de la science en affirmant qu'elle n'est valable que pour celui pour qui elle est valable. « La validité *objective* de tout savoir empirique a pour fondement et n'a d'autre fondement que le suivant : la réalité donnée est ordonnée selon des catégories qui sont *subjectives* en ce sens spécifique qu'elles constituent la *présupposition* de notre savoir et qu'elles sont liées à la présupposition de la *valeur* de la vérité que seul le savoir empirique peut nous fournir<sup>53</sup>. » Nous verrons dans la deuxième partie préliminaire comment ces présupposés entrent en résonance avec notre position épistémologique.

## D. Méthodologie de recherche

La méthode que nous suivons, comme nous l'avons indiqué, s'inspire des enseignements de la démarche ergologique : le chercheur ne peut pas se passer de la pensée des acteurs du travail pour bâtir un savoir sur leur activité. La Française des Jeux constitue donc, outre le terrain d'application des résultats de la recherche, le lieu d'élaboration de notre

---

<sup>52</sup> M. Weber, *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Presses Pocket, 1992, p. 199.

<sup>53</sup> *Ibid.*, pp. 198-199, souligné dans le texte.

connaissance du travail des managers, grâce à une enquête de terrain qui fut conduite au début de ce travail de thèse. Notre démarche méthodologique est la suivante. Nous dressons l'état des connaissances en sciences de gestion concernant les caractéristiques du bon manager. Quelles sont les qualités essentielles du bon manager ? Nous sollicitons ensuite des concepts issus de la philosophie pertinents pour éclairer cet état des connaissances, pointer les lacunes et les zones d'ombre, l'interpréter au regard de ce qui anime l'entreprise.

Cette démarche implique ainsi d'opérer une adaptation herméneutique de mise à l'épreuve de la contemporanéité des philosophes, notamment antiques et médiévaux, que nous sollicitons. On peut prendre à notre compte la remarque de Pesqueux et al. (1999) au sujet de la pensée grecque : « Pour quiconque veut essayer de chercher ce qui peut, dans la pensée grecque, jeter quelque lumière sur les problèmes de l'entreprise [...] la tentation est réelle de transposer, par le fait d'une assimilation plus ou moins explicite, les propos d'un Platon ou d'un Aristote sur le gouvernement de la cité pour les appliquer sans précaution au gouvernement des entreprises de notre temps » (Pesqueux et al., 1999, p. 43). Ils citent l'exemple de la comparaison entre la Cité antique et l'entreprise actuelle. Une lecture rapide peut sembler plaider pour une assimilation de l'une à l'autre, alors qu'en réalité l'entreprise « se distingue radicalement, dans sa nature même, de la Cité » (1999, p. 45). On ne peut donc pas impunément appliquer sans précautions les développements d'Aristote sur la Cité à l'entreprise.

Pourtant, les auteurs ne refusent pas la question suivante, à propos de la prudence : « en quoi cette vertu de prudence nous parle-t-elle de l'entreprise, et que peut-elle nous dire à son propos ? » (1999, p. 43). Nous nous posons une question similaire autour de la notion de finalité. Pour y répondre, nous allons considérer les réflexions philosophiques, dans le contexte qui est le leur, comme une métaphore, entendue non comme une figure de style, mais comme une opération de pensée. En grec, le terme *métaphérô* signifie « transporter, transférer, rapporter, ramener, transférer dans une autre langue, traduire ». Comme dans une traduction, il ne s'agit pas de « faire du mot à mot ». Comme dans un déménagement, notion incluse dans le terme grec (Wunenburger, 2008, p. 223), il ne s'agit de mettre les meubles à la même place que dans le logement d'origine. La métaphore consiste « à présenter une idée sous le signe d'une autre idée plus frappante ou plus connue » (Fontanier, 1968, p. 99). Il faut donc que l'idée de référence soit plus connue ou plus frappante. Or, la pensée philosophique développée lors d'une époque éloignée n'est pas « plus connue » que les réalités socio-économiques du monde dans lequel nous vivons. En revanche, cette pensée peut être « plus



frappante ». On pourrait sans doute alléguer que cet éloignement rend bien ténue la possibilité de prouver quelque chose à partir d'un référent si différent de l'original. Il faudrait pouvoir attester la similitude entre les cas, ce qui devrait fait l'objet d'une autre démonstration.

Pourtant Fontanier précise dans sa définition : « présenter une idée sous le signe d'une autre idée plus frappante ou plus connue *qui, d'ailleurs, ne tient à la première par aucun autre lien que celui d'une certaine conformité ou analogie*<sup>54</sup> » (Fontanier, 1968, p. 99). Les termes utilisés sont ceux de « conformité » et d'« analogie », et non ceux d'égalité et d'identité. En effet, la métaphore, en tant qu'opération de pensée, fonctionne comme une argumentation par l'exemple, ou une analogie de proportionnalité. C'est-à-dire, pour utiliser le parallèle avec les mathématiques, qu'on aurait une égalité de rapport entre des données, et non une égalité de données. Autrement dit, il ne s'agit pas d'affirmer que ce qui était vrai du temps de Platon l'est toujours. Il s'agit d'affirmer qu'un phénomène qui se comportait d'une certaine façon envers son contexte antique, se comporte aujourd'hui d'une façon similaire envers son propre contexte (et donc différemment de la façon dont il se comportait dans le contexte antique). Fontanier semble insister, en ne gardant « aucun autre lien » (Fontanier, 1968, p. 99) qu'une certaine similitude dont nous définirons les contours. C'est-à-dire que nous excluons les éléments de contexte sociaux et historiques. Comme similitude s'oppose à identité, traduire s'oppose à transcrire, changer de logement s'oppose à changer le logement de place (pour reprendre les termes suggérés par l'étymologie de la métaphore comme « déménagement »), notre démarche s'oppose à une *application* de la pensée des philosophes d'autres époques à notre situation.

## **5. DE LA QUESTION DE RECHERCHE A LA PROBLEMATIQUE**

C'est à partir d'une immersion à la FDJ que nous avons pu définir notre question de recherche. En effet, j'avais été sollicité par la FDJ sur la question d'une amélioration des pratiques managériales au sein de l'entreprise, et plus précisément sur une meilleure intégration des principes d'action managériale que j'ai évoqués précédemment. Au cours des premiers entretiens conduits, il m'a semblé que les acteurs revenaient spontanément sur la notion de « bon manager » qu'ils avaient paradoxalement du mal à définir ou à expliciter. Cette notion de bon manager semblait autant incontournable qu'insaisissable. J'ai ainsi pensé qu'il était nécessaire de s'interroger, au-delà des réponses stéréotypées, et à l'aide des

---

<sup>54</sup> Souligné par nous.

concepts et des théories philosophiques disponibles, sur la notion énigmatique de « bon manager ».

Si la définition du manager semble peu aisée, celle de « bon manager » relève à bien des égards de la gageure. Le concept aristotélicien de « bon », contenu dans la notion de « bon manager » renvoie directement au concept de finalité. C'est pourquoi la problématique interrogée dans ce travail regarde le rôle de la finalité dans le travail du manager, et par là dans celle du bon manager. La finalité permet-elle de mieux comprendre le travail du manager ? Comment la finalité peut-elle s'insérer dans le management, aux côtés de la notion d'objectif de plus en plus associée à l'idée même du management ? Permet-elle de penser la question, au sujet du manager, « pour quoi est-il fait » ? Quelle logique de la finalité est en jeu dans le travail du manager ?

## ***6. LA THESE DEFENDUE : L'APPORT DE LA LOGIQUE DE LA FINALITE TRANSCENDANTE***

Conformément à ce que nous avons annoncé dans les premières lignes de cette introduction, nous entendons montrer dans ce travail qu'il y a deux logiques philosophiques de la finalité. La première est sous-entendue dans les conceptions classiques du travail du manager. Il s'agit de la logique de la fin instrumentale, qui entre en résonance avec les notions d'intérêt, d'utilité. Une autre logique de la finalité permet d'éclairer le travail du manager de manière à lui donner davantage de cohérence. Il s'agit de la logique de la finalité transcendante, plus proche des notions de vocation, de destinée, que nous faisons émerger de la pensée d'Aristote, de Thomas d'Aquin et de Spaemann<sup>55</sup>. Ce schéma de la finalité alternatif éclaire trois aspects du travail du manager.

La logique de la finalité transcendante apporte tout d'abord un certain regard sur le management en tant que management par objectif (MPO), en réévaluant ses dépassements, surtout le management par les valeurs auquel on peut rattacher les Principes d'Action Managériale (PAM). En distinguant l'objectif de la finalité, et en proposant une approche par la finalité comme complémentaire à l'approche par objectifs, nous questionnons les limites pratiques, idéologiques et culturelles du management par objectif, et nous entendons rendre possible un dépassement du management par objectif.

---

<sup>55</sup> Cf. Résumé de l'apport de la finalité, p. 115.

Cette thèse implique également une certaine conception des contradictions inhérentes à la situation du manager. Le manager est en effet le centre d'un faisceau de discours contradictoires qu'il doit synthétiser. Une approche par la finalité transcendante permet de donner des outils conceptuels fournissant un cadre à cette synthèse : les conflits de but ne sont plus perçus exclusivement comme des conflits d'intérêt irréductibles. Elle permet aussi de montrer en quoi les PAM peuvent trouver place au cœur d'une démarche de responsabilité sociale et de dépasser les injonctions paradoxales qui peuvent affecter les managers et faire peser sur le manager des risques psychosociaux considérables.

Elle détermine aussi une approche particulière du dilemme éthique du manager. Le manager est en effet en position de prendre des décisions susceptibles de générer des débats de valeurs. La finalité transcendante permet ici de proposer un principe régulateur pour mieux gérer les débats de valeurs inhérents au travail managérial, et de soutenir l'unité entre les PAM qui appellent à la performance et ceux qui appellent à un engagement éthique.

L'approche proposée par la logique de la finalité transcendante permet enfin de ménager un espace de rationalité pour l'éthique des vertus aux côtés du déontologisme (qui évacue le recours à la finalité) et du conséquentialisme (qui consacre la logique de la finalité instrumentale). C'est l'objet de notre enquête de terrain.

Il est important de noter que nous avons circonscrit notre sujet à la logique de la finalité, sans nous intéresser, d'une certaine façon à son contenu. Nous nous sommes posé la question : « quel(s) concept(s) et quelle(s) logique(s) de finalité permet(tent) d'éclairer le travail du manager ? » Par conséquent, il ne faut pas s'attendre à ce que nous répondions à des questions comme « quelle est la fin du travail du manager », ou « quelle est la fin de l'entreprise ». Cependant, nous considérons que la question de la logique de la finalité prépare le terrain pour répondre à la question du contenu de la finalité.

## ***7. UN PLAN PROGRESSIF DE LA LITTÉRATURE ACADEMIQUE AUX PAROLES DES MANAGERS SUR LE TERRAIN***

Conformément au positionnement présenté plus haut, c'est une conjonction des approches théoriques et pratiques qui est mise en œuvre dans ce travail de thèse, une confrontation entre la théorie reflétant un savoir académique et les discours des acteurs, révélateurs de savoirs investis ou expérientiels. En effet, le problème de terrain qui se pose, conjugué à une interrogation au moyen du concept philosophique de finalité, donne lieu à une

hypothèse sur le travail du manager. Cette hypothèse sera ensuite pour ainsi dire testée sur le terrain même si nous ne prétendons nullement avoir recours à la méthode hypothético-déductive classique en sciences de gestion.

Dans une première partie, nous étayerons théoriquement l'hypothèse, montrant sa cohérence philosophique par rapport à la littérature académique en sciences de gestion. Pour cela, nous montrerons trois domaines dans lesquels la finalité apporte une contribution pertinente pour comprendre le travail du manager. L'idée clé de cette partie, est que la finalité transcendante constitue une alternative à la notion d'objectif présente dans le management par objectif (MPO), une alternative à la notion d'intérêt et d'utilité, pour synthétiser les contradictions, et se subdivise en finalité de l'action et finalité de l'agent pour penser le dilemme du manager entre efficacité (conformité du moyen à la fin de l'action) et éthique (conformité de la fin subjective de l'agent à sa fin objective).

Ensuite, dans une deuxième partie, nous synthétiserons la démarche qui a consisté à valider cette hypothèse sur le terrain. Une enquête de terrain axée autour du rôle que joue la finalité dans le travail du manager permettra de connaître ce que nous apprend le discours des managers de la Française des Jeux sur le rôle de la finalité dans le travail du manager. C'est ainsi que nous allons interpréter les trois grands types de légitimation d'une action à la lumière du rapport à la finalité. Ainsi, les discours conséquentialistes des managers interrogés prennent en compte la finalité de l'action (l'objectif) et s'appuient sur la logique de la finalité instrumentale, tandis que les discours déontologistes rejettent la finalité comme principe justificatif d'une action. L'éthique des vertus, quant à elle, tente de prendre en compte la finalité de l'agent lui-même, (au-delà du seul objectif, qui est la finalité de l'action), pour justifier l'action, conformément à la logique de la finalité transcendante.

Ce travail comporte donc, pour résumer, un état de la question, une hypothèse étayée théoriquement, puis confrontée aux savoirs expérientiels.

Il nous a semblé nécessaire d'ajouter à cela, deux parties préliminaires. En effet, la recherche que nous menons pose un certain nombre de problèmes quant au positionnement du chercheur par rapport à son terrain qui remettent en cause la posture traditionnelle du chercheur en sciences humaines (neutralité, objectivité, passivité, etc.). C'est pourquoi il est important d'éclaircir la question du positionnement du chercheur en philosophie dans l'entreprise. Une deuxième partie préalable traitera des questions méthodologiques et

épistémologiques posées à l'occasion de ce travail. En effet, nous nous adosserons, pour parler de la finalité, à des présupposés épistémologiques précis, qu'il est nécessaire d'explicitier.

**PARTIE PRELIMINAIRE I : LES  
CONDITIONS DE POSSIBILITE DE LA  
PHILOSOPHIE EN ENTREPRISE**

---

## 1. PROLOGUE MILESIEN

« Je sais bon gré à la garse milésienne qui, voyant la philosophe Thalès s’amuser continuellement à la contemplation de la voûte céleste et tenir toujours les yeux élevés contremont, lui mit en son passage quelque chose à le faire broncher, pour l’avertir qu’il serait temps d’amuser son pensement aux choses qui étaient dans les nues, quand il aurait pourvu à celles qui étaient à ses pieds...<sup>56</sup> » Le charme mélodieux de la langue de Montaigne ne voile pas l’acribie du ton, qui permet de s’introduire avec vivacité dans la thématique des relations de la philosophie et de l’entreprise. En effet, cette anecdote au sujet de Thalès de Milet<sup>57</sup> qui passe pour le premier philosophe occidental<sup>58</sup>, correspond bien à l’image que l’homme d’entreprise d’aujourd’hui se fait du philosophe contemporain. En effet, selon Etchegoyen, l’un des sept obstacles au rapprochement entre la philosophie et l’entreprise tient dans le fait que « les chercheurs n’ont pas une bonne image ; ils semblent inutiles » (Etchegoyen, 1990, p. 228). On peut citer dans la même veine Rodolphe de Borchgrave, sous la direction de qui a été publié l’ouvrage *Le philosophe et le manager*. Il y affirme que la philosophie « est souvent considérée comme un exercice mental abstrait et gratuit: luxe de cerveaux fumeux en mal d’idées générales et de concepts brumeux » (De Borchgrave, 2006, p. 39).

---

<sup>56</sup> Montaigne, M. de, *Essais*, Paris, Gallimard, Librairie générale française, 1965, t. 2, II, XII, pp. 182-183.

<sup>57</sup> Racontée par Platon dans le *Théétète*, in *Œuvres complètes*, Paris, Flammarion, 2011, 174a, p. 1930. Sauf mention contraire, toutes les citations de Platon sont tirées de *Œuvres complètes*, Paris, Flammarion, 2011.

<sup>58</sup> L’affirmation d’un grand spécialiste comme Léon Robin, qui entérine une tradition selon laquelle Thalès serait le premier philosophe (cf. *La pensée grecque et l’origine de l’esprit scientifique* (1923), Paris, Albin Michel, 1973, pp. 55-56) est aujourd’hui controversée, car elle serait issue d’un durcissement aristotélicien de la distinction entre *muthos* et *logos*. C’est la thèse de Lambros Couloubaritsis : « Nos considérations actuelles sur la naissance de la raison grecque avec Thalès et l’école de Milet sont précaires » (« De la généalogie à la genèseologie », in Jean-François Mattéi, *La naissance de la raison en Grèce*, Paris, Presses universitaires de France, 1990, p. 88.) Dans un ouvrage intitulé *Aux origines de la philosophie européenne. De la pensée archaïque au néo-platonisme*, il écrit : « C’est désormais une tradition que personne n’ose plus mettre en doute que d’affirmer que la philosophie grecque est née en Ionie (Asie mineure), grâce à Thalès de Milet (624-546), et que cet acte de naissance atteste le passage du mythe à la raison [...]. Or, nous l’avons vu, la philosophie trouve son origine dans un contexte plus étendu, où une réflexion sur la réalité est déjà en cours » (Bruxelles, De boeck, coll. « Le point philosophique », p. 57). Mais la remise en cause de la tradition issue d’Aristote n’est pas universelle, et Nestor-Luis Cordero peut dater, au jour près, le commencement de la philosophie : « Il est probable que la philosophie, comme recherche du principe de toute chose, est née le 28 mai 585, lorsque l’éclipse que Thalès avait prédite a eu la gentillesse de ne pas manquer au rendez-vous » (« La déesse de Parménide, déesse de philosophie », in Jean-François Mattéi, *La naissance de la raison en Grèce*, Paris, Presses universitaires de France, 1990, p. 208.) Ce qui importe pour notre propos, qui s’inscrit dans le cadre d’un simple prologue et qui ne cherche qu’à ébaucher de loin la problématique, ce n’est pas la vérité de ce qualificatif de premier philosophe, mais sa réception comme tel dans le *doxa*. Cette opinion permet de faire de Thalès le parangon du philosophe, et ainsi de faire ressortir l’aspect symbolique de notre thématique.

Pour esquisser dès maintenant la tension conceptuelle qui régit ce sujet, on pourrait rapporter une autre légende selon laquelle le même Thalès aurait été un entrepreneur talentueux. Grâce à sa science des astres, il savait, l'hiver sévissant encore, que la récolte d'olives serait abondante. Il loua tous les moulins de la région de sorte à créer le monopole, et les loua aux conditions qu'il voulut<sup>59</sup>. Ce qui est particulièrement intéressant pour notre propos, c'est que l'aptitude de Thalès ne se développe pas *malgré* sa capacité philosophique, mais *en raison* de cette compétence. En effet, c'est bien grâce à sa connaissance des astres, qui le faisait passer pour sage, qu'il a pu se obtenir ainsi le monopole. Aristote, de qui nous tenons cette histoire, l'introduit en effet de la manière suivante : « *Comme on lui reprochait sa pauvreté qui attestait l'inutilité de sa philosophie*, l'histoire raconte qu'à l'aide d'observations astronomiques, etc<sup>60</sup>. » Comme si l'entreprise de Thalès avait pour but de prouver l'utilité de sa philosophie. Sa sagesse paraît donc être un atout pour son entreprise, plutôt qu'un obstacle incontournable.

Les deux anecdotes sur ce philosophe semblent contradictoires<sup>61</sup>, et permettent ainsi de tracer les linéaments du problème.

## **2. INTRODUCTION**

### **A. Enjeu de la réflexion**

Avant de structurer cette problématique, il nous faut justifier le choix et la pertinence de cette réflexion sur les rapports de la philosophie et de l'entreprise. Le travail de recherche entrepris s'inscrit dans une thématique qu'on serait tenté de dénommer, en usant d'un langage adopté par les managers, « philosophie du management<sup>62</sup> ». Il ne s'agit pas d'ériger la philosophie du management en branche de la philosophie, mais de savoir si la philosophie peut prendre légitimement pour objet le management. Comme l'a bien montré Kant<sup>63</sup>, la tâche

---

<sup>59</sup> Aristote, *La politique*, Paris, Vrin, 1995, I, 11, 1259a7, p. 69.

<sup>60</sup> *Ibid.*, souligné par nous.

<sup>61</sup> Léon Robin l'a bien noté. cf. *La pensée grecque et l'origine de l'esprit scientifique* (1923), Paris, Albin Michel, 1973, pp. 57-58.

<sup>62</sup> Cette expression est entrée dans la langue, comme en témoigne le titre de deux articles de la *Lettre du dirigeant*, <http://www.mmd-i.com/lettre.asp>, « Les philosophies du management », n° 611, p. 5, et « Votre philosophie de management », n° 635, p. 2. C'est également le titre d'un ouvrage de Bruno Jarrosson : *Invitation à la philosophie du management*, Paris, Calmann-Levy, 1991, 225 p. Mais ce qui est importé ici n'est pas l'expression en tant qu'employée par les managers et les théoriciens du management, mais comme désignant un objet particulier pour la philosophie.

<sup>63</sup> Cf. *Critique de la raison pure*, Paris, Flammarion, 2006, Préface à la deuxième édition, p. 18 : La critique de la raison pure spéculative est « un traité de méthode, non un système de la science elle-même ; mais elle en dessine cependant tout le contour en prenant en considération ses limites... »



de la philosophie n'est plus simplement d'étudier les choses, mais d'adopter un regard critique qui établit les conditions de possibilité de l'étude des choses. Avant de questionner le management sous une perspective philosophique, il faut aborder la légitimité même d'un regard philosophique sur le management. C'est dans cette perspective critique, en guise de préambule, que l'on va interroger la rencontre de la philosophie et du management.

## **B. Georges Canguilhem : pour une philosophie ouverte aux matières étrangères**

Dans une conférence prononcée le 10 mars 1990, sur le thème « *Qu'est ce qu'un philosophe en France aujourd'hui ?* » Georges Canguilhem aborde cette question (1991, pp. 107-112). Il semble que ce texte, bien connu et souvent cité par les ergologues, soit une porte d'entrée pertinente pour notre réflexion.

Après un certain nombre de réflexions sur la place des philosophes dans la société contemporaine, l'auteur prend comme exemple Leibniz, qui prit l'entreprise de son temps comme objet de réflexion, et invite l'entreprise à entrer dans le champ d'investigation de la philosophie sous cet illustre parrainage. Il affirme qu'une telle démarche n'a rien de révolutionnaire puisqu'elle se situe dans le prolongement de l'évolution de la philosophie depuis un siècle, qui se penche, à l'instar de Merleau-Ponty, sur les façons d'être au monde. Or, le management est une façon d'être au monde. Il n'y a donc pas de raison « pour refuser à l'entreprise la qualité d'un sujet d'interrogation philosophique » (Canguilhem, 1991, p. 111).

Canguilhem émet ensuite une réserve, en affirmant que « faire une recherche sur l'âme des entreprises tout en faisant payer à ces entreprises les consultations qu'on leur donne, peut être tenu, sans sacrilège, pour de l'anti-philosophie » (Canguilhem, 1991, p. 111). L'argument qu'il fournit se réfère implicitement à l'Affaire Dreyfus, qui fut pour les intellectuels tout le contraire d'un synonyme de profit, alors que le monde des entreprises est celui des affaires, donc du profit<sup>64</sup>. L'idée de faire du profit en philosophant semble donc contraire à la philosophie. Le texte de Georges Canguilhem pousse ainsi à s'interroger sur la légitimité d'une thèse financée par une entreprise. Ne s'agit-il pas d'un exemple flagrant de confusion des registres ?

---

<sup>64</sup> « Par le biais de l'argent, le monde de l'entreprise est celui des affaires. Pour le philosophe, une Affaire, on l'a vu, c'est le contraire d'un profit » (Canguilhem, 1991, p. 111).

Questionner cette légitimité est aussi le fait de chercheurs contemporains, qui rencontrent ce type de difficulté dans leur pratique. Le séminaire du collectif Redi sur la formation par la recherche du 2 décembre 2011 portait sur le « Le dispositif CIFRE en Sciences Humaines et Sociales, une génération hybride entre recherche et action ?<sup>65</sup> ». Les participants ont abordé la problématique de la liberté : « Dans quelle mesure le doctorant gère-t-il la distance et la proximité qu'il peut prendre avec son objet et avec l'institution qui l'accueille ? » (Redi, 2011, p. 13). Plus loin au cours des échanges, la formulation se précise : « Se pose alors le problème des loyautés incompatibles : on doit s'engager dans et pour l'entreprise quand on en est salarié, alors qu'on est amené à la critique de cette même entreprise » (Redi, 2011, p. 29). C'est donc le problème de la liberté de la recherche qui se pose. Le présent travail est concerné par cette problématique, puisqu'il est financé par une entreprise. Il est donc capital d'apporter une lumière sur ce thème.

### **C. Précision autour de la philosophie en entreprise**

Avant d'aborder de front la question, il faut la préciser, notamment en levant une équivoque. Cette distinction est parfois omise dans les publications sur le sujet<sup>66</sup>, ce qui les rend confuses. Quand on parle de « philosophie en entreprise<sup>67</sup> », on ne dit rien à strictement parler. En effet, il n'y a pas de philosophie en entreprise, mais des hommes dans l'entreprise qui philosophent<sup>68</sup>. L'expérience atteste que leur relation à l'entreprise peut incarner divers degrés de proximité. Ainsi il est possible, sans être impliqué dans l'entreprise, de prendre celle-ci comme objet d'étude. Il est également possible d'intervenir comme consultant d'une structure extérieure (c'est notre cas), et de s'impliquer dans l'entreprise cliente en tant que philosophe. Il est possible enfin d'intervenir en tant que salarié de l'entreprise (c'est le cas des thèses CIFRE). On se trouve donc devant une palette de statuts, qui s'accompagne fatalement d'une graduation de contraintes pour le philosophe. Le philosophe non impliqué choisit son sujet, la façon de le traiter, et le contenu conceptuel de son travail. Le consultant ne choisit pas son sujet, si ce n'est en réponse à un besoin spécifique de l'entreprise, mais peut, dans certains cas, être libre de la façon de le traiter. Le salarié de type CIFRE dont la thèse porte sur l'entreprise est soumis en général à un degré de contrainte supérieur, notamment quant à

---

<sup>65</sup> Le présent travail n'est pas une thèse dite « CIFRE » mais elle présente des points communs et des différences qui seront abordées plus loin. Néanmoins pour le point qui nous intéresse ici, à savoir la question de la probité d'une thèse financée par une entreprise, les situations sont identiques.

<sup>66</sup> C'est le cas par exemple de l'article de Pavie sur « Etre philosophe ou manager » (2009).

<sup>67</sup> C'est le cas par exemple de Etchegoyen, 1990, p. 215.

<sup>68</sup> Néanmoins, on pourra être amené, par commodité, à employer cette expression de « philosophie en entreprise », mais alors, il ne faudra pas s'y méprendre.

la façon de traiter son sujet et à la formalisation des résultats dégagés<sup>70</sup>. Or comment concilier dans notre cas la nécessaire liberté du chercheur, le regard neutre du philosophe, et l'implication dans la stratégie de l'entreprise en tant que client de celle-ci ?

### **3. LA LIBERTE DE LA RECHERCHE**

Une façon parlante, quoique vive, d'évoquer cette part irréductible de liberté dans la recherche est fournie par Raymond Aron, dans sa longue préface au livre de Max Weber, *Le savant et le politique*. L'auteur parle de la contrainte exercée sur la recherche. Elle est d'ordre politique, mais quant à ses effets, la contrainte exercée par l'entreprise sur le chercheur impliqué est similaire : « On a connu la “mathématique aryenne”, on connaît aujourd'hui un Etat qui tranche la querelle scientifique relative à l'hérédité des caractères<sup>71</sup> ». C'est à dire que le pouvoir politique, ou dans notre cas la hiérarchie de l'entreprise, outrepassa son pouvoir en produisant un discours qui, indépendamment de sa conformité à l'objet d'étude, trouve le fondement de sa légitimité dans l'autorité.

Thomas d'Aquin aborde cette problématique dans son exposé sur l'*Ethique à Nicomaque*. Après avoir distingué les sciences pratiques<sup>72</sup> et les sciences spéculatives, il affirme que la politique commande aux sciences pratiques quant au fait d'exercer cet acte et aussi quant au résultat de l'acte<sup>73</sup>. C'est à dire qu'il commande non seulement à l'artisan de faire des couteaux, mais aussi de faire tel ou tel couteau. Au contraire, pour les sciences spéculatives, la politique commande quant au fait d'exercer l'acte, mais pas quant au résultat de l'acte. L'exemple est parlant et peut être mis en parallèle avec la « mathématique aryenne » dont parle Raymond Aron : « L'homme politique n'ordonne pas au géomètre de conclure au sujet du triangle<sup>74</sup> ». Car cela ne dépend pas de la volonté de l'homme, mais de la

---

<sup>70</sup> Cette difficulté transparaît dans les Actes du colloque sur la recherche impliquée : « Dans quelle mesure le doctorant gère-t-il la distance et la proximité qu'il peut prendre avec son objet et avec l'institution qui l'accueille ? ». (Redi, 2011, p. 13).

<sup>71</sup> M. Weber, *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1997, p. 20. Nous utilisons ici cette édition en raison de la préface que nous citons. Pour la suite, nous utiliserons l'édition de Colliot-Thélène (Paris, La Découverte, 2003).

<sup>72</sup> C'est à dire, dans le contexte, les arts techniques.

<sup>73</sup> « *Quantum ad usum ejus ut operetur vel non operetur, et quantum ad determinationem actus* », Sancti Thomae De Aquino, *Opera omnia iussu Leonis XIII P. M. edita, t. 47: Sententia libri Ethicorum* (Ad Sanctae Sabinae, Romae, 1969), vol. 1, Livre I, leçon II, p. 9 (traduction par nos soins). Sauf mention contraire, les citations de Thomas d'Aquin sont tirées de l'édition de référence, dite « léonine ». Nous renvoyons à la bibliographie pour la liste de ces références.

<sup>74</sup> « *Non autem praecipit politicus geometriae, quae de triangulo concludat.* » *Ibid.*, (traduction par nos soins).

notion de la chose. C'est à dire que le fait pour un triangle d'avoir la somme de ses angles égale à deux droits ne dépend pas de la volonté de l'homme politique<sup>75</sup>.

En transposant ce principe à notre cas, en tant que chercheur en philosophie impliqué dans l'entreprise qui est son terrain d'étude, il apparaît que le manager du philosophe peut orienter son questionnement en lui demandant de traiter tel ou tel sujet, mais ne peut pas lui imposer les conclusions qui ne relèvent pas de sa volonté, mais de la nature de cet objet d'étude. Le fait qu'il ne doive pas le faire n'empêche d'ailleurs pas qu'il soit tentant pour une entreprise de chercher à orienter les résultats d'une recherche ou qu'elle ne soit tout simplement pas prête à les entendre. Mais le chercheur doit résister à ces pressions éventuelles, ce qui peut le placer, lorsqu'il est financé par l'entreprise étudiée, dans une situation délicate.

Une formule d'Aristote permet de bien préciser cette problématique. Pour lui, il existe une part de la recherche qui doit être libre de toute contrainte extérieure. Mais extérieure à quoi ? Certes, extérieure à l'esprit du chercheur, mais surtout extérieure à la nature de l'objet<sup>76</sup>. A ce titre, la volonté et l'intelligence du chercheur sont elles-mêmes considérées comme des contraintes extérieures de telle sorte que le résultat n'est pas laissé à l'arbitraire de celui-ci. Pourtant, il y a une contrainte qui s'exerce sur le résultat, mais elle est interne à l'objet d'étude. A propos de la recherche des causes par les anciens, Aristote écrit que « les philosophes, contraints de nouveau, ainsi que nous l'avons dit, par la vérité, recoururent à un autre principe causal<sup>77</sup>. »

### **A. L'espace de liberté : précision technique. Les outils d'Aristote**

Pour expliciter plus avant cette liberté de la recherche du point de vue technique, les outils logiques d'Aristote sont très utiles<sup>78</sup>. Ces outils rejoignent tout à fait les exigences contemporaines d'une recherche en philosophie sur l'entreprise. Le plus parlant sera de

---

<sup>75</sup> Il est significatif, à ce sujet, que l'émergence de la philosophie occidentale se soit précisément faite en réaction contre l'argument d'autorité de la tradition mythique.

<sup>76</sup> Pour reprendre l'exemple parlant des mathématiques pris par Weber et Thomas d'Aquin, aucune contrainte extérieure à la notion de triangle ne doit entrer en jeu pour répondre à la question de la somme des angles d'un triangle.

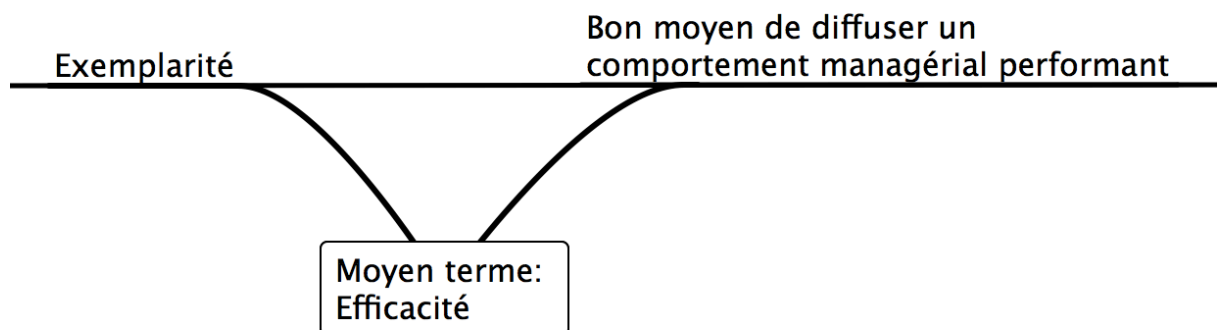
<sup>77</sup> Aristote, *Métaphysique*, Paris, Vrin, t. 1, 1991, A, 3, 984b10, p. 17.

<sup>78</sup> Le point abordé ici relève du traité des *Premiers analytiques*, Paris, Vrin, coll. « Bibliothèque des textes philosophiques », 2001, I, 1, pp. 1 sq. Pour un exposé académique et pédagogique de ce point, on se reportera à l'ouvrage de B. Couillaud, *Raisonnement en vérité*, Paris, F.-X. de Guibert, 2007, pp. 237 sq.

prendre un exemple simple. Le chercheur émet l'hypothèse qu'une bonne façon de diffuser un comportement managérial performant est l'exemplarité. Il est donc en face d'une « énonciation », c'est-à-dire d'une union entre deux concepts, celui d'exemplarité, et celui de transmission de technique managériale. Au point de départ de la recherche, normalement, cette union n'est encore que potentielle<sup>79</sup>, ces deux concepts pouvant être composés (réponse positive à la question : l'exemplarité est-elle une bonne façon de diffuser un comportement managérial performant ?) ou séparés (réponse négative). Pour les composer, il faut les unir au moyen d'un argument, c'est-à-dire d'un troisième concept, appelé moyen terme, auquel chacun des deux concepts est uni par ailleurs. Par exemple celui d'efficacité. Si l'exemplarité est efficace et que l'efficacité est le critère d'un bon moyen de diffusion d'un comportement managérial performant, alors on peut composer les deux premiers concepts, c'est-à-dire répondre positivement. Ce processus, Aristote l'appelle le syllogisme, et on peut énoncer ainsi l'argumentation qui vient établir la conclusion et la faire passer du statut épistémologique d'hypothèse à celui de théorie. :

- a) Ce qui est efficace est un bon moyen de diffuser un comportement managérial performant.
- b) Or, l'exemplarité est efficace
- c) Donc l'exemplarité est un bon moyen de diffuser un comportement managérial performant.

Ce procédé peut être schématisé ainsi :



<sup>79</sup> C'est pour cette raison que l'énonciation en question n'a encore que le statut d'hypothèse. Le terme hypothèse, d'ailleurs ne fait pas partie du vocabulaire logique aristotélicien, mais il naît avec la physique moderne et répond plutôt à une lecture popperienne de la recherche. Mais les deux visions ne sont pas incompatibles, et leur divergence n'a pas d'incidence sur la question qui nous occupe.

Pour que c) soit légitimement établi, il faut qu'il découle de la seule nécessité de l'existence de a) et de b). C'est ce qui découle de la définition qu'Aristote donne du syllogisme : « Discours dans lequel, certaines choses étant posées [a) et b)], quelque chose d'autre que ces données [c)] en résulte nécessairement par le seul fait de ces données<sup>80</sup> ». L'auteur prend le soin de commenter lui même ce dernier membre de phrase qui contient, entre autres, le principe de la liberté de la recherche : « Par le seul fait de ces données : je veux dire que c'est par elle que la conséquence est obtenue ; à son tour, l'expression c'est par elles que la conséquence est obtenue signifie qu'aucun terme étranger n'est en sus requis pour produire la conséquence nécessaire<sup>81</sup>. »

## **B. Application de ces principes à la philosophie engagée dans l'entreprise**

Tout ceci est bien schématique et donc, à bien des égards, critiquable. Mais ces critiques ne remettent pas en cause l'intérêt de cet exemple pour la question qui nous préoccupe, à savoir celle de la liberté de la recherche. L'objectif est de préciser l'espace de liberté dont bénéficie le philosophe impliqué dans l'entreprise. Les parties prenantes de l'entreprise et les responsables du philosophe impliqué peuvent lui prescrire de se pencher sur le sujet de l'exemplarité comme bon moyen de diffuser un comportement managérial performant. C'est à dire de chercher à composer ou de séparer les deux concepts engagés dans cette énonciation. Mais si autre chose qu'un concept vient interférer et servir de moyen terme alors qu'il n'en a pas la légitimité, c'est-à-dire que l'inférence ne s'opère pas « du seul fait de ces données<sup>82</sup> », alors la recherche est faussée. Par exemple, si au lieu d'un moyen terme rationnel, intervient un élément de l'ordre de l'affect, comme la sympathie pour le manager qui prescrit la tâche, ou si l'autorité naturelle ou statutaire qu'il a sur le chercheur vient modifier le moyen terme de telle sorte que la conclusion en soit modifiée également, alors la recherche est faussée<sup>83</sup>. Cela ne veut pas dire que le philosophe doit s'abstenir de toute

---

<sup>80</sup> Aristote, *Premiers analytiques*, Paris, Vrin, 2001, I, 1, 24b18, pp. 4-5, souligné par nous.

<sup>81</sup> *Ibid.*, 24b20, p. 5, souligné dans le texte.

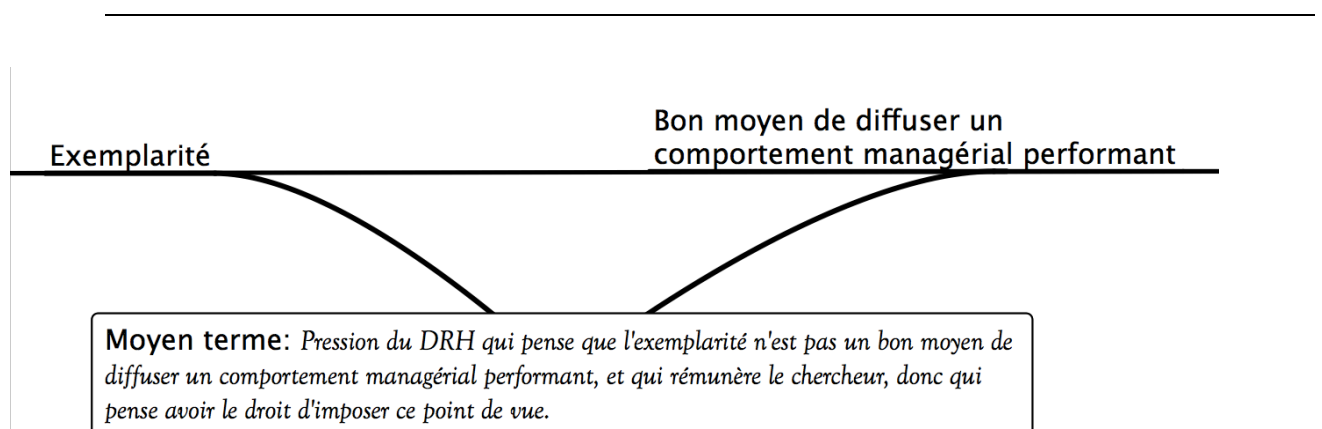
<sup>82</sup> *Ibid.*

<sup>83</sup> On peut alors adapter le schéma en représentant le syllogisme faussé de cette façon :

sympathie ou n'être soumis à aucune autorité, mais cela veut dire que ces éléments ne doivent pas entrer en ligne de compte à côté ou à la place du moyen terme.

On peut prendre l'exemple d'une entreprise qui aurait une ligne managériale discontinuée, dans laquelle les managers de proximité seraient invités à des pratiques managériales que les top-managers ne mettent pas en pratique. Si le DRH de l'entreprise considère que le chantier à lancer pour mettre en place une diffusion par l'exemplarité supposerait une réforme des mentalités auquel il n'est pas prêt, et que sa mise en œuvre serait trop importante par rapport à ses objectifs en termes de coûts, ce DRH pourra être tenté de pousser le chercheur à séparer les deux concepts en jeu, en faisant entrer dans la démarche rationnelle des éléments non rationnels, de telle sorte qu'il ne serait pas « contraint par la seule vérité » (pour reprendre les termes d'Aristote) à conclure ce que la nature de l'exemplarité lui impose. Autrement dit, ce ne serait pas de la seule force de a) et de b) que découlerait la conclusion.

Il est facile de comprendre que la tentation de la hiérarchie d'interférer à l'intérieur du processus de recherche varie en fonction du degré d'implication du philosophe dans l'entreprise, selon les trois degrés évoqués plus haut<sup>84</sup>. Le plus exposé à perdre sa liberté est le salarié, puis le consultant, qui a un appui extérieur, l'organisme dont il est consultant, sur lequel s'appuyer pour garantir sa liberté. Enfin, le philosophe non-impliqué, qui ne dépend pas financièrement de l'entreprise qui est son objet d'étude a toute liberté. Mais la tentation pour les dirigeants d'interférer dans les résultats de la recherche est aussi fonction de la hauteur de la rémunération, et de l'enjeu de la recherche. A ce titre, l'aspect public ou non des



<sup>84</sup> Cf. supra, C. Précision autour de la philosophie en entreprise, p. 41.

résultats de la recherche revêt une importance considérable<sup>85</sup>. Et elle est également une question d'état d'esprit, d'indépendance intellectuelle.

On voit désormais les obstacles qui peuvent peser sur la démarche consistant à prendre l'entreprise comme objet d'interrogation philosophique. Et par là même, on comprend pour quelle raison on doit parler ici de la liberté de la recherche et non de la liberté du chercheur, qui est autre chose. La liberté du chercheur n'est pas impliquée dans ce qu'on appelle ici l'espace de liberté de la recherche, car le chercheur est contraint, tout aussi bien que celui qui le finance, par la nature de son objet d'étude « quant au résultat de l'acte » pour reprendre les termes cités plus haut<sup>86</sup>. Néanmoins cette liberté du chercheur existe également, et devra entrer en dialogue avec la volonté du commanditaire pour définir l'objet de recherche « quant à l'exercice de l'acte<sup>87</sup> ».

### **C. Les conséquences de la violation de cette liberté**

On utilise parfois<sup>88</sup> l'expression selon laquelle la philosophie pourrait se mettre « au service de l'entreprise<sup>89</sup> ». Elle peut être rangée parmi les outils du management<sup>90</sup>. Cette dénomination qui fait référence à l'instrumentalisation, à l'utilité<sup>91</sup>, doit s'entendre en fonction de ce qui vient d'être dit. La condition pour que la philosophie soit utile à l'entreprise, est de ne pas être qu'utile à l'entreprise. Elle doit se garder au service de son objet, sans s'asservir à un argument d'autorité managériale. Elle ne peut se mettre authentiquement au service de l'entreprise si elle s'y soumet.

La distinction entre service et soumission est bien appropriée pour évoquer la relation que la philosophie peut avoir avec l'entreprise. Se mettre au service de l'entreprise, c'est

---

<sup>85</sup> Notons qu'un autre problème se posera, celui de la publication ou non des résultats de la recherche. En effet, un commanditaire pourra accepter tel ou tel résultat, mais refuser sa publication. Cela ouvre une piste de réflexion sur la cohérence d'une recherche non publiée, donc sur la possibilité d'une recherche solitaire, constituée en marge d'une communauté scientifique. Cette réflexion demanderait un traitement à part, que le cadre d'un simple préambule rend impossible.

<sup>86</sup> Cf. Thomas d'Aquin, *Sententia libri Ethicorum*, *op. cit.* vol. 1, livre 1, leçon II, p. 9 (Traduction par nos soins). Cf. supra, « La liberté de la recherche », p. 42.

<sup>87</sup> Cf. *Ibid.* (Traduction par nos soins).

<sup>88</sup> C'est le cas de Guevorts, par exemple, « Philosophie et management. Quand la philosophie entre dans l'entreprise » [Ressource en ligne].

<sup>89</sup> L'expression « philosophie au service de l'entreprise » compte 646 résultats le 10 octobre 2012 sur le moteur de recherche Google, et 14 100 occurrences le 20 mars 2015.

<sup>90</sup> Un article de *La lettre du dirigeant*, à la rubrique « Les outils du management », porte le titre : « Les philosophies du management » (n° 611, p. 5).

<sup>91</sup> « Ce qui importe, c'est de produire des connaissances *utiles* pour l'action » (Etchegoyen, 1990, p. 230, souligné par nous.)



accepter de réfléchir sur un sujet qui la concerne, mais en gardant une autonomie de moyen terme qui doivent demeurer d'ordre rationnel. Se soumettre à l'entreprise, autrement dit accepter un moyen terme d'ordre non rationnel, c'est devenir soi-même un moyen, comme le dit Schumacher : « La philosophie se transformerait en un instrument de pouvoir, sonnait le glas même d'une authentique réflexion libératrice. Si la philosophie se doit d'être au service de la cité, y compris de ceux qui s'occupent du management, elle ne peut le faire qu'en restant fidèle à ce qu'elle est, à savoir un art profondément libre » (Schumacher, 2009).

#### **D. La solution : des philosophes non-impliqués ?**

On le voit bien, la première condition de possibilité d'une philosophie de l'entreprise se fait donc jour. La liberté de la philosophie est nécessaire à une relation saine avec l'entreprise. En effet, Alain Etchegoyen décrit la « logique de la pureté », selon laquelle « la recherche doit pouvoir se développer en toute indépendance et ne pas être soumise au diktat du profit » (Etchegoyen, 1990, p. 239). Elle est difficile à trouver pour le philosophe qui se veut également consultant, comme notre expérience l'atteste. Elle est très difficile pour le philosophe salarié, comme en témoigne les actes du colloque Redi, du fait qu'ils sont impliqués dans l'entreprise ou les diverses thèses en philosophie conduites sous un contrat CIFRE.

En revanche, le philosophe qui n'est pas impliqué dans l'entreprise, du moins dans une entreprise qui le finance, aura plus de facilité à défendre cette liberté. Il semble que ce soit la position de Canguilhem qui alerte les philosophes sur les dangers d'une immersion dans le monde de l'entreprise. En effet, il s'oppose fermement à l'implication du philosophe dans l'entreprise : « Peut-on rappeler que Kant ne s'est pas fait peintre ou musicien pour réfléchir sur l'originalité du jugement esthétique et que Marx n'a pas extrait du charbon ou tissé de la toile pour percevoir dans le travail industriel un conditionnement plutôt qu'une condition » (Canguilhem, 1991, p. 112). La philosophie impliquée est non seulement non pertinente sur le plan théorique, elle n'est pas légitime à ses yeux : « Faire une recherche sur l'âme des entreprises tout en faisant payer à ces entreprises les consultations qu'on leur donne, peut être tenu, sans sacrilège, pour de l'anti-philosophie » (Canguilhem, 1991, p. 111). Il semble donc plus pertinent d'adopter une position de chercheur non-impliqué, car cela préserverait la liberté indispensable à la recherche.

## E. Le *Théétète* de Platon ou l'éloge de la marginalité

Il semble qu'un parallèle avec le positionnement de Platon dans la Cité peut s'avérer ici bénéfique, particulièrement en regard de l'implication des sophistes. Que ce soit le philosophe du XXI<sup>e</sup> siècle en entreprise ou le philosophe antique dans la Cité, on retrouve des composantes identiques : l'implication et la rémunération posent problème. Platon défend la pertinence d'une attitude non-engagée dans les affaires de la Cité, et critique la rémunération des sophistes.

Dans un passage du *Théétète*, le philosophe fait l'éloge du discours de ceux qui demeurent à l'écart de l'action, « car il n'y a pas parmi nous de président, juge, ou comme les poètes, spectateur, pour exercer une censure et même le commandement<sup>92</sup> ». C'est bien l'idée de la liberté de la recherche qui est ici évoquée, et la thématique de l'esclavage à laquelle recourt Platon le confirme. Les hommes du monde sont esclaves des sujets à aborder sur l'Agora, esclaves des griefs à défendre, esclaves du temps qui leur est imparti etc. Platon montre que l'habileté des hommes du monde est en fait conséquente à leur esclavage : « Il les force à agir de manière qui les déforme, quand il fait peser sur des âmes encore faibles de grands dangers et de grandes frayeurs [enjeu des plaidoiries, discours politiques, etc.] : comme ils ne peuvent s'aider du juste et du vrai pour les supporter, qu'ils prennent tout de suite le pli de tromper et de prendre des revanches les uns sur les autres, ils sont tordus de toutes parts et chétifs<sup>93</sup> ». On voit qu'il est ici question tant de la liberté de la recherche que de la liberté du chercheur, Platon faisant fi de la distinction évoquée plus haut. En effet, il place sur le même plan de contrainte le temps qui peut nuire « au résultat de l'acte » et la liste des griefs qui impose « l'exercice de l'acte ».

La conséquence de ce constat, si l'on s'en tient à ce texte du *Théétète*, est la revendication de la marginalité. Le philosophe ne sait pas « le chemin pour se rendre au lieu de l'Assemblée, ni où se trouve le tribunal, le Conseil<sup>94</sup>... ». En effet, « son corps seul gît dans la Cité, il y réside en étranger<sup>95</sup> », puisque son esprit vagabonde par toute la terre. Un certain nombre d'exemples suivent, mais on peut en citer un qui parle au regard de notre sujet : « Dix mille plèthres de terre ou encore plus, quand il entend dire qu'un tel, qui, donc, les possède, “est propriétaire d'une quantité étonnante”, il croit entendre “toute petite”, lui qui

---

<sup>92</sup> Platon, *Théétète*, in *Œuvres complètes*, Paris, Flammarion, 2011, 173c, p. 1930.

<sup>93</sup> *Ibid*, 173a, p. 1930.

<sup>94</sup> *Ibid*, 173d, p. 1930.

<sup>95</sup> *Ibid*, 173e, p. 1930.

a l'habitude de porter son regard sur la terre entière<sup>96</sup> ». Radicaliser la non-implication du philosophe, pour garder une liberté et une objectivité totale semble une nécessité pour Platon.

## F. L'ambiguïté de la position des sophistes

Cette non-implication suppose de ne pas attendre une rémunération pour l'utilisation de la philosophie en vue de résoudre des problèmes pratiques, contrairement aux sophistes. Historiquement, la démarche des sophistes « est d'abord la réaction de la *praxis* politique et éthique contre la *theoria* cosmologique de Thalès et Anaxagore » (Gigon, 1990, p. 232). On peut donc dire que « cette perspective met surtout en valeur l'action humaine au détriment des spéculations scientifiques » (Couloubaritsis, 2003, p. 171). La dénomination n'est pas d'abord péjorative (Robin, 1973, p. 163). Ils représentent une activité à mi-chemin entre la spéculation et l'action. On peut dire, avec Platon, qu'ils « sont dans la zone frontière entre le philosophe et l'homme politique<sup>97</sup> ».

La position de sophiste n'est pas sans rapport avec une certaine façon de concevoir l'attitude du philosophe impliqué dans l'entreprise. En effet, du philosophe impliqué aussi on peut dire qu'il se situe sur la zone frontière entre la recherche et l'action. Les actes du colloque sur la « Recherche doctorale impliquée » font référence, dans le titre, à la notion d'hybridation (Redi, 2011). Les sophistes enseignent « l'art de réussir dans les affaires » (Couloubaritsis, 2003, p. 170). Léon Robin, en décrivant leur activité, emploie un terme qui évoque le consulting : « Ils enseignent la science du bon conseil dans les affaires privées ou publiques, c'est-à-dire la vertu, au sens précis qui vient d'être défini, et le moyen de devenir supérieur à ses concurrents » (Robin, 1973, p. 167). Le parallèle avec le consulting, philosophique ou non, est évident, et s'accroît encore si l'on sollicite la définition de la vertu dont il est question : « talents et aptitude à gouverner sa vie [qui correspond au développement personnel] et celle des autres [qui évoque le management au sens de gestion des collaborateurs] » (Robin, 1973, p. 167).

Avec les sophistes, la pensée s'invite dans les affaires de la Cité. Mais le constat de Platon et d'Aristote est que cette implication ne se fait pas sans compromission. C'est d'eux que nous tenons la connotation péjorative du terme de sophiste (Robin, 1973, p. 163). Dans le dialogue intitulé *Le sophiste*, Platon donne six définitions possibles du sophiste, parmi

---

<sup>96</sup> *Ibid*, 174e, p. 1931.

<sup>97</sup> Platon, *Euthydème*, in *Œuvres complètes*, Paris, Flammarion, 2011, 305c, p. 393.

lesquelles on trouve « chasseur de jeunes gens riches, en quête d'un salaire<sup>98</sup> », « marchand de connaissance<sup>99</sup> », commerçant de première main, commerçant de seconde main<sup>100</sup>. Ces quatre définitions contiennent un rapport à la rémunération<sup>101</sup>. Or, dans le même dialogue, Platon prouve que le sophiste est l'opposé du philosophe, en montrant qu'il ne sait qu'imiter les réalités, et non faire de la science<sup>102</sup>.

On peut maintenant mettre cette idée en regard de la pensée de Georges Canguilhem, « faire une recherche sur l'âme des entreprises tout en faisant payer à ces entreprises les consultations qu'on leur donne, peut être tenu, sans sacrilège, pour de l'anti-philosophie » (Canguilhem, 1991, p. 111). Platon affirme que le sophiste est un anti-philosophe, après l'avoir défini comme vendeur de savoir. Les deux auteurs se rejoignent donc pour manifester l'impossibilité de transformer la philosophie en activité lucrative au service de clients dénommés.

Toutefois, il nous semble important de signaler que la lecture que nous avons faite de Platon réduit sa pensée en la circonscrivant au point de vue que nous avons adopté. Il nous a donc paru judicieux d'apporter un point de vue alternatif sur cet aspect de la pensée de Platon, pour nuancer un propos trop outrageusement simplificateur. Cependant, pour ne pas alourdir cette partie préliminaire, nous avons choisi de faire figurer cette partie en annexe<sup>103</sup>. Pour résumer, on peut dire que le *Théétète* est un texte de Platon qui demande à être replacé dans le contexte général de l'œuvre de Platon, dont l'objectif semble être précisément de changer les choses, non de les contempler. En parlant de l'intention politique de *Le République*, Marcel Deschoux écrit qu'elle est « moins d'un utopiste que d'un réformateur<sup>104</sup>. » Le philosophe-roi serait donc la figure du philosophe impliqué dans la Cité. On trouve notamment dans ce dialogue le mythe de la Caverne, dans lequel on assiste à un retour du philosophe dans la caverne, une réimplication, pourrait-on dire. La vie de Platon elle-même invite à relativiser la portée de l'éloge de la marginalité du *Théétète*. On peut en donner un signe en citant le fait

---

<sup>98</sup> *Le sophiste*, in *Œuvres complètes*, Paris, Flammarion, 2011, 231d, p. 1830. Cette caractérisation du sophiste se retrouve dans l'ouvrage *Les Définitions*, 415d.

<sup>99</sup> *Le sophiste*, *op. cit.*, 231d, p. 1830.

<sup>100</sup> Cf. *Ibid.*, 226a, p. 1823.

<sup>101</sup> On trouve aussi des références plus ou moins ironiques sur la rémunération des sophistes dans *L'apologie de Socrate*, 20a ; *Cratyle*, 384b (où il est question de « la leçon à cinquante drachmes » de Prodicos), et 391c ; *Gorgias*, 519c ; *Protagoras*, 311d sq ; *Hippias majeur*, 281d ; *Hippias mineur*, 364d ; *Lachès*, 186c ; *Ménon*, 91b ; *République VI*, 493a ; *Théagès*, 127a.

<sup>102</sup> *Le sophiste*, *op. cit.*, 235a, p. 1833.

<sup>103</sup> Cf. Annexe 2 : La pensée de Platon sur l'implication dans la cité, p. 372.

<sup>104</sup> Marcel Deschoux, *Visages de Platon*, L'Harmattan, Paris, 1999, p. 55.

que quand Dion l'appelle en Sicile pour l'aider à réformer sa Cité, « le désir de jouer un rôle politique et d'appliquer son système l'entraîna<sup>105</sup> ». Enfin, la construction du personnage de Socrate permet également de nuancer l'apologie du retrait des affaires de la Cité. Platon lui fait dire, en effet : « Je pense que je suis l'un des rares Athéniens, pour ne pas dire le seul, qui s'intéresse à ce qu'est vraiment l'art politique et que, de mes contemporains, je suis seul à faire de la politique<sup>106</sup>. » Nous soulignons également dans cette partie en annexe, les limites de l'analogie entre la pensée de Platon sur l'implication dans la Cité et notre situation de philosophe impliqué dans l'entreprise.

#### ***4. LIMITES DE LA PHILOSOPHIE NON-IMPLIQUEE***

Néanmoins, le type de relation de la philosophie à l'entreprise supposé par la philosophie non-impliquée nous semble doublement limité.

La première limite se présente sous la forme d'un risque. La liberté de la recherche risquerait de s'accompagner de la liberté du chercheur, préjudiciable à l'apport de la philosophie pour l'entreprise. En effet, le chercheur extérieur à l'entreprise serait alors libre dans le choix du sujet, de telle sorte que sa pertinence ne serait qu'accidentelle par rapport aux besoins de l'entreprise. Toutefois, une volonté de collaborer de manière bénévole, et une bonne communication entre les acteurs ne sont pas exclues de soi par cette position.

Mais une seconde limite, qui touche la conception profonde de la philosophie, se fait jour devant la thématique des philosophes non impliqués. On peut la dénommer l'abstraction. Il ne s'agit pas ici de critiquer, dans une perspective éthique, le fait qu'ils n'agissent pas : on ne peut pas leur appliquer la phrase de Péguy, qui fait premièrement sens dans le cadre politique : « ils ont les mains pures, mais ils n'ont pas de mains<sup>107</sup> ». Ce qui est en jeu, n'est pas l'inaction du philosophe du fait qu'il n'est pas impliqué. Au contraire, cette inaction (relative) est une force pour lui, lui laissant le loisir de la contemplation et de la réflexion. On notera toutefois que sa subsistance, puisqu'elle n'est pas assurée par l'entreprise, le sera par des activités annexes qui le détourneront potentiellement de sa recherche.

---

<sup>105</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>106</sup> Gorgias, 521d, p. 503

<sup>107</sup> *Clio, le dialogue de l'histoire et de l'âme charnelle*, in *Œuvres en prose complètes*, t. III, Paris, Gallimard, 1992, p. 651.

Ce qui pose problème dans la philosophie non-impliquée, c'est qu'elle peut passer à côté des réels problèmes de l'entreprise<sup>108</sup>. Une bonne façon de manifester le danger d'une recherche non-impliquée est exprimée par Christophe Blavot, employeur de doctorants CIFRE : « J'ai l'habitude de dire que l'on pense bien les pieds dans la boue. Le fait de faire aide à penser, structure la pensée » (Redi, 2011, p. 32). Ainsi une recherche non impliquée serait moins pertinente.

Ces propos ne vont pas de soi, car on est tenté de scinder les deux domaines, celui de l'action, et celui de la réflexion, comme le note Rodolphe de Borchgrave, à propos du philosophe et du manager, qui vivent sur « des planètes différentes. Les uns pensent, les autres agissent, dit l'opinion publique » (Borchgrave, 2006, p. 9). Mais cette distance s'amenuise quand on songe que la recherche est elle-même une action<sup>109</sup>. Trois exemples permettent de manifester cette idée. Tout d'abord Socrate, en cherchant un sage, rend les hommes qu'il rencontre un peu plus sages<sup>110</sup>, si l'on considère que se rendre compte de son manque de sagesse est progresser en sagesse<sup>111</sup>. De plus, « même en sciences de la nature, la recherche modifie la situation à laquelle elle s'applique » (Redi, 2011, p. 12). Le scientifique, en mécanique quantique, cherche à mesurer la position des particules élémentaires. Pour ce faire, il faut envoyer un rayon lumineux, qui, malheureusement, modifie la position des particules à mesurer, puisque les photons envoyés ont une masse capable de percuter les particules quantiques. Il est donc impossible d'évaluer cette position sans la changer. Enfin, la présente recherche en philosophie inclut un audit dans lequel la simple « prise de pouls » sans modification est impossible. En effet, les entretiens semi-directifs permettront aux managers d'exprimer leur conception du management, mais cette expression les rendra plus conscients de leur pratique managériale, donc plus responsables<sup>112</sup>. Cet audit, qui ne cherche qu'à recueillir des informations, est également une action<sup>113</sup>.

---

<sup>108</sup> Le colloque du collectif Redi met en valeur cette distinction. Cf. Introduction de Chloë Vidal, p. 11.

<sup>109</sup> Cf. Redi, 2011, p. 12, André Bruston : « La recherche est une action ».

<sup>110</sup> Cf. Platon, *Apologie de Socrate*, in *Œuvres complètes*, Paris, Flammarion, 2011, 21c, p. 70.

<sup>111</sup> *Ibid.*, 23b, p. 72.

<sup>112</sup> Nous avons conscience de cette modification apportée par l'audit qui sera mené dans l'entreprise, et nous la considérons comme une force : « les managers audités prennent conscience de leur degré d'implication dans cette politique [de gestion des ressources humaines qui fait l'objet de notre travail], et de l'importance qu'elle représente pour la RH » (Document de présentation du travail de recherche au DRH de la Française des Jeux).

<sup>113</sup> Alain Etchegoyen note bien que l'enquête du chercheur en entreprise est une modification de l'entreprise. En parlant de la connaissance de l'âme ou de l'identité de l'entreprise, il affirme qu'elle est difficile, « car la place de l'observateur perturbe la connaissance » (Etchegoyen, 1990, p. 225). Il est donc juste de dire que la recherche est, dans une certaine mesure, une action, et qu'il est vain de vouloir les opposer à tout prix.

## A. Atouts de la recherche impliquée

Quoiqu'il en soit, il ne s'agit pas ici de hiérarchiser les points de vue, pour savoir si la pensée est supérieure à l'action. Il s'agit de savoir si la pensée issue de l'action porte une pertinence dont ne peut se targuer une pensée qui n'en découle pas. Car la philosophie impliquée n'est pas de l'action, si ce n'est par accident.

Pour clarifier les choses, on peut dès maintenant établir une gradation de proximité à l'action, de telle sorte qu'on aurait la philosophie spéculative, celle qui ne porte pas sur l'action, puis la philosophie appliquée, qui porte sur l'action, sans en provenir, ensuite la philosophie impliquée, qui porte sur l'action, et qui procède d'elle, et enfin l'action, qui ne sort pas d'elle même pour se réfléchir.

La différence entre la recherche appliquée et la recherche impliquée telles que nous venons de les définir tient dans la source de la recherche. Ce que la recherche impliquée a de plus, c'est qu'elle procède de l'action. C'est ici que le concept d'expérience intervient pour rendre compte de cette différence.

## B. L'apport d'Aristote

Aristote a théorisé l'expérience dans sa *Métaphysique* et donne ainsi des outils pour appréhender la plus-value de la recherche impliquée. L'expérience est issue de la mémoire, car « de nombreux souvenirs d'une même chose constituent finalement une expérience<sup>114</sup> ». Il prend acte de la confusion possible entre l'expérience d'un côté et la science et l'art de l'autre : « la science et l'art viennent aux hommes par l'intermédiaire de l'expérience<sup>115</sup> ». En effet, « l'art apparaît lorsque d'une multitude de notions expérimentales, se dégage un seul jugement universel applicable à tous les cas semblables<sup>116</sup> ».

Ce qu'Aristote dit de l'art peut s'appliquer à ce que nous concevons comme recherche impliquée, de telle sorte que l'on doit préciser l'échelle de proximité à l'action esquissée plus haut. On a la recherche fondamentale, puis la recherche appliquée, suivie de la recherche impliquée, de l'expérience, de la mémoire et enfin de l'action<sup>117</sup>. On voit donc que la

---

<sup>114</sup> *Métaphysique*, Paris, Vrin, 1991, t. 1, A, 1, 981a1, pp. 2-3.

<sup>115</sup> *Métaphysique*, *op. cit.*, A, 1, 981a5, p. 3.

<sup>116</sup> *Ibid.*

<sup>117</sup> On peut ainsi schématiser cette nouvelle gradation

recherche impliquée découle de l'expérience. En effet, la recherche impliquée puisqu'elle est prend sa source sur le terrain est l'équivalent de la science ou de l'art d'Aristote, issus de l'expérience qui provient de la mémoire répétée, qui provient de la sensation de terrain.

Et l'auteur de donner un exemple dans le cas de la médecine : « En effet, former le jugement que tel remède a soulagé Callias, atteint de telle maladie, puis Socrate, puis plusieurs autres pris individuellement, c'est le fait de l'expérience ; mais juger que tel remède a soulagé tous les individus atteints de telle maladie par un concept unique, comme les phlegmatiques, les bilieux ou les fiévreux, cela appartient à l'art » (*Métaphysique*, A, 1, 981a10).

Ce que nous avons appelé la recherche appliquée est décrite plus bas : « Si on possède la notion sans l'expérience, et que, connaissant l'universel, on ignore l'individuel qui y est contenu, on commettra souvent des erreurs de traitement, car ce qu'il faut guérir avant tout, c'est l'individu (*Métaphysique*, A, 1, 981a20). C'est ce que nous avons appelé plus haut l'abstraction. Avec sa langue passionnée, Péguy décrit ce qu'Aristote appelle des « erreurs de traitement » : « Ils croient, ils veulent croire, ils aiment croire, ils se plaisent à croire, ou plutôt ils n'y pensent même pas, que tout se passe comme dans le maniement abstrait des idées, et encore de leurs idées intellectuelles. Ils omettent, ils négligent totalement tout ce qui est lourdeur, volume, quantité, incompressibilité et inexterminabilité de la matière, mécanisme et frottement du mécanisme. C'est un jeu de pures combinaisons intellectuelles, imaginaires<sup>118</sup>. »

Alain Etchegoyen, écrivit un livre en 1990, intitulé *Les entreprises ont-elles une âme ?* C'est à sa prise de position que Georges Canguilhem répond dans l'article cité plus haut, et c'est elle qu'il vise en écrivant que « faire une recherche sur l'âme des entreprises tout en faisant payer à ces entreprises les consultations qu'on leur donne, peut être tenu, sans sacrilège, pour de l'anti-philosophie » (Canguilhem, 1990, p. 111). Etchegoyen rejoint l'approche issue de la pensée aristotélicienne en écrivant, à la première personne pour manifester l'origine dans l'expérience de ses propos : « Je suis souvent très étonné qu'on puisse "conseiller" des entreprises *ex abrupto*. Or, les différences entre les entreprises sont

---

Action	Eloignement progressif du terrain			
Action	Expérience	Recherche impliquée	Recherche appliquée	Recherche fondamentale

<sup>118</sup> Ch. Péguy, *Nous sommes des vaincus*, in *Œuvres en prose complètes*, t. II, Paris, Gallimard, 1988, p. 1328.



telles que seule l'immersion peut permettre de donner des conseils pertinents. Les stratèges "en trois jours" appliquent toujours des schémas sectoriels et, auréolés de leur seule extériorité, ils se permettent de indications fort présomptueuses<sup>119</sup> » (Etchegoyen, 1990, p. 215). Quelque soit la valeur de l'analogie proposée par Etchegoyen entre l'âme de l'entreprise et un système philosophique, il est vrai que l'implication, qu'il appelle immersion, recouvre les caractéristiques aristotéliennes d'expérience, qui permettent de donner de la pertinence à une recherche. De fait, si l'auteur de *Les entreprises ont-elles une âme ?* prône une immersion, c'est parce qu'il constate, en 1990, que les chercheurs ont souvent « gardé des approches très abstraites et irréalistes de l'entreprise » (Etchegoyen, 1990, p. 225).

On est donc en présence de trois cas de figure qui se retrouvent dans notre réflexion : Le manager expérimenté qui n'opère pas un travail de relecture de pratique philosophique, qui « forme le jugement » que telle pratique managériale est performante dans tel cas, puis dans tel cas, puis tel autre ; le philosophe impliqué dont la réflexion s'enracine dans le terrain, qui juge que telle pratique managériale est performante dans toutes les entreprises parce qu'elle correspond à un besoin naturel de l'homme, par exemple ; et le philosophe non-impliqué, qui « possède la notion sans l'expérience » (Aristote, *Métaphysique*, 981a20).

Le philosophe impliqué me semble dans le fond dans une posture comparable à l'acteur du travail qui cherche à prendre comme objet d'étude un problème qui se pose à lui dans le cadre d'une situation de travail. Dans le cadre de la démarche ergologique, le travailleur possède des savoirs investis, issus de son expérience de travailleur. Il dispose également de savoirs extérieurs (académiques) acquis à l'occasion des formations qu'il a reçues. Enfin, il régule le dialogue entre les deux types de savoirs précédents en fonction des débats de valeurs et de normes qui guident son activité. L'approche ergologique n'exige pas des philosophes (ni des acteurs du travail) d'évacuer tout rapport à l'expérience ou de vivre en échappant à tout rapport contractuel ou marchand. Elle entend au contraire se fonder sur une égale légitimité des savoirs académiques par rapport aux savoirs investis. La compréhension d'une situation de travail suppose une mise en tension de ces deux types de savoirs en explicitant les valeurs propres à l'acteur et au collectif dans lequel il s'insère. C'est par une explicitation de ces débats de valeurs qui accompagnent son immersion dans l'entreprise que le chercheur impliqué peut conserver sa liberté de penser et d'agir.

---

<sup>119</sup> Souligné par nous.

## **5. CONSEQUENCE QUANT AU PRESENT TRAVAIL**

L'objectif de la réflexion que nous menons en préambule est d'établir les conditions de possibilités d'une philosophie de l'entreprise. A ce stade de la réflexion, on se trouve devant deux contraintes opposées qui rendent délicate une telle démarche. D'un côté, l'exigence de liberté de la recherche suppose une certaine prise de distance ; de l'autre, l'exigence de pertinence suppose une implication dans l'entreprise. La première condition rend délicate la position de philosophe salarié, la seconde peut rendre inféconde la position du philosophe non impliqué. La tâche du philosophe qui voudrait se pencher de manière à la fois objective et pertinente sur l'entreprise, consiste donc à se tenir sur une ligne de crête entre l'asservissement qui le guette du fait de sa rémunération, et la non-pertinence qui menace ses propos du fait d'une prise de recul trop importante. Mais celui qui voudrait se prémunir du danger d'asservissement prendra un recul qui pourra l'éloigner du quotidien de la vie de l'entreprise où se nouent les problématiques dans le vécu des managers, et celui qui cherche à tout prix à s'immerger dans l'entreprise pour ancrer ses réflexions au cœur de l'expérience risque d'aliéner la liberté de son travail.

Notre travail se situe au cœur du faisceau de ces exigences, dans un positionnement qui ne sera jamais acquis, mais qui va se chercher lui-même au cours de la recherche. Il n'est pas possible, de manière générale, mais encore plus dans notre cas, d'envisager la recherche comme une photographie, une description atemporelle d'une situation à un instant donné, du haut d'un point de vue fixe. Cela peut être le cas plus facilement dans le cadre d'une recherche sur un auteur décédé, quoique sa réception soit un phénomène vivant qui évolue au cours des années de recherche. Mais ici, la recherche ne peut être conçue que comme un processus en devenir, à partir d'un point de vue évolutif au rythme de l'évolution de son objet. En effet, l'objet est soumis au changement, et au changement rapide, rendant quasiment obsolète la thèse une fois qu'elle aura été publiée, car rien n'est plus évolutif que le monde de l'entreprise. Mais le sujet de la recherche lui-même est aussi soumis à la loi de la mobilité. L'implication envisagée au point de départ est sans cesse modifiée en fonction des disponibilités du DRH et des collaborateurs de son service, de l'espacement des formations internes sur les Principes d'action managériale, etc.

Néanmoins, cette évolution quant à l'implication est guidée par les deux grands principes énoncés, et deux documents portent la trace de la conscience de ces exigences. La proposition commerciale attenante au contrat mentionne que « Nous avons pris le parti de

commencer cette réflexion par un audit, pour que les problématiques développées prennent corps au maximum dans le quotidien des managers de la FDJ<sup>120</sup>. » Les entretiens fréquents avec les responsables du service des ressources humaines, l'assistance aux modules de formation interne sur les Principes d'action managériale, vont dans le sens d'une implication dans l'entreprise. Mais le contrat lui-même porte une clause selon laquelle le chercheur s'engage à produire un travail de qualité, ce qui implique une certaine probité<sup>121</sup>. ARTICLE 2 : Garantie éthique : "La Française des jeux accepte que le travail de recherche entrepris pour son compte donne lieu à la production d'une thèse de doctorat en philosophie, publiable, sous réserve de l'accord du jury de thèse ainsi qu'à la publication d'articles académiques destinés à des revues scientifiques nationales et internationales. La Française des jeux sera informée des projets de publication nés ou à naître à partir de cette recherche. Les informations confidentielles la concernant ne pourront être diffusées qu'avec son accord. Néanmoins la thèse est une production académique et non professionnelle et elle devra de ce fait répondre aux critères scientifiques attendus d'un travail doctoral parmi lesquels il est possible de mentionner l'objectivité et l'honnêteté intellectuelle" Ce contrat garantit donc la liberté de la recherche *de droit*, qu'il faudra sans cesse réajuster *de fait* au cours de la mission.

Le rôle de cette réflexion était d'établir les conditions de possibilité d'une recherche valable en philosophie sur l'entreprise, pour prouver la légitimité du travail entrepris dans le cadre de la thèse. Les dangers et l'intérêt d'une recherche impliquée pour le philosophe étant explicités, il nous est à présent possible de souligner les enjeux propres de notre recherche.

---

<sup>120</sup> Proposition commerciale élaborée par nous pour présenter le projet au Directeur des Ressources humaines de la Française des Jeux.

<sup>121</sup> Article 2 : Garantie éthique : « La Française des jeux accepte que le travail de recherche entrepris pour son compte donne lieu à la production d'une thèse de doctorat en philosophie, publiable, sous réserve de l'accord du jury de thèse ainsi qu'à la publication d'articles académiques destinés à des revues scientifiques nationales et internationales. La Française des jeux sera informée des projets de publication nés ou à naître à partir de cette recherche. Les informations confidentielles la concernant ne pourront être diffusées qu'avec son accord. Néanmoins la thèse est une production académique et non professionnelle et elle devra de ce fait répondre aux critères scientifiques attendus d'un travail doctoral parmi lesquels il est possible de mentionner l'objectivité et l'honnêteté intellectuelle » (contrat passé avec la Française des jeux pour la mission que constitue la thèse).

**PARTIE PRELIMINAIRE II :**  
**QUESTIONNEMENT DES PRESUPPOSES**  
**EPISTEMOLOGIQUES DE NOTRE TRAVAIL**

---

Notre travail de thèse se propose de présenter le rôle du concept de finalité dans le travail du manager. Or, la question de la finalité est influencée par les positions épistémologiques qui servent de base à son élaboration. En effet, si le concept de finalité permet de structurer théoriquement la question que peut se poser le manager : « pour quoi suis-je fait ? » ; alors il est nécessaire d'analyser la possibilité d'une finalité antérieure et indépendante de la représentation que l'on s'en fait. Défendre la thèse, comme nous allons le faire, de l'existence d'une finalité indépendante du choix humain et liée à la structure interne de la personne (la finalité de l'agent), au-delà des objectifs fixés, des contradictions et des dilemmes des managers, suppose une position épistémologique précise, qui nécessite une explicitation.

De plus, les sciences de gestion et la philosophie, qui se rencontrent dans ce travail, ne s'adosent pas nécessairement aux mêmes présupposés épistémologiques. Il est donc nécessaire de penser la relation de ces deux disciplines sous l'angle des bases épistémologiques.

## ***1. LA FINALITE : CONCEPT OU NOTION ?***

Le point de départ de notre réflexion peut avantageusement se trouver dans la question du statut épistémologique de la finalité. S'agit-il d'une notion ou d'un concept ? Pour aborder cette question, il est nécessaire de distinguer le plus clairement possible la notion du concept.

### **A. L'aptitude du concept à rendre compte du statut épistémologique de la finalité**

Nous chercherons à savoir si le concept est une structure cognitive apte à rendre compte de ce qu'on appelle « la finalité ». Pour cela, se référer à un dictionnaire commun à plusieurs disciplines qui touchent notre sujet peut se révéler pertinent. En effet, nous saurons déjà à quelle discipline recourir pour élaborer notre discours sur le concept. Le *Vocabulaire des sciences cognitives* de Houdé (1998) aborde les thématiques par entrées en distinguant les termes selon qu'ils sont employés en psychologie, en psychosociologie et en philosophie.

Il est intéressant de noter que l'entrée « concept » ne fait pas l'objet d'un traitement en psychologie. En revanche il est abordé en philosophie (p. 107). Nous partirons de ce fait pour

postuler la primauté philosophique du traitement du terme concept. C'est donc ainsi que nous le prendrons.

La définition que donne Rey dans le *Vocabulaire des sciences cognitives* de Houdé est la suivante : « les concepts sont les constituants des pensées ; par exemple, le concept [chauve] est un constituant de la pensée [Socrate est chauve]. L'un des traits essentiels des concepts est qu'ils peuvent être partagés par des personnes différentes et par une seule et même personne au cours du temps » (p. 107). Il est intéressant de noter que le concept, dans cette définition, n'existe qu'en rapport à un tout plus grand dans lequel il est inséré : le jugement. Cela suppose qu'il n'a pas de valeur en soi pour la connaissance, mais seulement comme élément d'un jugement.

Il faut noter dès maintenant que cette vision du concept n'est pas théoriquement neutre. Elle est issue de la pensée de Kant, pour qui le concept est inutile tant qu'il ne sert pas à juger. En effet, il affirme que « de ses concepts, l'entendement ne peut faire aucun autre usage que de juger par leur moyen<sup>122</sup>. » Le présupposé qui réside sous cette affirmation selon laquelle les concepts n'ont de valeur qu'en tant que sujet ou prédicat de jugement possible renvoie à l'impossibilité d'une intuition autre que l'intuition sensible. Pour Kant, en effet, aucune intuition intellectuelle n'est possible<sup>123</sup>.

Une autre vision du concept est envisageable. En effet, une analyse historique de la notion de concept ne peut se passer de se référer au *verbum* de la philosophie médiévale. Ce *verbum* est précisément « conçu » et non construit. La nuance que nous voulons souligner ici en insistant sur le processus vital et non artificiel que sous entend l'étymologie même du terme de concept, est celle qui distingue la fécondation de l'esprit par l'objet, de la construction de l'objet par l'esprit.

## **B. Le concept par opposition à la notion**

Si dans le langage usuel le concept est parfois associé à l'idée de notion, ces deux termes ne peuvent être assimilés l'un à l'autre dans le langage de l'épistémologie. Chez Kant, en effet, « le concept pur, en tant qu'il a uniquement son origine dans l'entendement (et non

---

<sup>122</sup> *Critique de la raison pure*, Paris, Presses universitaires de France, 2012, pp. 87-88.

<sup>123</sup> Cf. Vaysse, 1999, p. 19 : « Le noumène, c'est-à-dire le concept de cet objet que nous connaissons si nous avons une intuition intellectuelle... »

dans une image pure de la sensibilité), s'appelle notion<sup>124</sup> ». Mais cet usage ne s'est pas imposé. « C'est que le concept était trop étroit et trop dépendant d'une doctrine particulière pour s'imposer comme notion » (Comte-Sponville, 2001, p. 122).

Une anecdote relatée par Comte-Sponville permet de saisir la proximité entre la notion et le concept : « C'est Simone de Beauvoir, si mes souvenirs sont exacts, qui raconte comment Sartre et Merleau-Ponty, étudiants, s'amusaient à inventer des sujets de dissertation impossibles ou caricaturaux. L'un d'eux surtout, j'étais en terminale, m'avait à la fois amusé et effrayé : « Le concept de notion et la notion de concept ». C'est que les deux concepts sont tellement proches qu'on pourrait y voir une même notion : ce seraient deux synonymes, pour désigner une idée abstraite ou générale » (2001, pp. 122-123). Afin d'éclairer la distinction entre le concept et la notion, nous nous sommes fondés sur deux textes. Le premier texte se situe dans le cadre d'une réflexion pour savoir si la modernité et la post-modernité sont des concepts. Deshaies et Sénécal (1997), sont amenés à opérer la distinction entre la notion et le concept.

D'après le dictionnaire Robert, le mot « notion » est, selon sa troisième acception, un « objet abstrait de connaissance », tandis que le mot « concept » fait référence à une « représentation mentale générale et abstraite d'un objet ». Selon Larousse, le concept est une « idée, objet conçu par l'esprit ou acquis par lui, et permettant d'organiser les perceptions et les connaissances ». De plus, il peut être intéressant d'observer que « notion » peut aussi signifier « connaissance élémentaire » et, aussi, « connaissance intuitive, synthétique et assez imprécise que l'on a d'une chose » (Robert). La recherche de Claude Raffestin aboutit à des considérations semblables, mais beaucoup plus affirmées que les définitions fournies par les dictionnaires: Le mot « notion » provient d'une racine indo-européenne qui signifie « connaître », c'est-à-dire appréhender par la perception. C'est en somme l'équivalent du terme « construct » utilisé par Abler, Adams et Gould (1971). Bref, la notion permet d'organiser l'expérience, elle est un matériel empirique. Le mot « concept » dérive pour sa part d'une autre racine indo-européenne qui signifie « prendre », c'est-à-dire qu'il se rapporte à l'idée d'une opération, d'une saisie. Ainsi les deux termes sont situés sur des plans différents par rapport à une préoccupation opératoire. Alors que la notion est immédiatement liée à l'expérience fournie par la perception, le concept est une construction généralement dégagée de l'expérience (Deshaies et Sénécal, 1997, p. 280).

---

<sup>124</sup> *Ibid.*, p. 266.

Dans ce texte, le concept est envisagé comme une construction, la notion davantage comme un matériau.

Le deuxième texte, d'André Comte-Sponville, permet de confirmer ce point de vue. Il définit la notion comme suit :

Notion : Une idée abstraite ou générale, le plus souvent considérée comme déjà donnée dans la langue ou dans l'esprit. C'est ce qui distingue la notion (qui n'a besoin, étymologiquement, que d'être connue ou reconnue) du concept (qu'il faut d'abord concevoir). Un concept est le résultat d'un travail de pensée ; la notion serait plutôt sa condition. Un concept est une œuvre avant d'être un outil. La notion serait plutôt un matériau ou un point de départ. Un concept relève d'une science ou d'une philosophie particulière ; une notion, de la pensée commune (2001, p. 407).

On voit déjà apparaître la distinction entre le fruit d'une élaboration et une donnée fondamentale. Pour achever de décrire la distinction, Comte-Sponville définit le concept comme suit :

Concept : [...] la notion est ordinairement plus vague ou plus vaste, le concept plus précis ou plus strict. On parlera par exemple de la notion d'animal, et du concept de mammifère. Ou de la notion de liberté, et du concept de libre arbitre. Le concept, au sens où je le prends, a une compréhension plus riche — donc une extension moindre — que la notion. C'est qu'il est souvent une notion précisée ou rectifiée. D'autres différences en découlent. La notion est déjà donnée ; le concept, produit. La notion est le résultat d'une certaine expérience ou d'une certaine éducation (la prolepsis des Grecs) ; le concept, d'un certain travail. Toute notion est commune (elle n'appartient qu'à la langue ou à l'humanité) ; tout concept, singulier (il n'a de sens qu'à l'intérieur d'une certaine théorie). Une notion est un fait ; un concept, une œuvre. On parlera par exemple de la notion de justice ; et du concept de justice chez Platon. De la notion de force et du concept de force dans la mécanique classique ; de la notion de concept et du concept de notion chez Kant... Ainsi le concept — qu'il soit scientifique ou philosophique — est une idée abstraite, définie et construite avec précision : c'est le résultat d'une pratique et l'élément d'une théorie (2001, p. 123).

Notons que d'après Comte-Sponville, la notion est le point de départ du travail qui va mener à l'élaboration du concept. Cette idée n'est pas présente pour Deshaies et Sénécal. On peut ajouter que là où ces derniers font consister la spécificité de la notion dans le rapport à l'expérience, Comte-Sponville le place dans son appartenance au patrimoine commun, d'où découle son imprécision, même si le philosophe évoque aussi l'expérience.



Il est ainsi possible de synthétiser la distinction des deux structures cognitives dans le tableau ci-après.

Tableau n° 1 : Récapitulatif des différences entre notion et concept

	<b>Notion</b>	<b>Concept</b>
<b>Degré de précision</b>	« connaissance imprécise » (Robert)	« Plus précis et plus strict » (Comte-Sponville)
<b>Rapport à l'expérience</b>	« Liée à l'expérience » (Raffestin)	« Dégagé de l'expérience » (Raffestin)
<b>Etymologie</b>	Vient de « connaître » (Raffestin)	Vient de « prendre » (Raffestin)
<b>Sujets qui le partagent</b>	Appartient à la pensée commune (Comte-Sponville)	Appartient à un contexte scientifique ou théorique donné (Comte-Sponville)
<b>Densité</b>	« Extension » (Comte-Sponville)	« Compréhension » (Comte-Sponville)
<b>Formation</b>	Condition du travail de pensée (Comte-Sponville) Déjà donnée	Fruit d'un travail de pensée (Comte-Sponville) Construit

Source : auteur

Dans ces conditions, on peut affirmer que la finalité, comme nous le verrons, peut être appréhendée à la fois comme une notion et comme un concept. En effet, dans le management, à travers des expressions comme « donner du sens », « dire le pourquoi », ou le vocabulaire de la « vision », la finalité est présente, et relève, à ce titre, « de la pensée commune » (Compte-Sponville, 2001, p. 407). Elle renvoie ainsi plutôt à une notion, comme l'imprécision qui l'entoure peut le confirmer : « la notion est ordinairement plus vague » (2001, p. 123). Mais la finalité est également issue d'une élaboration conceptuelle très précise, qui commence avec la philosophie aristotélicienne. A ce titre, la finalité « est une idée abstraite, définie et construite avec précision : c'est le résultat d'une pratique et l'élément d'une théorie » (2001, p. 123). Il s'agit donc d'un concept.

## ***2. NOTRE POSITION EPISTEMOLOGIQUE***

### **A. L'écart entre notion et concept comme point de départ.**

Pour expliciter notre position épistémologique, nous devons partir de la distinction explicitée entre la notion et le concept. Comme nous l'avons noté, la notion est décrite comme venant de l'expérience, et le concept comme fruit du travail ayant pris comme point de départ la notion. Par ailleurs, le concept est détaché de l'expérience. Dans cette perspective, le travail

qui consiste à produire le concept équivaut à un dégagement de l'expérience. Souscrivons-nous à cette conception ? Construire un concept est-ce nécessairement s'extraire de l'expérience ?

La question qui se pose désormais peut être posée en des termes aussi simples qu'elle est fondamentale : « la notion ou le concept de finalité peut-il se référer à l'existence d'une chose antérieure et indépendante de la conception de la finalité ». La même question peut-être posée de façon différente : « peut-on dire quelque chose de *vrai*<sup>125</sup> sur la finalité ? ».

## **B. Un double enjeu**

L'enjeu d'une telle question est double. Il s'agit certes de savoir si notre recherche atteint des représentations mentales ou si elle atteint des choses à travers les représentations mentales. Et cet enjeu est de taille, car il s'agit de définir le statut de notre discours. Quand nous disons, pour prendre un exemple entre toutes les phrases de ce travail, que la finalité est une clé de lecture pertinente pour le travail du manager, nous voulons savoir si les termes *finalité*, *clé de lecture*, *travail*, et *manager* renvoient à des notions/concepts, ou bien si, à travers les notions/concepts, ils renvoient à des choses.

Le second enjeu de cette recherche ne porte pas sur le discours, mais sur le contenu. En effet, nous allons essayer de montrer que la finalité n'est pas seulement un but que je me donne où que l'on me donne, mais elle peut-être également, comme notre lecture de l'éthique des vertus le montrera, une façon de répondre à la question « au-delà de l'objectif, pour quoi suis-je fait ? ». Or, cette conception alternative de la finalité comme antérieure et indépendante de la conception que j'en ai ou qu'on en a pour moi, suppose qu'on ait établi la possibilité d'une telle antériorité et indépendance. Il est donc nécessaire de savoir si un concept, une notion<sup>126</sup>, peuvent se référer à une « chose » pré-existant en dehors de l'esprit du manager, et qui est antérieure à et indépendante de la connaissance qu'on peut en avoir.

### ***3. LA POSITION EPISTEMOLOGIQUE EN PHILOSOPHIE***

#### **A. Deux remarques préalables**

Avant même de prendre parti – si c'est le terme qu'il faut employer – pour ou contre la pré-existence de ce que nous avons appelé la « chose », il faut dire un mot de l'influence du

---

<sup>125</sup> Au sens où le vrai serait l'adéquation du discours au réel extra-mental.

<sup>126</sup> Et cela sera particulièrement valable pour le concept et la notion de finalité, dans notre cas.

contexte du présent travail sur notre réponse. Ce contexte, qu'il faut entendre au sens large, se constitue notamment de deux éléments dont il faut dire un mot, même si leur évocation ne constitue pas des arguments susceptibles d'étayer une prise de position.

### *a. La communicabilité de ces réflexions élude la possibilité du solipsisme*

Tout d'abord, ce travail, comme tout travail de recherche, a une finalité : nous écrivons pour que notre thèse soit lue, et comprise. Nous supposons donc que les mots que nous employons sont susceptibles de renvoyer à autre chose qu'à la structure cognitive que nous avons dans l'esprit. Nous *souhaitons* vivement que notre discours ne porte pas seulement sur la représentation individuelle qui existe dans notre esprit. Par exemple, quand nous parlons du manager, nous souhaitons qu'il s'agisse non de ce que nous pensons, c'est-à-dire de ce que nous produisons, mais qu'il s'agisse de quelque chose qui ne procède pas de nous tel que nous le pensons.

A ce titre, le seul fait que nous employons des mots, pour communiquer notre pensée, constitue déjà une ébauche de prise de position. Nous rejetons en effet le solipsisme qui pourrait découler de l'inexistence de la « chose », et qui nous condamnerait au silence. Il va de soit que ce souhait n'a pas de valeur scientifique.

Nous n'entendons pas ici avoir résolu la question de la pré-existence de la « chose », puisqu'on peut penser une communicabilité des contenus des structures cognitives sur la base d'une intersubjectivité, de telle sorte que la « chose » pourrait ne pas pré-exister sans pour autant que cette inexistence rende impossible la communication (la « chose » manager résultant alors de la somme des constructions communes).

### *b. L'intérêt comme argument épistémologique ?*

Un deuxième élément permet de montrer la direction vers laquelle nous nous dirigeons. Il est *a priori* plus intéressant de se poser la question « le concept de finalité est-il une construction ? », si l'alternative est possible. Quand Pesqueux donne au manager le statut de figure, en supposant par là que c'est une structure cognitive construite, son propos prend une certaine épaisseur si on le situe (et cette action de situer ne peut se faire qu'en sortant de la démarche des sciences de gestion, à moins de donner à cette situation un statut hypothétique comme le fait Pesqueux en proposant deux choix de contexte épistémologique) dans un contexte épistémologique dans lequel la « chose » peut pré-exister. En effet, dans le

cas contraire, l'affirmation selon laquelle le manager est construit est une simple évidence qui n'appelle pas de démonstration pour l'opposer à sa contradictoire.

Hâtons nous de noter qu'il ne s'agit pas pour nous d'un argument à valeur démonstrative, si peu probant fût-il. Il s'agit plutôt d'une constatation qui a valeur heuristique, dans le sens où elle va nous pousser à examiner avec rigueur la question épistémologique.

Précisons encore une chose. Il est évident que notre question n'est pas de savoir si notre position épistémologique est telle que toute structure cognitive qui y prenant place correspondrait à une « chose » pré-existante, auquel cas, nous nierions la pertinence de structures cognitives tels que l'idéaltype ou la représentation sociale. Nous voulons savoir si dans notre contexte théorique, une structure cognitive *peut* renvoyer à une « chose » pré-existante.

## **B. Le non argument comme position**

Jusqu'à présent, nous n'avons pas encore avancé d'argument pour étayer notre position épistémologique fondamentale. En réalité, nous estimons que le fait même d'argumenter une position épistémologique fondamentale (comme celle qui regarde la pré-existence de la « chose »), indépendamment du contenu de cette argumentation et de la conclusion qui en découle, est déjà une prise de position. Le fait même d'argumenter, en effet, suppose que l'on valide la démontrabilité du principe épistémologique que l'on souhaite étayer.

Or nous pensons que la pré-existence de la « chose » n'est pas démontrable. Nous pensons qu'il n'est pas possible d'argumenter pour montrer que nos structures cognitives peuvent renvoyer à une « chose » indépendante de cette structure.

### *a. Deux précisions*

La position de l'indémontrabilité du principe de notre connaissance ne résulte pas du fait que cette question relèverait d'un objet formel, donc d'un mode de procédé qui ne serait pas celui de la philosophie. Que la pré-existence de la « chose » soit indémontrable en sciences de gestion, ou en sociologie, est normal, puisque cette pré-existence ne tombe pas

sous l'objet formel de ces sciences<sup>130</sup> (Berger et Luckman, 2012, p. 41). En revanche, elle relève de la philosophie. Ce n'est donc pas pour un motif ayant trait à l'objet formel de la philosophie que nous posons l'indémontrabilité de la pré-existence de la « chose ».

Une deuxième précision s'impose. Nous posons que la pré-existence de la « chose » ne relève pas d'un raisonnement. Cette pré-existence de la chose n'est donc pas appréhendée par la raison. Pour autant, nous ne faisons pas de la pré-existence de la chose une « croyance », c'est-à-dire l'objet d'une adhésion dont le motif serait extérieur à l'intelligence (affectif, par exemple, c'est pourquoi notre souhait de voir prendre à notre question une certaine épaisseur ne constitue pas un motif d'adhérer à cette pré-existence, mais un motif heuristique qui nous invite à l'attention la plus grande).

### **La justification de notre position épistémologique : réhabilitation du nous**

Nous avons dit que la pré-existence de la « chose » se situait en dehors du champ d'application de la raison, et que pour autant, elle ne relevait pas de la croyance. Nous posons qu'elle relève en fait de « l'intellect des principes », qui traduit le *nous* d'Aristote<sup>131</sup>.

Aristote<sup>132</sup> affirme en effet, que la puissance intellectuelle est perfectionnée par cinq dispositions qui lui permettent d'atteindre le vrai. Ces vertus s'opposent à l'opinion et au jugement<sup>133</sup>, susceptibles d'erreur : « Admettons que les états par lesquels l'âme énonce ce qui est vrai sous une forme affirmative ou négative sont au nombre de cinq : ce sont l'art, la science, la prudence, la sagesse et la raison intuitive, car par le jugement et l'opinion il peut arriver que nous soyons induits en erreur<sup>134</sup> ». Aristote va situer le *nous* parmi ces cinq dispositions, qui sont des vertus dianoétiques ou intellectuelles.

---

<sup>130</sup> « Inclure des questions épistémologiques concernant la validité de la connaissance sociologique à l'intérieur de la sociologie de la connaissance revient à essayer de pousser un bus dans lequel on voyage » (Berger et Luckmann, 2012, p. 56)

<sup>131</sup> On pourrait s'interroger sur la pertinence du recours à Aristote comme procédé justificatif, en arguant notamment de l'anachronisme. Nous pourrions alors signaler que, notre réflexion se situant au niveau des principes anthropologiques et épistémologiques, ses considérations historiquement situées conservent leur pertinence. Par ailleurs, on peut remarquer que si tout est historique, la proposition « tout est historique » est historique, et ne s'applique donc pas à Aristote, qui précède cette assertion selon laquelle tout est historique.

<sup>132</sup> *Éthique à Nicomaque*, Paris, Vrin, 1997, VI, 3, 1139b15, p. 280 ; *Seconds Analytiques*, Paris, Vrin, 2000, II, 19, 100b5, p. 246.

<sup>133</sup> *Upolésis* en grec, qui peut se traduire aussi par croyance. Cf. note 4 de la traduction de J. Tricot, *Éthique à Nicomaque*, op. cit., p. 280.

<sup>134</sup> *Éthique à Nicomaque*, op. cit., VI, 3, 1139b15, p. 280.

Parmi elles, deux sont des vertus qui regardent l'agir et le faire (prudence et art), les trois autres sont théorétiques. Parmi elles, deux sont rationnelles, c'est-à-dire discursives, fonctionnant par procession des effets aux causes et des causes aux effets. Ce sont la science (connaissance par les causes) et la sagesse (connaissance par les causes les plus élevées). Elles procèdent toutes deux par démonstration, la démonstration explorant le lien de cause à effet. « Puisque la science consiste en un jugement portant sur les universels et les êtres nécessaires, et qu'il existe des principes d'où découlent les vérités démontrées et toute science en général (puisque la science s'accompagne de raisonnement), il en résulte que le principe de ce que la science connaît ne saurait être lui-même objet de science<sup>135</sup> ». Il faudrait remonter à l'infini dans l'ordre des principes, dans l'ordre des « pourquoi ». Et les prémisses de raisonnement ne seraient jamais certaines. Comme la science est une connaissance accompagnée de certitude, elle doit se fonder sur des principes appréhendés avec certitude. Mais elle même ne peut appréhender ses propres principes<sup>136</sup>. C'est donc à une autre disposition de l'intellect qu'est dévolue cette fonction. Mais il s'agit bien d'une disposition *de l'intellect*, qu'Aristote distingue de la croyance.

Ainsi, grâce au *nous*, on a la possibilité d'une troisième voie entre d'une part une science hypothétique, qui, à chaque proposition qu'elle affirme, ajoute « si du moins nos structures cognitives atteignent la "chose" », et d'autre part un discours catégorique fondé sur une croyance. Le *nous* appréhenderait donc ce principe selon lequel notre structure cognitive peut renvoyer à sa « chose » pré-existante.

### ***b. Complément : réfutation et signe***

Si ce principe ne peut être démontré, du moins les objections qu'on lui portent peuvent faire l'objet d'une réfutation par l'absurde, comme ce que fait Aristote à propos du principe de non-contradiction<sup>137</sup>. La réfutation de notre principe de la pré-existence de la « chose » à laquelle renvoie notre structure cognitive pourrait toucher à la question de la vérité. Si la « chose » ne pré-existe pas, tout serait vrai, y compris les contradictoires. La vérité, comme adéquation de la structure cognitive à la « chose », est une relation, qui suppose deux termes.

---

<sup>135</sup> *Ibid.*, 1140b31, p. 288.

<sup>136</sup> Le théorème d'incomplétude de Gödel (1992) peut en faire une illustration. De même que tout système contient une proposition dont il ne peut rendre compte, toute science contient des principes qu'elle ne peut démontrer. Ainsi les axiomes de la géométrie euclidienne ne sont pas plus démontrables que ceux de la géométrie non-euclidienne.

<sup>137</sup> *Métaphysique, op.cit.*, t.1, Γ, 4, 1005b35, p. 123.

Si l'un des termes est absent, la vérité laisse place à l'authenticité, et dire « le rouge est une couleur » est aussi vrai, en même temps et sous le même rapport, que de dire « le rouge n'est pas une couleur », puisque le référent de la structure cognitive « rouge » n'existe pas. On pourrait donc reconduire à l'absurde les objections, ce que nous n'allons pas faire, pour ne pas alourdir ce préambule théorique.

On pourrait aussi, sans démontrer le principe, en montrer les signes. La structure cognitive est révélée par le mot. On pourrait donc donner un signe de l'existence de la chose, qui serait la présence du conditionnel, comme mode grammatical distinct de l'indicatif. Si le langage révèle les choses, ce qu'entérine la phénoménologie, la distinction entre les modes grammaticaux conditionnel et indicatif est significative. L'indicatif, en regard du conditionnel, suppose la pré-existence de la « chose », le conditionnel suspendant le jugement sur cette question.

### **C. Le comment : abstraire n'est pas mentir**

Dire que la chose préexiste à la structure cognitive ne dit pas comment la structure cognitive s'y réfère. Nous n'allons pas développer toute une théorie qui serait hors de propos ici, mais donner un élément, touchant l'abstraction, qui permet d'envisager la relation de la structure cognitive à la « chose ».

Nous pouvons commencer par noter que le terme « abstraire » acquiert une valeur péjorative dans le discours sur l'idéaltype de Weber, où il connote la pauvreté, l'illusion. En effet, Weber en parlant de la volonté de parvenir à une science objective, écrit, en employant un mode grammatical conditionnel évocateur, que cette démarche est guidée par un « espoir » : « L'espoir hérité de l'antiquité et développé depuis, qu'il serait possible de parvenir, par la voie de l'abstraction généralisante<sup>138</sup> ». Dans les sciences de la culture, la connaissance du général n'a jamais de prix pour elle-même. Pour Weber, plus une loi est abstraite, plus elle est pauvre en contenu, plus elle est inutile. En effet, « plus la validité, c'est-à-dire l'extension, d'un concept générique est large, plus aussi il nous éloigne de la richesse de la réalité, puisque, pour embrasser ce qu'il y a de commun au plus grand nombre possible des phénomènes, il doit être le plus abstrait possible, donc pauvre en contenu<sup>139</sup>. » En définitive,

---

<sup>138</sup> M. Weber, *Essais sur la théorie de la science*, op.cit., p. 166.

<sup>139</sup> *Ibid.*, p. 159.

on a l'idée que l'abstraction fausse la réalité. On pourrait dire, en radicalisant ce propos, qu'abstraire, c'est mentir.

Il est donc nécessaire de s'arrêter sur ce que signifie le terme abstraire. Un texte de Thomas d'Aquin<sup>140</sup>, permet de distinguer les deux sens du mot abstraire. En un sens, abstraire, c'est mentir, en un autre, c'est se donner les moyens d'accéder au réel. Il se demande si l'intellect fonctionne par abstraction des phantasmes. Les phantasmes, structures cognitives sensibles et singulières, sont les images créées par l'imagination à partir des données sensorielles. Dans l'objection qu'il se pose, il soutient que « si une intelligence comprend une chose autrement qu'elle n'est, elle est fautive<sup>141</sup> ». Or, abstraire, c'est penser une forme sans sa matière, c'est-à-dire son sujet représenté dans le phantasme. Puisqu'une forme n'existe pas sans sa matière, penser par abstraction, c'est être dans l'erreur<sup>142</sup>. On peut rapprocher cette objection des propos de Weber envers l'abstraction. La science devant connaître le singulier, l'abstraction cause l'éloignement du singulier, donc n'est pas pertinente.

Thomas répond en distinguant deux sens du mot abstrait. Selon l'un des sens, abstraire, c'est être dans l'erreur, selon l'autre, non. Une synthèse du texte permet d'en rendre compte.

La première façon de comprendre l'abstraction, est selon le mode de la composition et de la division, comme quand nous intelligeons<sup>143</sup> que quelque chose n'existe pas dans autre chose, ou existe séparé de lui. Nous pourrions aussi parler de mode du jugement (le jugement étant considéré comme une composition ou division de concepts).

---

<sup>140</sup> Thomas d'Aquin, *Opera omnia iussu impensaue Leonis XIII P. M. edita, t. 5: Pars prima Summae theologiae* (Ex Typographia Polyglotta S. C. de Propaganda Fide, Romae, 1889), I<sup>a</sup> q. 85 a. 1, p. 330.

<sup>141</sup> « *Quicumque enim intellectus intelligit rem aliter quam sit, est falsus* » (*Ibid.*, I<sup>a</sup> q. 85 a. 1 arg. 1, p. 331. Traduction par nos soins). Le vrai et le faux sont d'abord des qualités de l'intelligence pour Thomas, et non d'une assertion.

<sup>142</sup> « *Formae autem rerum materialium non sunt abstractae a particularibus, quorum similitudines sunt phantasmata. Si ergo intelligamus res materiales per abstractionem specierum a phantasmatis, erit falsitas in intellectu nostro* ». « Or, les formes des choses matérielles ne sont pas abstraites à partir des particulières, dont les phantasmes sont les similitudes. Si donc nous comprenons les choses matérielles par abstraction des espèces à partir des phantasmes, il y aura de la fausseté dans notre intellect. » (*Ibid.*, I<sup>a</sup> q. 85 a. 1 arg. 1, p. 331. Traduction par nos soins).

<sup>143</sup> Ce barbarisme a le mérite de garder le lien qui existe dans la pensée de Thomas entre la faculté (intelligence) et son acte (« intelliger »).



La seconde façon de comprendre l'abstraction se fait « selon le mode de la considération simple et absolue »<sup>144</sup>. Comme quand nous intelligeons une chose, en ne considérant rien de la chose dont la première est abstraite.

La première façon d'abstraire est fautive, pas la seconde. Thomas prend un exemple pour le manifester. Penser et dire que la couleur existe sans le sujet/matière de la couleur (le fruit, par exemple), c'est abstraire de façon fautive. En revanche considérer la couleur indépendamment de son sujet/matière coloré n'est pas faux. « Car le fruit n'appartient pas à la notion de couleur<sup>145</sup> ». Il explique cette différence par la distinction entre le mode d'intelliger et le mode d'exister. Même si (selon le mode d'exister), ce qui est abstrait n'existe pas sans ce dont il est abstrait, en revanche (selon le mode d'intelliger) il peut être pensé sans lui.

On peut appliquer cela à notre question de manière fructueuse en prenant l'exemple du management. Dans cet exemple, nous considérons le management dans son acception d'action du manager. Considérer le management sans le manager n'est pas forcément se tromper, si nous en restons au mode de penser. On a là une abstraction selon le mode de la considération simple et absolue. Mais à force de le considérer sans le manager, on finit par penser que le management *existe* sans le manager, et là on est selon le mode de la composition et division, et on va transposer dans le mode d'existence la séparation qui n'est vraie que selon le mode de penser. De même que la couleur n'existe pas sans un corps coloré, mais peut être pensée sans un corps coloré, de même le management, qui n'existe pas sans un manager, peut-être pensé sans le manager. Mais de même qu'à force de penser la couleur sans son sujet/matière, on finit par penser qu'elle peut exister sans lui, de même, à force de penser le management sans le manager, on peut penser qu'il existe sans le manager. Et ainsi réifier une abstraction, autrement dit faire passer au plan de l'être ce qui n'était juste qu'au plan de la pensée. C'est l'erreur que Thomas reproche à Platon, dans le même texte : « L'intellect serait faux s'il abstrayait ainsi l'espèce de la pierre à partir de la matière, de telle sorte qu'il croirait qu'elle existe sans la matière, comme l'a posé Platon<sup>146</sup> ». On peut rapprocher cette position de celle de Weber à l'égard de la théorie abstraite de la science<sup>147</sup>.

---

<sup>144</sup> « *Per modum simplicis et absolutae considerationis* » (*Ibid.*, I<sup>a</sup> q. 85 a. 1 ad. 1, p. 331. Traduction par nos soins).

<sup>145</sup> « *Pomum enim non est de ratione coloris* » (I<sup>a</sup> q. 85 a. 1 ad. 1, p. 331. Traduction par nos soins).

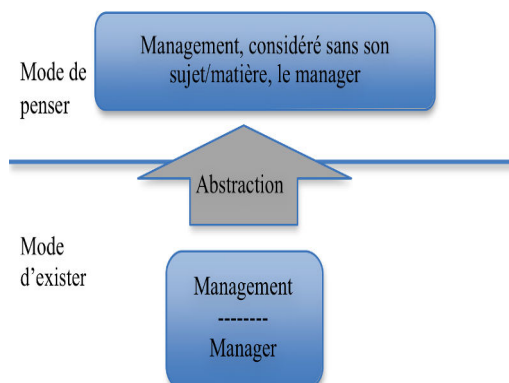
<sup>146</sup> « *Unde falsus esset intellectus, si sic abstraheret speciem lapidis a materia, ut intelligeret eam non esse in materia, ut Plato posuit.* » (*Ibid.*, I<sup>a</sup> q. 85 a. 1 ad. 1, p. 331. Traduction par nos soins).

<sup>147</sup> M. Weber, *Essais sur la théorie de la science, op. cit.*, notamment pp. 150, 178.

En prenant cet exemple du management, nous ne préjugeons pas pour l'instant que cette erreur soit un fait. Il faudrait le prouver. Nous voulons simplement illustrer l'intérêt de cette distinction pour notre question.

En reprenant sur ce point la pensée thomasiennne, nous nous tiendrons donc entre deux extrêmes. Nous éviterons donc d'une part, de considérer systématiquement que le contenu d'une structure cognitive abstraite existe de façon abstraite dans la réalité (platonisme), comme serait la naïveté de considérer l'existence du « manager en soi », d'autre part, nous ne nierons pas pour autant la pertinence de toute abstraction sous prétexte que ce qui est abstrait (le concept de manager, par exemple) n'existe pas dans la réalité de manière abstraite, position que nous pouvons appeler nominalisme, et qui nie le principe de la cognoscibilité de la « chose » préexistante. Ces deux cas extrêmes se rejoignent dans l'idée d'une identité entre le mode d'intelliger et le mode d'exister.

Figure n° 1 : Le management considéré abstraitement



Source : auteur

On voit donc que la structure cognitive a toujours un aspect construit quand elle est abstraite, mais qu'elle se doit d'être identifiée comme telle selon le mode d'intelliger, sous peine d'être inadéquate. Mais construit ne s'oppose pas alors à donnée. Dans le cas, d'une abstraction selon le mode d'intelliger seulement, l'objet sera donné, le mode construit.

Ajoutons, par rapport à la définition du concept donnée plus haut, à connotation kantienne (Rey, 1998, p. 107) selon laquelle le concept n'est que le constituant d'une pensée, c'est-à-dire d'une composition ou division de concept, qu'elle exclut la possibilité d'une abstraction qui ne soit pas fautive, puisqu'elle exclut une intuition intellectuelle, c'est-à-dire une « considération simple et absolue ».

Revenons à présent à la question que nous avons posé au début de cette partie : « construire un concept est-ce nécessairement s'extraire de l'expérience ? ». Cette question avait émergé de la conjonction des définitions de la notion et du concept. En effet, la notion vient de l'expérience, le concept ne vient pas de l'expérience mais pourtant vient de la notion (Comte-Sponville, 2001, pp. 122 et 407). On devrait donc en déduire que le travail de construction du concept consiste à se détacher de l'expérience. En tant qu'abstrait, le concept est détaché de l'expérience, puisque l'expérience ne nous donne pas d'objet déjà abstrait. Mais en tant qu'il a un objet, l'intellect des principes nous le donne comme issu de l'expérience.

#### **D. Concevoir ou construire ?**

A cet égard, nous préférons le terme de conception du concept, que celui de construction. Il ne s'agit pas simplement de respecter la nuance de sens qui honore l'étymologie du concept. Il s'agit de prendre acte du sens de cette nuance.

Construire, en effet, s'est produire quelque chose qui n'est pas de notre nature (l'homme construit la maison). Concevoir, c'est produire une chose qui a la même nature que celui qui conçoit (l'homme conçoit l'homme, les chiens ne font pas des chats). On peut dire que le concept est de même nature que l'intelligence, dans la mesure où il reçoit son objet selon le mode de l'intelligence. Il est de la même famille que l'intelligence car il a un mode d'intelliger qui lui vient de l'intelligence et qui diffère du mode d'exister.

#### **E. Eviter les ambiguïtés sémantiques**

Il n'aura pas échappé que le choix des termes utilisés dans ce travail préliminaire se démarque des expressions traditionnellement utilisées dans ces domaines. Ainsi, nous avons utilisé de termes et expressions tels que « structure cognitive », « chose », « contexte théorique », « mode de procéder ». Nous avons fait ce choix, conscient du risque d'employer des périphrases qui alourdissent le propos, mais certains du bien fondé de cette option.

Deux raisons président à cette décision. D'une part, il s'agissait de contourner les ambiguïtés sémantiques liées à des termes trop souvent utilisés. D'autre part, les termes en la matière peuvent être porteurs de jugement de valeur qui fausse la précision du jugement que l'on porte sur leur contenu. A titre d'exemple, on peut citer l'analyse que fait Rappin (2013)

des écrits de Jean-Louis Le Moigne (1990) au sujet du « paradigme NRP<sup>148</sup> » (pp. 90-91). Rappin met en lumière le raccourci auquel il faut se livrer pour regrouper sous une même dénomination le Naturalisme, le Réalisme et le Positivisme, en montrant du même coup les « les visées institutionnelles, éthico-politiques et théologiques » (p. 2) qui justifient un tel raccourci. Les deux raisons d'éviter l'emploi de ce genre de termes sont donc présentes dans la lecture que fait Rappin des écrits de Le Moigne.

Pour notre cas, on pourra nous reprocher de ne pas avoir utilisé le terme de « réalisme » en lieu et place de l'expression lourde « cadre théorique qui suppose la préexistence de la chose ». Mais c'est un fait que l'adjectif « naïf » est souvent utilisé pour qualifier le réalisme<sup>149</sup>. La connotation dont est chargé ce terme ne plaide pas en faveur de son emploi dans une recherche académique.

L'autre raison pour laquelle nous n'utilisons pas ce terme de « réalisme » a trait à l'ambiguïté sémantique contenue dans le terme. Tiercelin recense les acceptions du terme (2011, p. 189). Il est révélateur de noter que le premier sens dont fait état Tiercelin renvoie précisément à une position dont nous avons questionné la pertinence, alors même qu'on pourrait étiqueter notre propre position sous l'appellation de « réalisme » (2011, p. 189). Il s'agit du sens traditionnel, selon lequel le réalisme se définit comme une doctrine *métaphysique* qui affirme l'existence réelle des entités abstraites et des universaux. Il s'agit donc de ce que nous avons identifié sous le reproche que Thomas fait à Platon : « L'intellect serait faux s'il abstrayait ainsi l'espèce de la pierre à partir de la matière, de telle sorte qu'il croirait qu'elle existe sans la matière, comme l'a posé Platon<sup>150</sup> ». Cet exemple manifeste l'opportunité de s'abstenir d'employer un tel terme.

---

<sup>148</sup> Naturalisme, Réalisme, Positivisme.

<sup>149</sup> La recherche sur l'expression « réalisme naïf » donne 145 résultats sur le site du Cairn (recherche effectuée le 4 septembre 2015). Cf. <http://www.cairn.info/>.

<sup>150</sup> « *Unde falsus esset intellectus, si sic abstraheret speciem lapidis a materia, ut intelligeret eam non esse in materia, ut Plato posuit.* » (*Summa theologiae, op. cit.*, I<sup>a</sup> q. 85 a. 1 ad. 1, p. 331. Traduction par nos soins).



**SECTION 1 : L'EXPRESSION DU « BON  
MANAGER » : UN POINT D'ENTREE DANS  
LE TRAVAIL DU MANAGER ET UNE  
INTRODUCTION DE LA FINALITE**

---

## **1. LA NOTION DE MANAGER**

Avant de s'interroger sur la signification de l'expression de « bon manager », il est nécessaire d'analyser la notion de manager. Pour cela, nous procéderons à une revue de la littérature en gestion sur le sujet, en nous appuyant sur des documents spécifiques, révélateurs de l'état d'une discipline : les dictionnaires et encyclopédies spécialisés.

### **A. Un état de la question : silence sur la notion de manager**

Il est étonnant de constater que dans la plupart des dictionnaires, lexiques, répertoires, glossaires, encyclopédies de gestion et de management francophones, le terme manager ne figure pas comme entrée. Parmi les publications dans ce domaine qui fonctionnent par entrées en ordre alphabétique, et qui proposent des définitions<sup>151</sup>, on compte 17 ouvrages, sur les 24 que nous avons recensés, qui n'ont pas d'entrée au terme manager<sup>152</sup>.

Seuls 7 ouvrages abordent le thème du manager comme entrée. Sur ces ouvrages, l'un, à connotation plutôt humoristique, définit seulement le « manager de talent », et deux d'entre eux datent de plus de quarante ans. Au final, on peut dire que depuis 40 ans, seuls 4 ouvrages sérieux de ce genre définissent le manager. On peut donc parler d'un quasi-silence contemporain sur la question. Ce phénomène mérite d'être interprété.

---

<sup>151</sup> Nous avons exclu les ouvrages qui traduisent en d'autres langues sans donner de définition, ainsi que les ouvrages spécialisés, comme des dictionnaires de comptabilité, ou de communication, etc.

<sup>152</sup> Liste des dictionnaires, lexiques et encyclopédies francophones en gestion qui n'ont pas d'entrée au terme « manager » :

- *Dictionnaire de gestion* (Cohen, 2000)
- *Dictionnaire de gestion* (Mahé de Boislandelle, 1998)
- *Dictionnaire de gestion* (N'Gahane et De Rongé, 1996)
- *Dictionnaire de l'organisation et de la gestion* (Tezenas, 1968)
- *Dictionnaire de management et de contrôle de gestion* (Dervaux et Coulaud, 1986)
- *Dictionnaire des termes du management* (Caby, 2002)
- *Dictionnaire de droit, économie, gestion* (Guiho et al., 1994)
- *Dictionnaire du management de l'innovation*, (Fernex-Walch et Romon, 2008)
- *Dictionnaire du management de projet*, (AFITEP, 2010)
- *Dictionnaire du management stratégique* (Morsain, 2000)
- *Encyclopédie de gestion* (Simon et Joffre, 1997)
- *Encyclopédie de la gestion et du management* (Le Duff, 1999)
- *Encyclopédie du management* (Helfer et Orsoni, 1992)
- *Lexique de Gestion* (Martinet et Silem, 2000)
- *Vocabulaire du management* (Gautier et Diridollou, 1989) Les éditions de 1991 et 1994 ne contiennent pas non plus de définition du manager.
- *Dictionnaire de l'entreprise* (Guyomarc'h, 1993)
- *Dixeco de l'entreprise* (CENECO, 1995)

L'*Encyclopédie de l'économie et de la gestion* (Silem, 1994) n'est pas structurée par entrées, et se présente davantage comme un manuel, ainsi que, l'*Encyclopédie du management*, (Groupe HEC, 1973). C'est pourquoi nous les excluons de notre corpus, malgré leur nom d'« encyclopédie ».

Tableau n° 2 : Définitions du manager dans les dictionnaires, lexiques et encyclopédies francophones en gestion

Ouvrage	Définition du manager
Tezenas, 1968.	L'entrée « manager » est une rubrique de l'entrée management. « Manager : toute personne qui a un rôle de direction ou d'autorité. » p. 115.
Chaptal de Chanteloup, 2011.	« Manager de talent : homme dont la détermination et la force de conviction sont appréciées par ses supérieurs, beaucoup moins par ses subordonnés. Le manager de talent est jugé comme tel, non pas du fait de ses compétences managériales, mais en fonction de sa détermination à atteindre l'objectif fixé. Le manager de talent considère en général que l'échec est collectif (son équipe), mais que le succès est individuel (lui). » p. 78.
Tézenas Du Montcel, 1972.	« Manager : Individu ayant la compétence, l'autorité nécessaire et la responsabilité de transformer les plans et programmes en actes afin d'atteindre des objectifs déterminés. » p. 199.
Auriac, Jean-Marc, VOCAEDM, 2010.	« Manageur : Personne effectuant une activité de management. On désigne souvent par ce terme les membres de l'équipe de direction d'une organisation. » p. 111.
CENECO, 2000.	« Manager : Personne exerçant dans l'entreprise des fonctions de responsabilité impliquant à la fois une certaine autonomie de décision technique et économique dans le cadre d'une gestion budgétaire, et une relation d'autorité sur les personnes placées sous ses ordres. Les qualités du bon manager sont donc à la fois : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionnelles, car il doit être crédible pour être reconnu dans son métier et sa fonction,</li> <li>• Relationnelles, car il lui revient d'entretenir de bonnes relations entre les personnes placées sous sa responsabilité, ainsi que de susciter leur motivation et leur mobilisation pour atteindre les objectifs définis,</li> <li>• Personnelles enfin, car de sa densité dépendront le dynamisme de l'ensemble de son équipe et sa capacité à surmonter les difficultés et à gérer les changements » p. 148.</li> </ul>
Etchegoyen, 1994.	« Manager/Manageur : Idée reçue : un bon chef qui sait animer les hommes. Locution courante : « c'est un excellent manager » Lieux privilégiés : Direction générale. Formation. Voici un mot dont le sens a profondément évolué ces dernières années. Dans les années soixante-dix quand il a fait son introduction dans le vocabulaire courant de l'entreprise, le manager désignait le demi-patron, c'est-à-dire un dirigeant – souvent mercenaire – qui ne possédait pas le capital de son entreprise. [...]. D'une certaine manière, le manager s'opposait au « patronat réel que vantait la CPGME. Mais les choses ont changé, là encore sous la pression de l'évolution économique. Les besoins financiers ont un peu partout dilué le capital. Le manager n'a plus en face de lui son contraire infamant, l'homme qui risque son capital. De ce fait, le manager est devenu un terme beaucoup plus générique qui se rapporte directement au management. . Un bon manager est un dirigeant d'entreprise qui sait le rôle de l'animation des hommes et dont la



	<p>compétence n'est pas uniquement technique. C'est un généraliste qui, quelque soit sa fonction sait aussi faire vivre son service ou sa direction. On le dote parfois d'un certain « charisme » quand on veut feindre d'expliquer quelque chose.</p> <p>Dans l'ordre des valeurs, il demeure néanmoins inférieur à cet homme dont on dit « ça, c'est un vrai patron ! » L'existence même de séminaires ad hoc laisse toujours planer l'idée qu'il y a chez le manager de la technique de communication, quand le « vrai patron » manifeste un « authentique don de la fortune ».</p> <p>Il faut séjourner dans les écoles de commerce pour constater que la notion même de « manager » est devenue l'idéal régulateur de tous les étudiants convaincus par leur institution que « ici, on forme de vrais managers » pp. 119-120.</p>
Rigaud, 2006.	<p>« Manageur -se, n. [Sc. gest.] [CMT-rev] : "Personne qui exerce une fonction relevant du management. Note. Dans le domaine des affaires, le terme "dirigeant" est préférable". Se dit d'une personne qui gère l'activité d'une équipe ou d'un club". C'est aussi la personne qui exerce la fonction de diriger, gérer une entreprise. Cette dénomination, lorsqu'elle est employée, sous-entend un "état d'esprit dynamique, orienté vers le progrès" (Académie des sciences commerciales) » p. 429.</p>

Source : auteur

On exprime à l'occasion que c'est un mot difficile à définir, comme le management, tant ce terme est à la fois un « mot magique et galvaudé » (Thiétart, 2012, p. 7). Si l'on prend au mot cette assertion, on comprend pourquoi le terme est malaisé à définir. En effet, on peut considérer que ce qui est « magique » déborde l'ordre rationnel, et que le poncif « galvaudé » se situe en deçà du champ d'action de la raison, dans le magma des pré-conceptions. Ce qui est à la fois magique et galvaudé est donc à la fois au-delà, et en deçà de la raison. Le terme de manager est donc à la fois supra et infra-rationnel. La définition étant une œuvre de la raison, on conçoit que la définition du manager relève de la gageure.

Si l'on exprime parfois qu'on peine à définir le terme, on dit rarement qu'on y renonce. Et pourtant, le silence des ouvrages de référence sur ce thème est éloquent.

## **B. Une approche par la négative**

Notre ambition était de commencer par établir une définition du manager. Mais devant la difficulté de la tâche une première démarche peut consister à définir ce que le manager n'est pas. En effet, l'approche par la négative est parfois la seule façon d'approcher un objet

difficile<sup>153</sup>. Pour nous, ce n'est pas la seule, mais cette démarche s'inspire de l'étymologie du terme définir, c'est-à-dire délimiter.

Un certain nombre de publications abordent la question en ce sens, quoique rarement de manière directe. Nous proposons de recenser ce qu'on pourrait appeler des « non-définitions », ainsi que de les ordonner. Pour ce qui est de la délimitation de l'objet de recherche ici, nous avons choisi de nous concentrer sur les publications francophones sur la question. Notre objet de recherche se limite au terme français manager. Et nous pouvons en outre éviter ainsi les problèmes découlant des traductions. En effet, le terme manager, en français, a une signification différente pour une part, de la signification anglophone. Il faudrait encore distinguer les dénnotations outre-manche de celles d'outre atlantique. Cela ne signifie pas que nous n'avons pas utilisé de publications anglophones dans notre recherche. Mais, cela signifie que nous excluons de notre objet de recherche, sans pour autant préjuger de leur intérêt, des oppositions de termes de langue anglaise, par exemple, sur l'opposition entre *manager* et *executive*.

Il a émergé de notre démarche que la littérature académique en sciences de gestion oppose le manager à d'autres figures, comme le propriétaire, l'opérationnel, l'expert, l'entrepreneur.

#### *a. Le manager par opposition au propriétaire : perspective historique*

Il n'est pas question ici de parler d'une opposition au sens d'un « rapport de force entre actionnaires et dirigeants » (Mottis, Ponsard, 2002, p. 225). Certes, celui-ci existe, à tel point qu'on a pu dire que « le modèle de gouvernance que nous avons connu ces vingt dernières années, et dont les banques ne sont qu'un des cas d'application extrême, était basé sur une idée simple : redonner du pouvoir aux actionnaires, trop longtemps floués par des managers estimés trop puissants » (*L'Expansion Management Review*, 2008, p. 3). Mais cette opposition est conjoncturelle, puisqu'on peut envisager une union entre ce qu'on pourrait appeler deux « camps » (Doublet, 2008). Même dans le cadre de la théorie de l'agence, l'opposition entre le manager et l'actionnaire ne semble pas être structurelle, puisque « la théorie positive de l'agence met en évidence l'existence de qui, bien qu'imparfaits, conduisent

---

<sup>153</sup> La démarche néo-platonicienne de « théologie négative » se situe dans cette perspective (Rocques, 1957).

les dirigeants à agir dans le sens des intérêts des actionnaires » (Le Duff, 1999, p. 24) Quoiqu'il en soit, nous ne faisons pas état ici de l'opposition entre managers et actionnaires, mais de l'opposition entre le concept de manager et celui d'actionnaire.

Il convient de noter que dans cette partie, les attributions du manager sont applicables principalement au manager dirigeant. L'opposition du manager et du dirigeant fera l'objet d'un traitement à part.

Il est pertinent de se poser la question de la distinction entre manager et propriétaire, puisque historiquement, ces acteurs étaient confondus, si l'on en croit Berle et Means, repris par Galbraith : « *With the rise of the modern corporation, the emergence of the organization required by modern technology and planning and the divorce of the owner of capital from control of the enterprise, the entrepreneur no longer exists as an individual person in the mature industrial enterprise [...] It replaces the entrepreneur, as the directing force of the enterprise, with management*<sup>154</sup> » (1952, p. 71). En effet, la naissance du manager aurait été causée par deux facteurs. L'éclatement de l'actionnariat d'une part, oblige à séparer le propriétaire du dirigeant. En effet, l'apparition d'une multiplicité dans la propriété de l'entreprise ne peut se faire qu'en contrepartie de l'émergence d'une unité de direction opérationnelle, assurée désormais par le manager. Le second facteur réside dans la spécialisation des techniques de gestion, qui font l'objet d'une expertise que les actionnaires ne peuvent plus avoir. Selon Chandler, cette naissance se fait en deux étapes. Dans un premier temps, « les fondateurs qui avaient créés les premières grandes firmes industrielles en mettant en place leurs propres structures de vente et d'achat s'étaient trouvés dans l'obligation de recruter un certain nombre de cadres moyens » (1988, p 423), mais ils continuent d'assurer les fonctions qu'ils délègueront ensuite aux « cadres supérieurs ».

Quoiqu'il en soit, originairement, ce qu'on appelle aujourd'hui le manager se confond avec le propriétaire. La phrase de Galbraith laisse entendre que l'entrepreneur se dédouble pour donner naissance au manager : « *the entrepreneur no longer exists as an individual person* ». Berle et Means parlent du nouveau groupe « *created out of the former single (owner-worker)* » (p. 113).

---

<sup>154</sup> « Avec la montée de l'entreprise moderne, l'émergence de l'organisation requise par la technologie moderne, la planification, et la séparation du propriétaire du capital d'avec le contrôle de l'entreprise, l'entrepreneur n'existe plus comme une personne individuelle dans l'entreprise industrielle arrivée à maturité. Elle remplace l'entrepreneur, en tant que force dirigeante de l'entreprise, par le management. » (Traduction par nos soins).

Aujourd'hui, la différence entre le manager et l'actionnaire est très nette. Berle et Means, qui retracent l'historique de l'apparition de la figure du manager, situent cette différence « *between position and action*<sup>155</sup> » (p. 112). Cette « position » va diminuer pour ne plus représenter, « *under the corporate system*<sup>156</sup> » que les seuls intérêts. Désormais, la différence spécifique sera celle qui sépare les fonctions de contrôle (managers) des fonctions d'intérêt (propriétaire). Cette distinction entre *control* et *ownership* est en fait présente en Europe dès les années 1900 (Segrestin, Hatchuel, 2009, p. 226). Ce qui différencie le manager du propriétaire est donc le contrôle qu'il exerce sur l'entreprise.

Berle et Means précisent bien sûr que les managers sont intéressés dans l'entreprise et que le propriétaire a toujours aussi une forme de contrôle. De fait, parfois, c'est un même individu qui exerce les deux fonctions, comme dans certaines entreprises familiales (Allouche et Amann, 2002). Dans ces entreprises, les deux facteurs qui, ailleurs, ont donné naissance au manager, n'entrent pas en jeu. En effet, il n'y a pas alors d'éclatement de l'actionnariat, ni des tailles qui permettent au propriétaire d'exercer un contrôle. Berle et Means affirment que, des trois fonctions qui regardent une entreprise, y être intéressé, avoir du pouvoir sur elle, et agir en fonction d'elle : « *a single individual may fulfill, in varying degrees, any one or more of these functions*<sup>157</sup> » (p. 112).

Reste qu'on a ici une distinction qui permet de différencier le *concept* du manager de celui de propriétaire. Nous pouvons donc tracer une première frontière entre le manager et un concept limitrophe, pour poser les bases d'une définition au sens de délimitation.

## ***b. La distinction entre le manager et l'opérationnel***

### **i) Fayol**

En abandonnant la perspective historique qui permet de faire apparaître la genèse de la distinction entre le manager et le propriétaire, on peut laisser émerger un autre discours sur ce que n'est pas le manager, et ainsi continuer à délimiter ce concept en le distinguant de ses voisins. Fayol, dans son *Administration industrielle et générale*, expose six fonctions nécessaires dans les entreprises (1999, p. 5-7). La fonction technique, la fonction commerciale, la fonction financière, la fonction de sécurité, la fonction de comptabilité, la

---

<sup>155</sup> Entre position et action (traduction par nos soins).

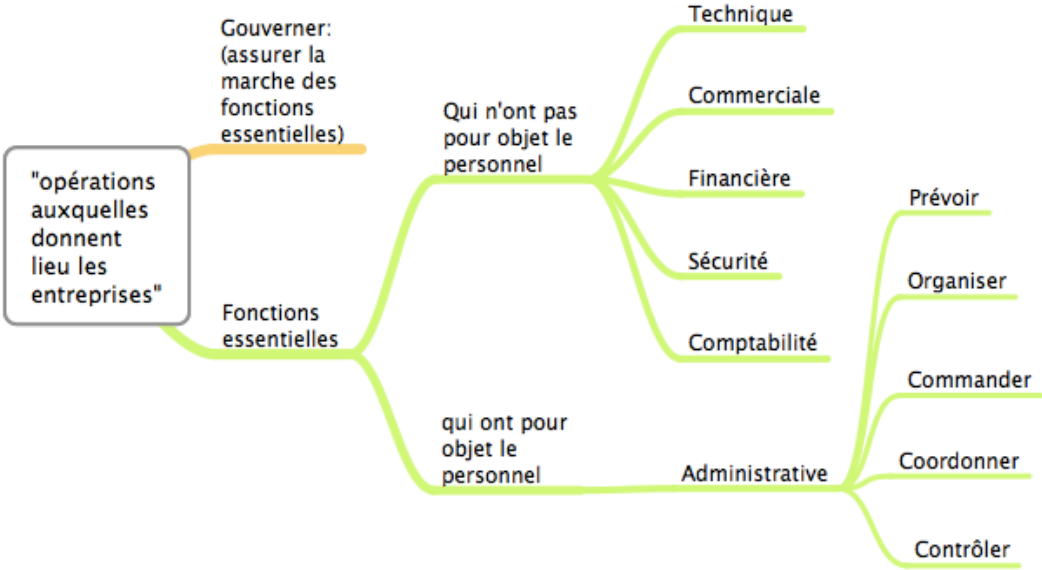
<sup>156</sup> Sous le régime de l'entreprise (traduction par nos soins).

<sup>157</sup> « Un seul individu peut remplir, à des degrés divers, une ou plusieurs de ces fonctions. » (traduction par nos soins).

fonction administrative. Cette dernière renvoie à des activités telles que la prévoyance, l'organisation, le commandement, la coordination et le contrôle. Selon Dayan, les opérations administratives correspondent dans la théorie de Fayol, au management (1999, p. 47).

Fayol affirme que « la fonction administrative se distingue radicalement des cinq autres fonctions essentielles » (p. 8). Ce qui distingue cette fonction des cinq autres, qui mettent en jeu la matière et les machines, c'est que « la fonction administrative n'agit que sur le personnel » (p. 24). Le tableau récapitulatif ci-dessous permet de visualiser la division des fonctions.

Figure n° 2 : La place de la fonction administrative selon Fayol



Source : auteur

Dans la mesure où nous cherchons à définir le manager, et non le management, il faudrait raisonner à présent, à propos de la conception de Fayol, comme si cette fonction administrative était le fait d'administrateurs, et que ces administrateurs étaient des managers.

Cependant l'administration a cette particularité, chez Fayol, de ne pas être « un privilège exclusif » (1999, p. 8). En effet, « ce n'est ni une charge personnelle du chef ou des dirigeants de l'entreprise, c'est une fonction qui se répartit, comme les autres fonctions essentielles, entre la tête et les membres du corps social » (Ibid.). Toutefois cette fonction

prend de plus en plus de place au fur et à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie. En quelques occurrences, Fayol parle de l'administrateur comme une personne: « principales qualités de l'administrateur » (p. 23). Il reste que ces fonctions administratives ne sont pas le fait d'administrateurs en tant que tels, qui seraient des personnes différentes de ceux qui opèrent dans le cinq autres fonctions essentielles. La théorie de Fayol telle qu'elle est présentée dans son *Administration industrielle et générale* est donc utile pour définir le management, puisqu'elle traite de l'administration qui en serait l'équivalent, mais elle est limitée pour chercher à savoir ce que n'est pas le manager, si l'on s'en tient à ses écrits.

## ii) La postérité de Fayol

Fayol est parfois qualifié comme le « père du management » (Dayan, 1999, p. 43). Quoi qu'il en soit de la pertinence historique de cette appellation, on ne peut nier qu'il a influencé largement l'enseignement du management, et on peut retrouver dans les manuels de gestion contemporains le même type d'opposition que celui des écrits de Fayol, qui différencie le manager de celui dont l'activité ne porte pas sur d'autres personnes. C'est le cas de l'ouvrage de Robbins, De Cenzo et Gabilliet, (2004, p. 27). Ils opposent le manager aux « employés, exécutants, opérationnels, collaborateurs ». Pour eux, les managers « dirigent les activités des employés et responsables de niveau inférieur ». Les autres « n'ont que peu de responsabilité, voire aucune, de supervision du travail des autres » (p. 27). Dans son cours sur la philosophie du management, Noël-Lemaitre<sup>158</sup> recense les différentes conceptions du manager portées par les auteurs en sciences de gestion. Notre démarche a consisté à approfondir les références déjà répertoriées. La définition du travail de manager de Galambaud se situe également dans cette ligne : « Manager, c'est transformer le travail des autres en performance durable » (2002). Ce que dit Mispelblom-Beyer de l'encadrement rejoint également cette idée : « Catégorie de gens qui fait en sorte que d'autres travaillent » (2006, p. 18). On retrouve également cette idée dans la définition du management de Boltanski et Chiapello : « mise en œuvre efficace des capacités déposées dans les êtres humains » (1999, p. 121).

Dans ces discours, le manager se contrapose à celui dont l'activité a pour objet ce qui n'est pas les autres individus dans l'entreprise. On est donc bien dans la descendance de celui qu'on appelle « père du management ».

---

<sup>158</sup> Notes de cours Philosophie du management, C. Noël-Lemaitre, (2013)

### iii) Des concepts interdépendants

Dans les discours habituels que l'on peut entendre en entreprise, le terme de manager n'a pas de signification sans l'existence du collaborateur. On se rapproche alors de l'acception du manager qui l'assimile au chef : de même qu'il n'y a pas de tête (latin *caput* : tête ; a donné le chef) sans corps, il n'y a pas de manager sans collaborateurs. On parle du manager d'un collaborateur, et du collaborateur d'un manager.

Un manager sans collaborateurs, dans cette optique, ne serait plus un manager<sup>159</sup>. Cependant, on assiste parfois à ce que l'on pourrait appeler des « promotions linguistiques ». Pour valoriser un collaborateur, on lui assigne le rang de « manager ». Ce procédé, révélateur de la connotation méliorative du terme, contribue largement au flou qui entoure la notion de manager. Loubat évoque l'existence des « managers de caisse », de « propreté » ou « d'hygiène » (2006, p. 25) dans la nébuleuse des fonctions managériales. Ces promotions semblent proliférer, de telle sorte que « bien des managers, en particulier dans les entreprises françaises, ne managent pas grand-chose » (Delavallée, 2006, p. 13). Mispelblom-Beyer évoque cette simultanéité et interdépendance des concepts : « le personnel d'exécution est une « invention » contemporaine et concomitante de l'encadrement » (2006, p. 45).

### iv) Taylor

Taylor est perçu comme l'initiateur de l'organisation scientifique du travail (Cf. Dayan, 1999, p. 43). On peut résumer les idées de Taylor en quatre points : « Le découpage des processus de travail en gestes élémentaires, [...] La sélection scientifique, la formation et l'entraînement des ouvriers, [...] La coopération étroite entre la direction et les ouvriers, [...] La séparation stricte entre la conception des tâches et leur exécution » (Dayan, 1999, p. 44).

Avec Taylor, on est dans une perspective qui s'oppose, d'un certain point de vue, à celle de Fayol pour qui la différence entre l'administrateur et les autres membres de l'entreprise se joue sur la différence d'objet sur lequel portent les opérations. Les opérations d'administration ont pour objet le personnel, spécifiquement différent des machines et du matériel. Taylor, au contraire, « a fondé ses travaux sur l'hypothèse que l'organisation du travail humain ne diffère pas fondamentalement de l'organisation des machines » (Dayan, 1999, p. 44). L'exposé historique sur le statut des ingénieurs de Livian permet de confirmer

---

<sup>159</sup> Sauf à assumer le ridicule du roi sans sujet dont le *Petit prince* de Saint-Exupéry (1946, pp. 36-39).

cela. L'ingénieur, dans la perspective du taylorisme, « développe son rôle d'organisateur et de gestionnaire de manière importante. Dans l'usine taylorienne, soucieuse de perfectionnement permanent, le rôle de l'ingénieur devient prépondérant... Le rôle de direction, d'organisation et d'animation, confié aux ingénieurs, fait l'objet d'une attention croissante » (2008, p. 2).

C'est donc davantage sur les facultés mises en œuvre et sollicitées par l'entreprise que se fera la distinction entre celui qui peut être qualifié de manager et celui qui ne l'est pas. Dans son système, il existe une « séparation stricte entre la conception des tâches (par les ingénieurs), et leur exécution, (par les ouvriers) » (Dayan, 1999, p. 44). Le manager se situe entre ces deux catégories d'acteurs puisqu'il est celui qui garantit ou favorise l'exécution du travail des ouvriers.

C'est à partir de cette conception scientifique du management que l'on peut distinguer le manager de ce qu'il n'est pas. En radicalisant cette pensée, on pourrait dire que le manager s'oppose à l'opérationnel, dont l'entreprise solliciterait des facultés « non-scientifiques », ce qui signifie, en fait, non rationnelles. Le management étant une science, le manager se caractérisera, et s'opposera à l'opérationnel, par son savoir. En parlant des managers dans le cadre conceptuel de l'Organisation scientifique du travail, Noël-Lemaitre affirme que « le principe d'une séparation fondamentale entre ceux qui sont capables de penser et doivent être à l'origine des méthodes de travail appliquées dans l'entreprise et ceux qui n'en sont pas capables, l'infinie masse silencieuse des autres, les ouvriers, réduits au statut de machine inerte, ne relève-t-il pas d'une croyance en une forme de nécessité ? Les cadres, les managers seraient supérieurs aux autres car ils seraient les seuls capables de penser » (2013, p. 10). On trouve cette idée également dans la définition du management que Matsushita prête aux tayloriens : « pour vous, le management, c'est l'art de faire passer convenablement les idées des patrons dans les mains des manœuvres » (Moulin, 1985, p. 9).

Il y a donc une frontière bien stricte entre les deux concepts : « Il faut qu'existe des gens supposés ne faire que ce qu'on leur dit de faire, pour que d'autres puissent se contenter de seulement dire ce qu'il faut faire sans le faire eux-mêmes » (Mispelblom-Beyer, 2006, p. 45).



### *c. La distinction entre le manager et l'expert*

La figure du manager semble s'opposer également à celle de l'expert. A l'opposé de ce discours qui caractérise le manager par son savoir, un autre type de discours se développe, dans lequel le manager s'oppose à celui qui sait, qui est expert dans un domaine.

Pochic a analysé la genèse de cette dichotomie : « la distinction au sein des cadres travaillant dans l'Hexagone entre des managers d'un côté, avec des responsabilités d'encadrement et de l'autre des experts ou des professionnels fondant leur légitimité sur des compétences spécialisées, sans responsabilités hiérarchiques, s'impose progressivement dans le vocabulaire des entreprises, des spécialistes des Ressources Humaines et des cadres eux-mêmes » (Pochic, 2004, p. 1). On remarque que « derrière la diversité des appellations et des fonctions de cadres, les deux grandes figures (manager versus expert) semblent prendre corps dans les enquêtes sociologiques des années 1990 » (Ibid.). Au sein même des entreprises, « les acteurs des entreprises et des administrations utilisent ces notions pour se positionner et classer les autres dans l'espace professionnel » (Ibid., p. 3). La distinction opérée entre manager et expert, selon Pochic se situerait entre « spécialistes du management des hommes et ceux qui deviennent ou restent spécialistes d'une technique » (Ibid.).

Une autre distinction est envisageable entre ces deux acteurs de l'entreprise. Pochic (2004) n'hésite pas à faire le rapprochement avec cette différence, plus ancienne, entre « l'homme de l'organisation et l'homme de la profession ». (p. 4) En effet, ce qui caractérise l'expert est sa mobilité, contrairement au manager, davantage rivié à l'organisation dans un rapport de confiance (p. 3). Néanmoins, afin que cette distinction (mobilité/fixité) constitue une différence valable pour acter une distinction nette entre les deux concepts, c'est-à-dire une différence spécifique, distinguant deux espèces, il faudrait qu'elle soit essentielle. Or il s'agit de tendances, qui relèvent par conséquent davantage du prédicable propre. C'est plutôt une conséquence de l'essence de l'expert d'être mobile, que son essence.

Toutefois, ce rapprochement permet de relancer le débat : cette dichotomie manager/expert ne serait-elle pas une idéologie intégrative faisant partie de la rhétorique managériale, qui permet notamment de transformer l'échec en succès ? En effet, en ouvrant une filière expertise en marge de la filière management, on donnerait aux cadres dont on considère qu'ils échouent à manager, une valorisation alternative : « ces substituts de carrières dans l'expertise seraient cependant des « carrières immobiles », des carrières qui ne permettent pas d'accéder aux postes stratégiques de pouvoir dans l'entreprise » (p. 4). On peut

en effet se demander ce que sont des cadres qui n'encadrent pas. La dichotomie camouflerait alors une dévalorisation relative sur un certains nombre de critères objectifs, en terme de rémunération, de prestige, de pouvoir. Ainsi, en réalité, les managers seraient des cadres supérieurs, tandis que les experts seraient cantonnés au statut de cadres moyens (p. 7). Cette question se pose dans le cadre du terrain de notre enquête. La direction des ressources humaines de la FDJ a décidé, en effet, d'ouvrir une filière expertise le 1<sup>er</sup> janvier 2013, pour permettre aux opérationnels compétents de bénéficier d'une autre voie de reconnaissance dans l'entreprise que la voie de promotion managériale<sup>160</sup>.

Un point de vue diachronique sur la carrière des ingénieurs confirmerait cette donnée. Livian, commentant l'enquête CNISF 09, mentionne que « la fonction d'expert-technique est forte surtout en début de carrière, mais que les responsabilités de conduite d'équipe, voire hiérarchiques et stratégiques se développent au fur et à mesure de la carrière » (2008, p. 7). Comme si la promotion et l'accès à des postes de management étaient deux idées inséparables.

Toutefois, Pochic note la difficulté à distinguer les managers et les experts par rapport à leur activité de travail dominante : « les termes *manager* et *expert* ne sont pas si tranchés que cela : les managers ne sont-ils pas les experts du management des hommes ? » (p. 9). C'est, par exemple, en ces termes que s'exprime Chandler : « Les cadres des grandes entreprises industrielles sont devenus progressivement des experts en gestion » (1988, p. 514-515). Le titre de l'ouvrage de Bonnet et bonnet est à cet égard révélateur de l'ambiguïté : *Du manager novice au manager expert : quête de sens et parcours de professionnalisation* (Bonnet, 2006).

Le fait que l'on trouve, dans différentes formations, des cursus qui sont à la frontière des compétences de l'ingénieur et de celles du manager favorisent l'effacement de la distinction. C'est le cas d'Audencia Nantes, qui propose un parcours en partenariat avec l'Ecole Centrale de Nantes, est révélateur : « Audencia Nantes et Centrale Nantes proposent ensemble des formations complémentaires à leurs étudiants : Le double diplôme ingénieur-manager (et sa réciproque manager-ingénieur)<sup>161</sup> ». La fondation de l'ESC Grenoble, devenue Grenoble école de management, repose également sur le principe d'une nécessité de

---

<sup>160</sup> Cf. Réunion avec le DRH du 7 janvier 2013, Journal d'activité à la FDJ, Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé, p. 405.

<sup>161</sup> Cf. <http://www.audencia.com/a-propos/audencia-centrale-nantes/formation-initiale/>

conjuguer les deux formations dans le concept de « management technologique » : L'innovation réclame un mode particulier de management basé sur une double culture, à l'interface de la technique et de la gestion<sup>162</sup>.

Livian met en garde également contre une séparation trop radicale entre les deux figures : « même si l'on voit l'importance croissante des rôles gestionnaires et managériaux, on aurait tort d'imaginer une dichotomie trop forte entre les deux. Il y a incontestablement, chez l'ingénieur français, un "élargissement de la professionnalité" (Charriaux, 1997), mettant en œuvre des compétences techniques générales, économiques et organisationnelles. Des commentateurs soulignent que ces dimensions sont souvent très intégrées et que la compétence technique reste fréquemment la base de sa légitimité, soit venant de l'entreprise, soit vécue par l'individu lui-même. Les organisations professionnelles d'ingénieurs insistent d'ailleurs beaucoup sur cet aspect, comme pour conjurer une éventuelle dilution de l'identité professionnelle de l'ingénieur... » (2008, p. 7).

#### **i) Entre savoir et pouvoir**

On pourrait solliciter la philosophie aristotélicienne, pour éclairer cette opposition. Le débat qui l'oppose à Platon sur les qualités requises du chef de la cité met en jeu la dialectique immémoriale du savoir et du pouvoir. L'expert devrait-il être capable de manager de par sa compétence d'expert ? Pour Platon, le philosophe est le plus apte à diriger la cité, car il sait<sup>163</sup>. Aristote introduit ainsi une différence entre sagesse pratique et sagesse théorique, de telle sorte qu'il puisse dire que c'est le prudent (*phronimos*), et non le sage (*sophos*), qui doit diriger : « certaines personnes ignorantes sont plus qualifiées pour l'action que d'autres qui savent : c'est le cas notamment des gens d'expérience. [...] La sagesse politique et la prudence sont une seule et même disposition, bien que leur essence ne soit cependant pas la même. ». (Aristote, *Ethique à Nicomaque*, 1141b15-25). On peut montrer les conséquences de cette distinction aristotélicienne, en la radicalisant, à partir de ce texte de Foucault exposant ce mythe, l'opposition entre savoir et pouvoir : « On admet que dès qu'on touche au pouvoir, on cesse de savoir : le pouvoir rend fou, ceux qui gouvernent sont aveugles. Et seuls, ceux qui sont à distance du pouvoir, qui ne sont en rien liés à la tyrannie, enfermés dans leur poêle, dans leurs chambres, leurs méditations, ceux-là seuls, peuvent découvrir la vérité » (1976, p. 171).

---

<sup>162</sup> Cf. <http://www.grenoble-em.com/748-management-technologique-1.aspx>

<sup>163</sup> Cf. Le texte du philosophe-roi, in *République*, *op. cit.*, 484a, pp. 1649 sq.

Ainsi, si l'on pouvait, sans anachronisme, rapprocher ces deux dichotomies de figures, on affirmerait, en employant le langage d'Aristote, que le manager est le *phronimos*, tandis que l'expert serait le *sophos*. Ces deux dénominations renvoient à des « dispositions » (*Ethique à Nicomaque*, Livre VI, 1138a).

En effet, Aristote divise l'âme en deux : « Supposons donc aussi qu'elle ait deux parties: l'une, à l'aide de laquelle nous contemplons les choses qui sont telles qu'elles ne peuvent pas avoir d'autres principes que ceux qu'elles ont; et l'autre, au moyen de laquelle nous connaissons les choses qui pourraient être autrement qu'elles ne sont. » (1139a2).

Notons qu'à la lumière de cette disposition prudentielle, la conception taylorienne du manager perd son sens. En adoptant son point de vue, il faudrait dire qu'un cadre qui n'est pas un sachant n'est pas un cadre. Mais la philosophie d'Aristote, telle qu'elle est développée notamment dans *l'Ethique à Nicomaque*, particulièrement dans le livre VI qui traite de la prudence, établit les conditions de possibilité d'une distinction entre celui qui sait et celui qui sait gouverner. On pourrait avancer que cette distinction aurait pu permettre d'éviter la désillusion dont parlent Boltanski et Chiapello : « Pour que chacun puisse développer le talent qui lui est propre de la façon la plus productive – le manager la mobilisation des hommes, et l'expert la performance technique – les auteurs de management consomment la rupture entre les deux profils, alors que dans les années 60, on espérait encore faire de tout ingénieur compétent un manager, grâce à un bon système de direction. » (1999, p. 124).

En s'appuyant sur la présentation que nous avons faite de la pensée de Taylor, il est possible d'assigner une cause à cette illusion de croire que l'ingénieur pourrait être un bon manager du fait de sa compétence d'ingénieur. En effet, le présupposé de Taylor, selon lequel les hommes doivent être gérés comme des machines (Dayan, 1999, p. 44) ne permet pas, d'envisager des compétences spécifiquement différentes pour l'expert et pour le manager. Si l'expert, qui gère des machines, des process, de indicateurs, est compétent, alors on peut lui confier la gestion de ce qui serait, en radicalisant la pensée de Taylor, d'autres machines plus complexes : les salariés.

A l'aune de ce qu'on vient de dire, on peut envisager à nouveau le statut de la dichotomie entre manager et expert. Certes, elle répond à un besoin de l'entreprise d'ériger en statut officiellement parallèle au manager celui qui n'a pas de haut potentiel managérial, afin de maintenir sa motivation au niveau attendu. En effet, le nombre des encadrants étant

inférieur au nombre des encadrés, tous les encadrés ne peuvent ambitionner de promotion en interne au statut de manager.

Mais il semble qu'il y ait également une nécessité plus structurelle à penser des experts opposés aux managers : le fait que les « dispositions » requises par les uns et par les autres ne sont pas les mêmes, car l'objet sur lequel portent ces dispositions est spécifiquement différent, comme le seraient l'objet de la prudence et celui de la science.

#### *d. La distinction entre le manager et l'entrepreneur.*

##### **i) Une opposition diachronique**

Il y a deux façons de comprendre cette distinction. La première est une opposition temporelle : celui qui crée l'entreprise, c'est-à-dire celui qui *entreprend* l'affaire, est l'entrepreneur : « La grande majorité de ceux qui ont abordé le thème par la suite ont réservé le terme entrepreneur à la personne qui crée une organisation » (D'Amboise et Verna, 1993, p. 14). Donc l'entrepreneur, par définition, n'est pas manager au moment où il cherche à créer son projet, à lui donner corps. Réciproquement celui qui manage, n'est pas créateur, car manager suppose une organisation antérieure à l'exercice du management. En effet, si le verbe manager est synonyme de gérer, au moment de la création, il n'y a encore aucune structure à gérer. Il ne peut donc pas, conceptuellement parlant, y avoir de simultanéité entre l'entrepreneur et le manager.

C'est le point de vue de Basso (2007). Selon lui, c'est le rôle du manager d'organiser le travail. Mais pour cela, « encore faut-il avoir rassemblé les acteurs, et avoir créé un lien qui les unisse. Avant même de diviser et répartir, il faut avoir convoqué, avoir réuni. Et avant d'avoir réuni pour partager les tâches, il faut avoir rêvé ce travail collectif. L'avoir imaginé. Il ne tombe pas du ciel. Il procède d'un projet. [...] Il y a un moment avant l'émergence organisationnelle. C'est le moment entrepreneurial. Et là surgit un autre type de personnage... » (2007, p. 23). Il s'agit de l'entrepreneur.

On retrouve cette opposition dans la dialectique entre création et gestion, telle que la traitent Le Theule et Fronda : « Lorsque l'on énonce le mot création, c'est immédiatement le monde de l'art qui vient à l'esprit, rarement celui de la gestion » (2004, p. 148)

## ii) Entrepreneur et intrapreneur

Mais l'entrepreneur, dans un sens plus large, peut exister dans l'entreprise déjà constituée. On parle alors volontiers d'intrapreneur, pour signifier à la fois sa différence et sa similitude avec le créateur d'entreprise. On peut résumer cette relation entre les deux concepts ainsi : « Depuis que Schumpeter a défini le phénomène de l'entrepreneurship, la personne qui crée "seule" sa propre entreprise est appelée un entrepreneur. Mais, la personne qui crée, à l'intérieur d'une grande organisation, sa "petite entité" plus ou moins autonome, fait également preuve d'entrepreneurship. Mais son activité correspond à un phénomène distinct auquel de multiples appellations ont été données. Toutefois, "intrapreneurship", terme générique, semble être peu à peu accepté par la majorité des chercheurs dont certains proposent la traduction française de "intrapreneuriat" » (D'Amboise et Verna, 1993).

Dans certains discours, on va même jusqu'à vouloir « Faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise » (Renaud-Coulon, 1996). L'un des numéros de l'*Expansion Management Review*<sup>164</sup>, porte pour titre « *Et les salariés deviendront des entrepreneurs* ». L'entrepreneur n'est donc plus lié à la création de l'organisation. Par conséquent, on est devant un « phénomène distinct » de l'entrepreneuriat au sens strict, ce qui ouvre la possibilité d'une comparaison entre le manager et l'intrapreneur.

## iii) Le manager-entrepreneur

La figure du « manager-entrepreneur » apparaît alors. Cet « agent hybride » (Cohendet et al., 2000, p. 123) semble être une combinaison d'un statut (manager) et d'une attitude (entrepreneur). C'est ce qu'on peut tirer des écrits de Basso, qui affirme que « les grandes entreprises cherchent de plus en plus à développer les comportements entrepreneuriaux de leurs managers » (2007, p. 16). Ce « comportement » qu'on attend du manager, peut être décrit en termes de création, de vision, de réaction, de conviction, d'intuition (Basso, 2006, p. 48, Cohendet et al., 2000, p. 123).

Dans ce cas, il n'y a pas d'opposition de contrariété entre les deux concepts, puisqu'ils ne sont pas sur le même plan : l'un désigne un rôle dans l'organisation, l'autre un comportement, voire un tempérament. En effet, s'ils ne sont pas sur le même plan, ils ne peuvent être dans le même genre, donc ils ne sont pas contraires.

---

<sup>164</sup> n° 125, 2007/2, 130 p.

#### **iv) Une dualité**

Pourtant, il semble que la distinction entre le manager et l'entrepreneur demeure, à tel point qu'on parle même de dualité : « La dualité de l'entreprise se situe dans la distinction entre le manager et l'entrepreneur. [...] d'un côté, l'activité managériale consiste à s'occuper d'activités courantes relevant davantage du court terme, de la recherche du profit et de la réduction des coûts de transaction, alors que l'activité entrepreneuriale consiste surtout à mobiliser les connaissances dans l'entreprise, à débusquer et développer les sources d'apprentissage, à gérer et développer les compétences individuelles et collectives. L'activité du manager est davantage codifiée et identifiable. L'activité de l'entrepreneur consiste surtout à gérer, à initier et à diffuser de nouvelles connaissances. Elle apparaît alors plus tacite, plus difficilement identifiable, voire moins reconnue car elle renvoie à la vision que l'entrepreneur se fait de la firme, de ses produits et des évolutions des marchés » (Créplet et al., 2004, p. 203).

Le manager semble ainsi différer de l'entrepreneur non plus temporellement, mais essentiellement, en ce qui concerne ses caractéristiques essentielles. De plus, on constate que les auteurs les placent sur le même plan. Il s'agit du champ des « activités ». Plus loin, il est question de différence dans la nature des finalités poursuivies (Ibid. p. 205).

Dans tous les cas, ces concepts de manager et d'entrepreneur ne renvoient à des personnes, mais à des types d'activité, qui sont eux-mêmes conditionnés par des déterminations d'ordre psychologique du sujet. C'est pourquoi, « dans la réalité, un même acteur peut remplir les deux fonctions, notamment dans le cas de petites entreprises. A tout le moins, les deux fonctions doivent être en communication étroite car les décisions de l'un influencent les décisions de l'autre. La dichotomie n'est donc pas aussi claire dans la réalité où de nombreuses interactions courtes doivent exister entre les deux logiques » (p. 210). On ne peut donc bien évidemment pas parler dans l'entreprise d'individus managers ni d'individus entrepreneurs.

#### **v) Présupposé de l'existence d'entrepreneurs dans les organisations.**

Pour penser la possibilité d'existence d'entrepreneurs dans les organisations, il faut admettre que ces organisations ne sont pas des entités parfaites, mais qu'il y existe des imperfections, des écarts par rapport à la visée, générées par un « pas-encore », une marge de création. La logique managériale sera alors caractérisée plutôt par la présence du « déjà-là »

de l'entreprise. Elle est marquée par une sorte d'idéalisme que Crozier décrit ainsi : « Nous surévaluons beaucoup trop la rationalité du fonctionnement des organisations » (1977, p. 35). En effet, un certain nombre de zones d'incertitudes ménagent des opportunités pour celui qui les voit.

La logique entrepreneuriale, justement, se caractérise par la focalisation sur le « pas-encore » qui habite, en creux, l'organisation. Les fameuses zones d'incertitudes, catalyseurs de pouvoir dans les organisations (Crozier, 1977), sont l'objet de la concentration de l'entrepreneur.

Créplet et ses co-auteurs recourent à Hayek (1945) en parlant des « zones d'ignorances, des informations inconnues et ignorées ». Pour eux, « l'hypothèse de zones d'ignorance procure un sens à l'action de l'entrepreneur. Ce dernier se démarque des autres individus par une capacité supérieure à débusquer des opportunités, au sens de la dynamique schumpéterienne » (2004, p. 203-204).

Si les zones d'incertitudes sont perçues, par la logique managériale, comme des exceptions, (Crozier, 1977, p. 36), elles sont au contraire la structure de la rationalité de l'entrepreneur. L'instabilité croissante des conditions d'exercice de la gestion (Renaud-Coulon, 1996, pp. 19-42, Basso, 2007, pp. 16-19) explique alors la vogue du profil des entrepreneurs. Les organisations, en réalité, sont en recréation permanente, de telle sorte que même l'opposition diachronique présentée plus haut, conceptualisée par la dialectique entre création et gestion, ne tient plus, dans un contexte marqué par l'écrasement des temporalités managériales et entrepreneuriales ainsi que par le télescopage des moments créationnel et conservatoire.

Basso ose un parallèle pertinent entre cette problématique et la thématique théologique de la création continuée. En effet, pour certains, le créateur lance la machine du monde, selon l'idée du « grand horloger<sup>165</sup> » de Voltaire. C'est alors un autre agent, la nature elle-même, qui est responsable de son maintien. Le créateur n'est alors pas le gestionnaire. Dans une autre perspective, le créateur continue son œuvre, et la maintient au moyen de la nature. Pour

---

<sup>165</sup> Voltaire, *Les Cabales*, in *Œuvres complètes*, t. 10, Paris, Garnier, 1877, p. 182.



Thomas d'Aquin, par exemple, « la création n'est pas un changement, mais la dépendance de l'être créé au principe par lequel il est posé »<sup>166</sup>.

La perspective de Thomas d'Aquin est particulièrement intéressante pour notre point de vue. En effet, dans la situation qui convoque des managers-entrepreneurs, la création n'a plus de rapport à la chronologie. Dans une temporalité raisonnable, il y a un temps pour la création et un temps pour la gestion. Mais dans un contexte à temporalité déstructuré, si l'organisation ne veut pas être frappée d'obsolescence, elle doit faire coïncider en synchronie la gestion et la création. Or, pour Thomas d'Aquin, la création n'est pas une affaire chronologique. En effet, il considère, à la suite d'Aristote, que le temps est la mesure du changement. Puisque la création n'est pas un changement<sup>167</sup>, elle n'est pas synonyme de commencement. Thomas d'Aquin pense qu'il est rationnellement envisageable de considérer que le monde, quoique créé, soit éternel. Michon (2004) a édité le texte de Thomas d'Aquin<sup>168</sup> sur cette question en regard des ouvrages de ses contemporains. Pour Thomas d'Aquin, « il n'est pas nécessaire que la cause agente, c'est-à-dire Dieu, précède dans la durée son effet ». Le monde peut être en création perpétuelle, tant qu'il est en perpétuelle dépendance à son créateur. Toutefois l'analogie à laquelle Basso nous invitait doit s'arrêter là, puisque la création de l'entreprise par l'entrepreneur a pour motif principal l'adaptation à son contexte. Le monde, lui, n'a pas de contexte.

#### vi) Deux paradigmes ?

Retenons que les deux logiques du manager et de l'entrepreneur sont conditionnées, en amont des activités, par deux regards, qui, si on les cristallise, s'approche pour une part des paradigmes de Kuhn (1982). En effet, pour autant que le paradigme est un certain prisme qui détermine une façon particulière d'observer les faits, le regard managérial et le regard entrepreneurial peuvent jouer, pour chacun, le rôle de paradigme relatif, une fois transposé du niveau d'une communauté scientifique à celui d'un individu. Kuhn donne un exemple que l'on peut interpréter en ce sens. « Un chercheur qui désirait savoir ce que représentait pour les scientifiques la théorie atomique demanda à un éminent physicien et à un éminent chimiste si un atome unique d'hélium était ou n'était pas une molécule. Chacun répondit sans hésiter,

---

<sup>166</sup> « *Non enim est creatio mutatio, sed ipsa dependentia esse creati ad principium a quo statuitur* ». *Opera omnia iussu Leonis XIII P. M. edita, t. 13, Summa contra Gentiles*, lib. 2 cap. 18 n. 2, p. 304 (traduction par nos soins).

<sup>167</sup> Pour qu'il y ait changement, il faut qu'il y ait un sujet de changement, un quelque chose qui change, donc qui précède le changement.

<sup>168</sup> Pp. 145-161.

mais ils n'étaient pas d'accord. [...] On peut supposer que les deux hommes parlaient bien de la même particule, mais ils la considéraient à travers leur formation personnelle et leurs habitudes de travail. Leur expérience de la résolution des problèmes leur avait appris ce que doit être une molécule. A n'en pas douter, leur expérience avait beaucoup de points communs, mais, dans ce cas particulier, elle n'amenait pas les deux spécialistes au même résultat » (p. 80-81).

Les mêmes types de divergences peuvent se retrouver entre un profil managérial et un profil entrepreneurial, non plus sur une définition théorique, mais sur une décision pratique. La même baisse des taux du marché pourra être vue par un manager comme un appel à radicaliser son action, en mettant en œuvre « toujours plus de la même chose », tandis que l'entrepreneur, verra dans ce phénomène, au contraire, une invitation à se tourner vers de nouveaux marchés ou à investir dans l'innovation.

Ces deux regards, radicalisés, à la rigueur, en paradigme, peuvent donc constituer une différence spécifique.

### **C. Emergence de la définition du manager**

Nous avons cerné la nature du manager en le distinguant de ses concepts limitrophes. Ces concepts sont limitrophes pour cette raison qu'ils ont quelque chose d'essentiel en commun avec le manager. Ce commun essentiel peut être présenté comme suit :

- Personne qui gouverne l'entreprise (manager/actionnaire),
- Personne qui assure les fonctions essentielles de l'entreprise (manager/opérationnel Fayol),
- Personne qui utilise, dans l'entreprise, des facultés (manager/opérationnel Talyor),
- Personne qui mette à disposition de l'entreprise une disposition, un type de savoir (manager/expert),
- Personne qui gère l'existant (manager/entrepreneur).

Les caractéristiques du manager sont donc, selon notre approche, les suivantes : Un gérant de l'entreprise existante (contre l'entrepreneur), ou de l'une de ses parties (contre le

dirigeant), sans nécessairement posséder de titres de propriété (contre l'actionnaire), qui assure plus particulièrement la gestion des autres personnes (contre l'opérationnel), grâce à ses facultés décisionnelles (contre l'expert qui implique davantage ses facultés cognitives).

C'est à partir de cette définition qui apparaît en creux que l'expression « bon manager », qui nous intéresse, peut à présent être éclairée.

## **2. L'EXPRESSION « BON MANAGER ».**

### **A. Comment penser l'écart entre le manager et le « bon manager » ?**

L'existence de la notion de bon manager se manifeste dans le titre de certains ouvrages. Une recherche de l'expression « bon manager » dans le titre des ouvrages sur le catalogue de la BNF et le SUDOC fait apparaître les titres suivants : *Êtes-vous un aussi bon manager que vous croyez ?* (Auger, 1995), *Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité : gérez votre entreprise intérieure comme un bon manager* (Blanc-Sahnoun, 2003), *Comment être un bon manager* (Fox, 2011), *Devenir un bon manager*, (Auger et Paperon, 1998). On peut citer également, à titre d'exemple, le magazine *Enjeux. Les Echos*, qui titra trois années de suite un numéro : *Devenir un bon manager* ( n° 199, 01/02/1999 ; n° 210, 01/02/2005 ; n° 221, 01/02/2006).

L'ensemble de ces publications a deux points communs : Il s'agit de publications non-académiques. Le SUDOC et le catalogue de la Bibliothèque nationale de France ne contiennent aucun ouvrage académique portant dans son titre l'expression « bon manager ». On peut en déduire que cette expression est plutôt employée dans le langage courant, mais qu'elle ne fait pas l'objet d'un usage scientifique en tant que tel. L'autre point commun à ces publications est leur caractère pratique, intégré dans un discours à fonction conative<sup>169</sup>. Il s'agit de progresser vers ce qui est qualifié de bon manager.

Les raisons de l'omission par la recherche académique du traitement de cette expression résident sans doute dans le caractère axiologique induit par le terme « bon ». Le « bon » fait référence à un jugement de valeur, jugement auquel Weber ferme la porte de la

---

<sup>169</sup> La fonction conative du langage est l'usage du discours par l'émetteur pour produire un effet sur le destinataire, pour le pousser à agir. Cf. Jakobson, 1963.

science<sup>170</sup>. La science ne peut entériner une expression qui invaliderait ses propres présupposés d'objectivité. Dans la même idée, on peut encore citer Weber, pour qui la science « ne donne aucune réponse à la seule [question] qui nous importe : Que devons-nous faire ? » (1959, p. 97). La littérature académique se soumettrait aux exigences de la science qui, pour employer les termes de Hume, ne peut passer sans justification de « *is* » (statut descriptif) to « *ought* » (statut normatif)<sup>171</sup>. L'expression de bon manager, qui semble liée, si l'on en croit les titres des ouvrages publiés, à un discours normatif. On peut néanmoins citer, pour nuancer ce propos, la réflexion de Boltanski et Chiapello (1999), pour qui le statut normatif caractérise toute la littérature en management, y compris celle qui se veut descriptive (la description joue alors le rôle d'*exemplum* moral), (1999, p. 94).

Toujours est-il que, pour analyser le contenu de l'expression « bon manager », nous n'emploierons pas les ouvrages pratiques sur la question. Ils permettent seulement de montrer que l'expression a sans doute un caractère normatif, et est employé dans le discours pratique.

## **B. L'expression « bon manager » : 6 sens possibles**

L'expression de « bon manager », telle qu'elle apparaît dans les ouvrages cités, peut sembler facile à appréhender. Néanmoins, il convient d'analyser ce terme pour en découvrir la polysémie, et faire émerger, en définitive, les six sens possibles de cette expression.

Pour traiter cette question, nous avons constitué un corpus qui recense les 50 publications dans les revues partenaires de Cairn qui contiennent l'expression « bon

---

<sup>170</sup> « On ne peut exiger d[un professeur d'université, d'un scientifique] que la probité intellectuelle, c'est-à-dire de reconnaître que ce sont des problèmes radicalement hétérogènes que, d'une part, établir des faits, des états de chose mathématiques ou logiques, ou la structure interne de biens culturels et, d'autre part, se prononcer sur la valeur de la culture et de ses contenus particuliers, et ensuite déterminer la manière dont on doit agir à l'intérieur de la communauté culturelle et des groupements politiques. Si cet enseignant demande encore pourquoi il ne doit pas traiter ces deux ordres de question dans la salle de cours, etc. », M. Weber, *Le savant et le politique*, op. cit., pp. 94-95.

<sup>171</sup> D. Hume, *A treatise on human nature*, in *The philosophical works*, vol. 2, Aalen, Scientia Verlag, 1992, book III, part. I, sect. I, pp. 245-246. Hume, en effet, tente de prouver que « *As it's proper province is the world of ideas, and as the will always places us in that of realities, demonstration and volition seem, upon that account, to be totally removed from each other* » (*Ibid.*, book II, part. III, sect. III, p. 193.) Il donne l'exemple des mathématiques : « *Mathematics, indeed, are useful in all mechanical operations, and arithmetics in almost every art and profession : But 'tis not of themselves they have any influence. Mechanics are the art of regulating the motions of bodies to some designed end or purpose* » (*Ibid.*, souligné dans le texte). Si ce n'est pas de la raison que provient le mouvement moral, puisqu'elle en est incapable, c'est de la passion. La raison a un rôle subsidiaire seulement : « *the impulse arises not from reason, but is only directed by it* » (*Ibid.*, p. 194). En s'appuyant sur cette assertion, Hume montre plus loin que les principes moraux ne sont pas dérivés de la raison : « *Morals excite passions, and produce or prevent actions. Reason of itself is utterly impotent in this particular. The rules of morality, therefore, are not conclusions of our reason.* » (*Ibid.*, book III, part I, sect. I, p. 235). C'est sur cette différence de plan qu'est fondée l'invalidation du passage de « *is* » à « *ought* » (*Ibid.*, pp. 245-246).

manager » ou « bons managers ». Ces publications sont francophones et datent de moins de dix ans (2003-2013).

Tableau n° 3 : Contenu du corpus des publications en gestion contenant l'expression « bon manager » et « bons managers »

Nom de la revue	Nombre d'articles de la revue contenant l'expression « bon manager »
L'Expansion Management Review	13
Management & Avenir	8
Le journal de l'école de Paris du management	5
Revue française de gestion	5
La Revue des Sciences de Gestion	4
Humanisme et Entreprise	3
Revue de l'Entrepreneuriat	2
Vie & sciences de l'entreprise	1
Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels	1
Travail et emploi	1

Source : auteur

Pour classer les différentes occurrences de l'expression « bon manager », on peut faire deux distinctions. Ces distinctions ne sont pas des catégories *a priori* constituées par le chercheur avant l'analyse des données. C'est la lecture des données qui permet de faire émerger différents types de discours. Il s'agit d'une première approche, qui sera par la suite affinée.

#### *a. Le « bon manager » : figure ou concept ?*

Le terme *figure* s'emploie dans des disciplines très différentes, avec, à chaque fois, une valeur sémantique particulière. Il suffit de penser à la danse, aux mathématiques, à la rhétorique, pour percevoir la diversité des sens que peut prendre ce terme<sup>172</sup>.

On peut trouver en sciences de gestion une analyse de la figure comme structure cognitive. Pesqueux se livre à une exégèse du mot pour en diffracter le spectre de la richesse sémantique (2004). Il commence par définir la figure de cette manière : « La figure est une

---

<sup>172</sup> Cf. Dictionnaire du Centre National de Recherches Textuelles et Lexicales (CNRTL) [Ressource en ligne], disponible sur <http://www.cnrtl.fr/definition/figure>.

abstraction de la réalité, une réduction à l'essentiel, mais aussi un modèle au sens normatif du terme, frôlant la caricature, même si la figure, tout comme le portrait, est a-située » (2004, p. 30). En effet, « la figure joue aussi le rôle de tiers intermédiaire entre la réalité singulière de ce qu'elle représente et le discours organisationnel qu'elle sert à construire comme avec le manager et le dirigeant » (2004, p. 30).

Pesqueux relève trois liens de parenté qui permettent de cerner la figure. D'abord, puisque la figure « appartient au champ lexical du théâtre » (p. 30) elle renvoie au « personnage ». C'est pourquoi « le manager, le créateur, érigés de façon symboliques en personnages, deviennent ensuite des figures toutes désignées par leur rôle comme s'il valait totalité » (p. 30). Ensuite, « avec la figure, il est également possible d'évoquer le « visage », la figure « permettant de donner « visage » au monde, mais sans être obligé de le spécifier » (p. 31). Enfin, Pesqueux fait référence au « profil », en citant le « profil type » requis par une institution. Par la référence au personnage, au visage<sup>173</sup>, et au profil, Pesqueux permet de cerner par triangulation la figure dans sa spécificité. Le point commun à ces trois parentés peut être identifié comme relevant du rapport entre être et paraître. Le « personnage » dans son rapport ambigu avec la personne autour de la notion de rôle, le « visage » comme épiphanie de l'autre tel que l'a thématisé Levinas (1990, p. 203), et le « profil », notamment dans son application aux domaines des réseaux sociaux, renvoient tous trois à la dialectique de l'être et du paraître.

Pesqueux manifeste également trois types d'approche des figures (2004, p. 31). La première concerne les traits de personnalité. « La présence de ces traits garantirait que la personne concernée est un dirigeant, un manager... » (2004, p. 31). « Les deux traits qui sont mis en avant sont la focalisation (sur un projet) et la passion » (2004, p. 31). La seconde a trait à la perspective situationniste, selon laquelle « ce sont les situations qui font de l'individu un dirigeant, un manager... ». La troisième, « la perspective interactionniste, [...] se fonde sur un tressage entre des dimensions personnelles et des situations » (2004, p. 32).

Pour ce qui est des motifs de la formation et de l'imposition de la figure, en ce qui concerne celle du manager en tout cas, Pesqueux évoque le managérialisme, qui voudrait que

---

<sup>173</sup> Il est intéressant de noter que ces deux termes ont une parenté philologique avérée. *Prosopon* en grec désigne initialement le masque de théâtre, renvoyant à la fois au visage et au personnage.

« l'élite d'une société [soit] constituée par les managers » (2004, p. 32) : cet idéal est le vecteur de l'imposition de la « figure du manager » (2004, p. 32).

A partir de cette élaboration de la figure, on peut se demander si le « bon manager » a le statut de figure ou bien de concept, en retenant deux traits majeurs de ces deux structures cognitives. La figure est à la fois construite et normative, le concept est construit dans son mode mais donné dans son contenu, et descriptif.

La première distinction que nous proposons recouvre donc la différence entre la figure et le concept, celui-ci renvoyant à une réalité antécédente à l'esprit qui en construit le concept, alors que la figure renvoie à une réalité qu'elle crée. C'est à dire que parfois, dans le discours, on parle du « bon manager » comme s'il existait, et parfois, on en parle comme si c'était une fiction.

### *b. « Bon » : une notion relative ou absolue ?*

La seconde distinction regarde un autre aspect de l'expression « bon manager ». Il y a deux types de bons managers. Le terme « bon » renvoie tantôt à une réalité absolue (« bon en soi », tantôt à une réalité relative à une autre (« bon pour quelqu'un »), de telle sorte qu'on a dans un premier temps, le tableau suivant, avec 4 possibilités de discours sur le bon manager.

Tableau n° 4 : Les 4 types de discours sur le bon manager

« Bon manager »	Relatif	Absolu
Concept	<i>Discours 1</i>	<i>Discours 2</i>
Figure	<i>Discours 3</i>	<i>Discours 4</i>

Source : auteur

Des exemples tirés du corpus permettent de mieux manifester cette quadruple possibilité de discours.

- *Discours 1* : « Le « bon » manager ici et maintenant ne l'est donc pas forcément dans l'absolu » (L'Expansion Management Review, 2010, p. 3). « Comment affecter les bons managers aux bons postes ? (Bousquié, 2012, p123). « Les entreprises tirent un avantage concurrentiel de l'information en fournissant au bon manager le bon renseignement au bon moment » (Bryan Lowell, 2005, p. 21).
- *Discours 2* : « Les Business School forment-elles des bons managers ? » (Naszalyi,

2006, p. 141) ; « Maintenant, comment faire en sorte que les managers deviennent de bons managers ? » (Goutard, 2007, p. 16). « Un bon manager est en fait un chef d'orchestre qui se doit de donner la mesure » (Barabel , 2007, p. 108)

- *Discours 3* : « Etre un « bon » manager pour l'actionnaire – celui par exemple qui organise la fermeture de l'usine que l'on va délocaliser en Hongrie – n'est pas du tout la même chose qu'être un « bon » manager pour les salariés. C'est même souvent antinomique ! Sans parler des intérêts des clients ou de ceux des citoyens » (L'Expansion Management Review, 2010, p. 3).
- *Discours 4* « la représentation générale qui veut que le « bon » manager soit un homme » (Belghiti-Mahut, 2004, p. 157) ; « Des modèles sexués de la bonne salariée se construisent dans les entreprises, enjoignant celle-ci à adapter ses comportements et ses pratiques à ces modèles (de la bonne conseillère, de la bonne manager...), en vue d'objectifs de travail » (Meynaud, 2009, p. 22). « Les définitions du bon manager dont se sont abondamment nourries les directions... » (Ughetto, 2011, p. 120)

On doit donc bien distinguer dans les discours le manager objectivement par rapport à une situation donnée, le manager objectivement absolument, le manager qui est bon selon certains, et le manager qui est bon selon l'avis de tous.

Tableau n° 5 : Le contenu des 4 discours possibles autour du « bon manager »

« Bon manager »	Relatif	Absolu
Concept	1) <i>Objectivement bon par rapport à une situation donnée</i>	2) <i>Objectivement bon en soi</i>
Figure	3) <i>Bon pour certains</i>	4) <i>Bon pour tous</i>

Source : auteur

Plusieurs questions peuvent se poser devant cette classification. Ces questions vont amener progressivement à en affiner son contenu. La première question qui vient à l'idée regarde l'existence d'un concept de manager bon absolument, et interroge par conséquent la pertinence des discours 2.



### *c. L'existence du concept de bon manager absolu en question*

Le bon manager absolu peut sembler une chimère pour deux raisons. D'abord, il semble que ce soit une construction idéologique, ensuite, on peut penser que le bon manager est une réalité exclusivement dépendante de son contexte.

#### **i) Une construction idéologique**

A première vue, le bon manager au sens 2) semble davantage se confondre avec bon manager au sens 4). En effet, la littérature critique en gestion se plaît à parler de l'idéologie managériale, ou de « l'idéologie gestionnaire », à la suite de Gaulejac (2004). Or, le propre d'une idéologie semble être de faire primer l'idée sur la réalité pour dominer. Autrement dit faire prendre des choses qui n'existent pas pour des choses qui existent, et faire ensuite correspondre l'existant au modèle formé préalablement. Wilson (1973) définit par exemple l'idéologie comme un « ensemble de croyances à propos du monde social et de la manière dont il fonctionne, intégrant des affirmations sur la justesse de certains arrangements sociaux et des actions qui devraient être menées au regard de ces affirmations<sup>174</sup> » (1973, p. 46). Pour sa part, Rocher définit l'idéologie comme un « un système d'idées et de jugements, explicite et généralement organisé, qui sert à décrire, expliquer, interpréter ou justifier la situation d'un groupe ou d'une collectivité et qui, s'inspirant largement de valeurs, propose une orientation précise à l'action historique de ce groupe ou de cette collectivité » (Rocher, 1970, p. 127) Arendt a fait de l'idéologie le pivot de son analyse du totalitarisme. Elle montre, dans *Le système totalitaire*, qu'il s'agit d'un phénomène qui sait s'émanciper de la réalité : l'idéologie est « la logique d'une idée », qui a donc une cohérence interne, et qui ne cherche un accord avec la réalité que dans la mesure où cette dernière se plie à elle (1995, p. 216). Bénétou confirme ce point de vue : « Les tenants de l'idéologie sont condamnés à poursuivre l'utopie » (2010, p. 272). Le point commun à ces visions de l'idéologie que l'on peut retenir pour notre propos est son caractère à la fois construit, avec cette idée d'émancipation de la réalité, et la performativité de leur contenu : elle a pour fin de modifier le corps social.

Par conséquent, si le management est une idéologie, il est logique qu'il produise un modèle<sup>175</sup>, un moule, et cherche à y faire entrer la réalité sociale pour la modifier. On conçoit

---

<sup>174</sup> « Ideology, [...] refers to a systematic set of assumptions, theories, and values that offer an interpretation of, and program for man in all aspects of his life or for society as a whole. »

<sup>175</sup> Gaulejac, 2005, p. 66 : « Les experts de la gestion sont devenus des prescripteurs de modèles ».

donc aisément que ce qui n'est qu'une figure<sup>176</sup> (Discours 4) soit érigé au statut de concept, renvoyant à une réalité (Discours 2). La figure ainsi élaborée peut jouer le rôle d'un leurre : « Le manager idéal, quel que soit son profil, est une licorne, qui n'existe que dans la mythologie. Dans la réalité, les vaches ont des cornes, pas les chevaux. Ce manager idéal est une construction de l'esprit, mais aussi un leurre » (Delavallée, 2006, p. 15). Ce processus est d'autant plus efficace que « la gestion se présente comme pragmatique, donc a-idéologique » (Gaulejac, 2005, p. 66).

Il semble donc que le discours 2) soit le volet normatif idéologique du discours 4) dont il ne se distingue pas en réalité.

## ii) Une réalité nécessairement dépendante de son contexte.

Mais une autre raison peut faire douter de la pertinence du discours sur le manager bon absolument comme concept. En effet, on peut envisager que le bon manager en soi n'existe pas non plus parce qu'il se confondrait avec une figure construite de toute pièce par l'idéologie dominante, mais parce que le bon manager n'existerait qu'en relation à une situation donnée. Le fameux « management situationnel » en est l'épiphénomène. Une situation est un ensemble de circonstances concrètes qui ne peut se répéter, qui constitue le cadre d'une action donnée. En guise de définition, on pourrait dire que « le management situationnel propose d'exercer des styles de management variés vis-à-vis des personnes et des groupes dont vous avez la responsabilité pour vous adapter aux différentes situations rencontrées » (Tissier, 1997, p. 15).

Précisons notre propos. Il ne s'agit pas de savoir si un manager ne peut *être jugé* bon qu'en situation, ce qui voudrait dire qu'un examen sur table ne pourrait servir à déterminer la qualité d'un manager. Quelque soit la pertinence de cette assertion, ce n'est pas de cela dont il s'agit. Il s'agit de savoir si un manager ne peut *exister* comme bon que par rapport à une situation.

C'est ce que semble suggérer, par exemple, le contenu du *Dictionnaire droit, science politique, économie, gestion, comptabilité, fiscalité* (Guiho, Bichot, Martin, 1994). Celui-ci ne porte pas de définition du management, mais on y trouve une entrée au terme « Management situationnel ». Comme si le travail du manager ne pouvait se comprendre que dans un

---

<sup>176</sup> Baechler fait explicitement le lien entre l'idéologie et les représentations : 1976, p. 58.

contexte donné.

Ainsi, il n'y aurait pas un concept de bon manager, mais autant de concepts de bon manager que de situations, ce qui a pour conséquence d'absorber le discours 2) dans le discours 1).

### **iii) Une évolution récente**

La relativité du concept de bon manager, qui semble atrophier l'aspect absolu de ce concept, n'a pas toujours été présente. « Le profil du manager idéal, celui que les entreprises recherchent, celui auquel aspire chaque personne en situation de management, a évolué au cours du temps. Il est d'abord associé à un style de management en particulier [...]. Par la suite, le management sera perçu comme contingent : chaque style est plus ou moins adapté à un contexte particulier, aucun n'est meilleur dans l'absolu ; le manager idéal devient alors celui capable de changer de style au gré des situations » (Delavallée, 2006, p. 14).

Le contexte d'émergence de la valeur situationnelle du management apparaît en fait à l'occasion de la croissance de l'instabilité des circonstances, et de la complexité des organisations dans lesquelles les managers exercent leur activité. C'est clairement à ce contexte d'instabilité et d'incertitude que se réfèrent les promoteurs d'un management situationnel. C'est le cas de Tissier : « Nous savons aujourd'hui qu'il devient de plus en plus difficile de maîtriser le devenir des organisations de par l'accroissement de leur complexité [...]. C'est dans cet axe que le management situationnel s'inscrit » (Tissier, 1997, p. 18).



L'importance de la prise en compte des situations est également présente dans la recherche académique. L'article de Journé et Raulet-Croset intitulé « Le concept de situation : contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude » (2008) en est le témoin. Après avoir rappelé que le terme de situation est omniprésent dans le quotidien du manager, ils remarquent que, paradoxalement, la notion est peu analysée en sciences de gestion. Pourtant, son potentiel théorique est grand, surtout compte tenu « des contextes organisationnels où l'indétermination, l'incertitude, l'ambiguïté et l'imprévu dominant ; or ce sont précisément les caractéristiques qui posent le plus de problèmes aux organisations actuelles » (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 28). De plus en plus, le bon manager au sens du discours 2) semble absorbé par le bon manager au sens du discours 1).

#### iv) Interaction des deux tendances

Au final, ce sont deux évolutions du concept de manager bon dans l'absolu qui sont envisagées : l'une qui le relègue au rang de figure, dans la mesure où l'idéologie managériale est démasquée, l'autre qui lui fait quitter son statut absolu : le manager ne peut être bon que relativement à une situation donnée.

Il convient de noter l'interaction qui existe entre ces deux dynamiques. La prise de conscience croissante de la relativité du concept de manager contribue à remettre en cause la validité du discours 2, et à accélérer l'évolution de ce concept vers un statut de figure. En effet, moins l'idée d'un manager qui soit bon indépendamment des situations obtient du crédit, plus elle acquiert rang de fiction.

Tableau n° 6 : Evolution du concept de bon manager absolu

« Bon manager »	Relatif	Absolu
<u>Concept</u>		<p><i>CONCEPT DU BON MANAGER ABSOLU</i></p>
<u>Figure</u>		

Source : auteur

### 3. LE SENS DU MOT « BON ».

Nous avons traité la première interrogation qui concerne le quadruple discours au sujet du bon manager, à savoir l'existence du bon manager absolu. Une seconde question peut naître devant la présentation de ces discours. Elle concerne le Discours 3). Celui-ci n'a pas été abordé jusqu'à présent.

#### A. L'ambiguïté du terme

Il s'agit du discours selon lequel un manager est bon en fonction de la personne qui le considère, au moment où il le considère. Ce discours désigne la représentation du bon

manager d'un individu donné, ou d'un groupe d'individu donné, dans une situation donnée. Elle diffère de la figure du bon manager absolu en ce que cette dernière est commune à tous ou à la plupart des individus qui sont parties prenantes de « l'idéologie managériale ». On peut citer à nouveau l'exemple donné plus haut de ce type de discours : Discours 3 : « Être un « bon » manager pour l'actionnaire – celui par exemple qui organise la fermeture de l'usine que l'on va délocaliser en Hongrie – n'est pas du tout la même chose qu'être un « bon » manager pour les salariés. C'est même souvent antinomique ! Sans parler des intérêts des clients ou de ceux des citoyens » (*L'Expansion Management Review*, 2010, p. 3). Chaque partie prenante construit donc sa figure du bon manager. Pour l'actionnaire, le bon manager sera celui qui ne fait pas de scrupule à licencier lorsque cela peut apporter un profit supplémentaire. Pour le salarié, un bon manager sera un manager compréhensif. Ces visions peuvent difficilement faire l'objet d'une synthèse car elles sont régies par une opposition de contradiction. La difficulté de la théorie des parties prenantes à trouver un modèle théorique satisfaisant est le signe d'une telle incompatibilité de vues (Lauriol, 2004, p. 137). Nous aborderons cette question plus complètement dans la suite du texte sur les contradictions dont le manager est au centre.

Au sujet de cette figure du manager bon relativement, ou plutôt faudrait-il dire de ces figures, il convient de préciser un point important. Elles ont deux valeurs, qui se retrouvent dans le double sens du mot « pour » dans l'expression « c'est un bon manager pour l'actionnaire ». Ce « pour » peut signifier la même chose que « selon », mais il peut également signifier « dans l'intérêt de ». Ainsi, un « bon manager pour l'actionnaire » veut aussi bien dire « bon dans l'esprit de l'actionnaire » que « utile à l'actionnaire ». Même si dans les faits, ces deux acceptions du mot « pour » se recoupent souvent, il est important de préciser cette nuance.

Un exemple permet de montrer que cette distinction est réelle quoique les deux acceptions du mot « bon » ne soient pas toujours séparées dans la réalité. Deux chefs de service (A et B) briguent le poste de chef d'un département qui va s'ouvrir. L'un (A) peut tout à fait considérer que son rival (B) est un bon manager, alors même que le fait que B soit un bon manager est nuisible à A. Donc B est à la fois bon pour A (selon le jugement de A), mais mauvais pour A (pour son utilité).

On assiste donc à une diffraction de la figure du bon manager relativement, qui se scinde en deux versions, utilitaire et judiciaire.

## B. L'acception utilitaire du terme « bon »

On peut explorer l'acception utilitaire de la figure relative du bon manager. Il faut préciser ici que le terme bon est employé dans un autre sens que dans les autres cas. La pensée d'Aristote permet ici aussi d'apporter un éclairage pertinent.

Il faut remonter à la pensée d'Aristote, pour expliquer l'ambivalence du terme bon. Conformément au texte des *Catégories*, on peut affirmer qu'il y a chez Aristote dix grands genres de l'être. Mais l'être, pour autant, n'est pas un genre pour ces grands genres<sup>177</sup>. En effet, la propriété d'un genre, est qu'il permet de catégoriser deux espèces avec le même sens<sup>178</sup>. Ainsi, le terme figure a le même sens quand on dit « le triangle est une figure », et quand on dit « le rectangle est une figure ». En revanche, quand on dit « la quantité est » et « la substance est », le sens du mot être est différent. En effet, exister comme substance c'est-à-dire exister en soi, et exister dans un autre, en l'occurrence une substance, comme c'est le cas de la qualité, ce n'est pas la même chose. Il en va un peu de même que si on dit « le visage est une figure » et « le triangle est une figure »<sup>179</sup>. L'être ne constitue donc pas un genre pour la substance et la quantité et les 8 autres catégories.

Or, pour Aristote, comme pour ses commentateurs médiévaux, certains concepts sont coextensifs à l'être, comme le bien<sup>180</sup>. Tout ce qui est, en tant qu'il est et pour autant qu'il est, est bien (le mal étant conçu comme une privation d'être). Dès lors, de même que l'être a des acceptions différentes en fonction des catégories où il s'applique, de même le bien aura un sens différent quand on l'applique à des catégories différentes d'être. Pour ce qui est de notre propos, on peut faire la différence entre le bon dans la catégorie relation, et le bon dans la catégorie qualité. Pour Aristote, « l'utile est le bien dans la catégorie relation<sup>181</sup> ». Le bon au sens utilitaire doit s'entendre dans la catégorie relation, tandis que dans le sens judicatif, il doit s'entendre dans la catégorie qualité.

Un bon manager pour quelqu'un sera donc, en ce sens, un manager utile, puisque c'est un manager « bon en relation à ». Au contraire, dans le cas d'un manager qui sera bon en soi, sa bonté sera davantage de l'ordre de la qualité. La pensée d'Aristote permet donc de

---

<sup>177</sup> *Métaphysique*, *op. cit.*, t. 1, B, 3, 998b21, p. 86.

<sup>178</sup> Aristote, *Organon. I. Catégories, II. De l'interprétation*, Paris, Vrin, 1997, I, 1b sq., p. 5 sq.

<sup>179</sup> A la différence près qu'ici, la distinction est métaphorique, alors que pour l'être, elle est analogique.

<sup>180</sup> cf. Thomas d'Aquin, *Opera omnia iussu Leonis XIII P. M. edita, t. 22: Quaestiones disputatae de veritate* (Ad Sanctae Sabinae/Editori di San Tommaso, Roma, 1970) vol. 1 fasc. 2, q. 1, a. 1, resp., p. 5.

<sup>181</sup> *Éthique à Nicomaque*, *op. cit.*, I, 4, 1096a25, p. 47.

thématiser la distinction entre le statut utilitaire (relation) et judiciaire (qualité) du terme « bon » dans l'expression « bon manager ».

### C. Réévaluation de la figure du bon manager

Continuons la diffraction de la notion du « bon manager ». Si l'on suit la logique jusqu'au bout, il faut scinder en deux la figure du bon manager, et reconnaître qu'une partie de ce qu'on lisait comme figure jusqu'à présent, est en réalité concept. En effet, le bon manager *selon* l'idéologie managériale ou *selon* une catégorie d'individu en particulier, demeure du domaine de la figure.

En revanche, le manager *utile* à l'idéologie managériale et *utile* à une catégorie d'individu ne relève pas du champ des représentations, en tant que tels, puisqu'ils peuvent exister indépendamment des esprits qui les construisent (un manager peut m'être utile sans que je le sache).

Tableau n° 7 : Réévaluation de la notion du bon manager

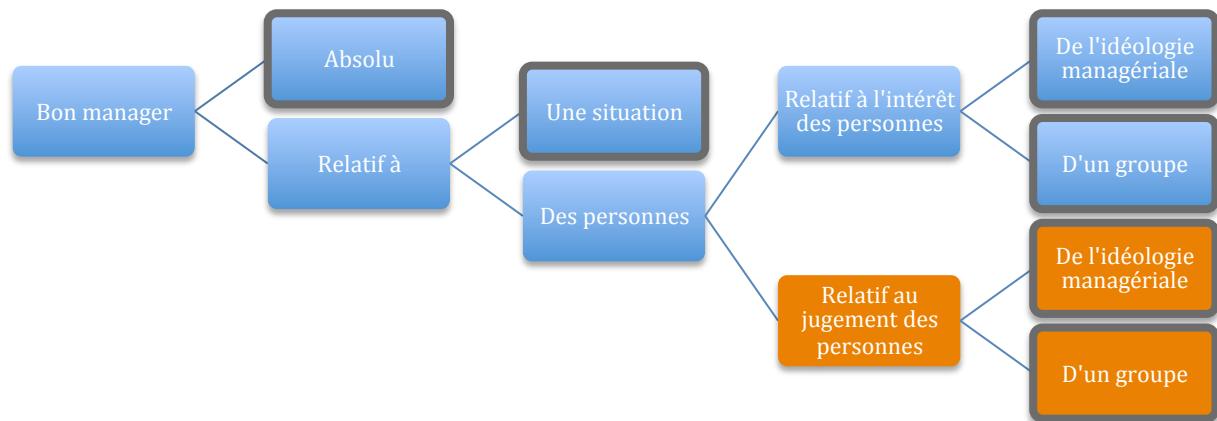
<u>« Bon manager »</u>	<u>Relatif</u>	<u>Absolu</u>
<u>Concept</u>	1) <i>Bons managers situationnels</i>	2) [absorbé par 1) et 4)]
	5) <i>Manager utile à une catégorie de personnes</i>	6) <i>Manager utile à l'idéologie managériale</i>
<u>Figure</u>	3) <i>Manager bon selon l'opinion d'une catégorie de personne</i>	4) <i>Manager idéal selon l'idéologie managériale</i>

Source : auteur

A ce stade de notre réflexion, qui s'apparente à une déconstruction de ce qui apparaissait comme un concept unifié, on peut donc affirmer, à l'appui des schémas récapitulatifs suivants, que le bon manager est une notion plus qu'ambiguë (en orange les acceptions qui participent exclusivement de la notion de figure, encadrées les 6 sens de

l'expression « bon manager »).

Figure n° 3 : Diffraction des significations de l'expression « bon manager »



Source : auteur

On pourrait, si c'était notre sujet, partir de là pour distinguer encore, au sein du bon manager selon le jugement d'un groupe, ajouter une catégorie : bon selon le manager lui-même, et constituer une grille de lecture comparative des jugements. Ainsi le 360° à la Française des Jeux effectue cette comparaison en confrontant les notes de l'auto évaluation du manager avec celles que lui donnent ses pairs, ses collaborateurs et son manager.

L'analyse de l'expression « bon manager » permet de montrer le rôle que la finalité joue dans le management. En effet, le « bon manager » peut représenter le manager accompli, c'est-à-dire qui a atteint sa finalité.

#### **4. INTRODUCTION DE LA FINALITE**

Baron (2010) présente un tableau d'interactions entre quatre items qui recourent ce point, en parlant du manager : « ce que je pense être aujourd'hui, ce que je voudrais être dans le futur, ce que je pense que je devrais être aujourd'hui, ce que je pense que je devrais être dans le futur » (2010, p. 27).

S'agissant d'interrogations que se pose le manager, on peut faire le lien avec le thème du « bon manager ». Il pourrait faire figure d'aune à laquelle je vais juger les trois derniers items. Ce que je voudrais être dans le futur remplit concrètement le contenu de l'expression



bon manager selon moi-même, Ce que je pense que je devrais être aujourd'hui et dans le futur rejoignent l'idée de manager bon relativement à une situation ou à d'autres personnes données, mêlant des exigences de personnes concrètes (hiérarchie, PDG, etc.) et de l'idéologie managériale en général.

Dans la notion de bon manager, même une fois diffractée, il semble qu'il y ait, et c'est le corollaire de l'aspect normatif de l'expression relevé plus haut, un rapport au temps, via le « ce qui n'est pas encore et qui sera, mais qui est déjà présent en tant que guide régulateur vers lequel on tend ».

Cet aspect permet d'introduire la question de la finalité dans notre recherche. La finalité a en effet ce caractère de présence et d'absence, comme le bâtiment achevé, finalité de la construction, est présent à l'idée de celui qui le construit tout en étant encore absent en tant que tel, sinon l'action de construire ne serait pas nécessaire.

L'analyse de l'expression « bon manager » permet donc de faire émerger en creux la notion de finalité. C'est dans ce rapport entre le manager et le bon manager, initialement mis au jour en vue d'éclairer l'identité du manager, que s'ouvre une possibilité pour notre recherche. Il s'agit de rendre compte de cette distance entre manager et bon manager (avec toutes les subtilités liés à ces deux termes) qui apparaît dans la littérature. La finalité pourrait contribuer à rendre compte de cette distance, éclairant à la fois les deux termes. Au final, on peut espérer que la notion de finalité permet de rendre mieux compte du travail du manager, dont pourra être intégrée à la notion de manager, et peut-être sera-t-elle également capable de fixer un point d'ancrage pour rendre raison de l'unité synthétique de l'expression de bon manager.

Le présupposé théorique qui nous guide dans cette introduction de la finalité à partir de l'expression bon manager relève de la pensée aristotélicienne. En effet, Aristote<sup>182</sup> identifie le bien à la fin. A partir de cette pensée, on peut s'attendre à ce que le « bon manager » soit celui qui atteint sa fin.

---

<sup>182</sup> « Car le bien est la fin de toute génération et de tout mouvement », *Métaphysique, op. cit.*, t. 1, A, 3, 983a32, p. 12.

**SECTION 2 : LE CONCEPT DE FINALITE  
POUR ECLAIRER LE TRAVAIL DU  
MANAGER CONTEMPORAIN**

---

## **A. Les apports potentiels du concept de finalité appliqué à la définition du manager**

L'intérêt de chercher à expliquer le travail du manager au moyen de la finalité est pour l'instant simplement hypothétique. Notre propos doit donc se diviser en deux grandes parties. Tout d'abord, on tentera de montrer la plausibilité théorique de l'hypothèse, en manifestant la cohérence interne et la pertinence pour notre question. A cette occasion, on ne doit pas s'attendre à une thématization de la finalité pour elle-même, mais simplement pour autant qu'elle est capable de constituer une clé de lecture pour le travail du manager. Dans un second temps, nous chercherons à valider, ou invalider cette hypothèse dans un cas, celui de la Française des Jeux, par l'analyse des résultats de notre enquête de terrain.

## **B. Le travail du manager : définition et enjeux**

Le cheminement de notre recherche part du travail du manager contemporain, dont trois dimensions essentielles peuvent être éclairées par la finalité. Il est donc nécessaire, dans un premier temps, d'expliquer ce que nous entendons par travail du manager.

L'expression de « travail du manager » est présente dans la littérature managériale (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010, p. 72 ; Stimec, 2008, p. 112-113 ; Livian, 2004, p. 3 ; Salman, 2014, p. 103).

Si nous employons cette expression de « travail du manager », c'est pour rendre compte de ce qu'il y a de commun aux trois dimensions de l'activité du manager que nous allons interroger<sup>183</sup>. Nous n'allons donc pas thématizer le travail pour conceptualiser cette notion qui serait un matériau<sup>184</sup> pour notre recherche<sup>185</sup>. En effet, ce n'est pas en analysant le

---

<sup>183</sup> Le management par objectif, les exigences contradictoires dont il est le point de convergence et le dilemme éthique.

<sup>184</sup> Nous employons ici le terme de « matériau, pour éviter d'avoir à trancher entre « objet d'étude » et « matière étrangère ». Schwartz s'interroge en effet pour savoir si le travail est pour la philosophie un objet d'études, ou une « Matière étrangère au sens où le travail renouvellerait en permanence son extériorité, son étrangeté par rapport à la culture des philosophes ; au sens où tout ce que ceux-ci auraient pu s'approprier du travail comme objet d'étude ne les dispenserait en aucun cas de se rendre disponibles avec une certaine humilité et inconfort, pour se mettre en apprentissage auprès des hommes et des femmes au travail, et essayer ainsi de comprendre ce qui se joue et rejoue de conceptuellement inanticipable, voire énigmatique, dans les situations de travail. » (Schwartz, 2008, p. 122).

<sup>185</sup> D'autant plus que cela nous amènerait à affronter le danger dont parle Schwartz : « Parler du travail, c'est s'exposer à toutes sortes de rencontres souvent inattendues où l'on croit perdre le fil de sa préoccupation initiale : c'est par exemple être conduit à se demander comment se nouent le corps, le psychisme et les

travail que nous y avons découvert trois composantes essentielles, que nous aurions voulu éclairer du concept de finalité. C'est en partant des trois dimensions en question, qu'il nous a paru opportun de recourir au concept de finalité. Le terme de travail n'est qu'une commodité de langage, une étiquette que nous avons sollicitée pour unifier les trois dimensions de ce que vit le manager éclairées par la finalité<sup>186</sup>.

Nous aurions pu solliciter également le concept « d'activité », qui aurait eu l'avantage d'entrer en résonance avec la fonction unificatrice que nous proposons d'attribuer à la finalité transcendante. Pour Schwartz, en effet, « la notion ou l'idée d'"activité" survient toujours lorsqu'il est question de sauver l'unité de l'être humain » (2007, p. 123). Il parle en effet, « de quelque chose comme activité, c'est-à-dire la synergie en nous des parties "hétérogènes" de nous-mêmes » (p. 125). D'autre part, le rôle que nous allons attribuer à la finalité est celui de permettre à l'activité d'unifier la situation du manager, principalement dans trois domaines : ordonner l'action par un motif prospectif, synthétiser les contradictions, et articuler les buts éthiques et techniques.

### **C. Résumé de l'apport de la finalité**

Pour jalonner dès à présent le parcours du travail qui va suivre, il nous semble important d'annoncer ici l'essentiel de cette partie. Il s'agit donc ici seulement d'une cartographie d'ensemble, qui ne descend pas dans le détail des justifications de chaque proposition.

L'essentiel de notre recherche consiste à faire émerger, au sein de la finalité, deux conceptions différentes, voire opposées. La première, la finalité instrumentale (ou utilitariste), constitue le soubassement philosophique des conceptions de la littérature sur le travail du manager.

Notre travail a consisté à faire émerger une seconde logique de la finalité, en recourant notamment à la pensée d'Aristote, de Thomas d'Aquin, de Spaemann. Cette logique de la

---

normes... » Pour honorer la complexité de la réalité du travail, il faudrait donc sortir du chemin que nous avons décidé de suivre.

<sup>186</sup> Si nous avons utilisé le terme de travail dans toute sa profondeur, nous aurions affronté la question du paradoxe spécifique au travail du manager. En effet, si le travail est une « activité humaine de transformation de la nature en vue de la satisfaction des besoins sociaux » (Garo, 2003, p. 1040), et que le travail du manager porte précisément sur des êtres humains, comme nous l'avons vu, faudra-t-il dire que les collaborateurs sont des objets de la nature, ou qu'il faut les prendre comme tel ? Sinon, faut-il accepter de dire que l'activité du manager n'est pas un travail, dans la mesure où il ne fait pas, mais fait faire ?

finalité, transitive ou transcendante<sup>187</sup> permet d'abord d'éclairer le management par objectif (MPO) parce qu'elle diffère d'un objectif (et ainsi de donner une référence au-delà de l'objectif qui relativise l'influence de ce dernier). Elle éclaire ensuite les contradictions car elle diffère de l'intérêt (et ainsi elle permet de penser les finalités contradictoires des parties prenantes du manager non comme des intérêts qui s'entrechoquent, mais comme des besoins mutuels). Elle éclaire, de plus, le dilemme du manager entre éthique et efficacité car elle permet de penser une fin objective de l'agent (éthique) qui articule les fins des actions (efficacité). Enfin, pour l'enquête de terrain, cette finalité transcendante constitue le terreau sur lequel l'éthique des vertus se légitime, en justifiant une action par la conformité à la fin objective de l'agent, aux côtés du conséquentialisme qui justifie une action par la conformité à la fin de l'action seulement.

### *a. La distinction entre les deux logiques de la finalité*

Il est nécessaire de dire un mot de la distinction irréductible entre les deux logiques de la finalité, car la spécificité de la finalité transcendante, dans la suite de notre travail, n'émerge que progressivement au contact des réalités managériales. Nous isolons donc ici l'essentiel de la distinction.

La logique de la finalité instrumentale (ou « immanente » ou « utilitaire », ou encore « fonctionnelle ». Cf. Spaemann) se caractérise de la façon suivante : je m'accomplis par elle. C'est-à-dire par le moyen de cette finalité. Cette finalité n'est donc qu'un moyen *pour* moi. C'est donc moi qui suis la finalité de cette finalité. On voit donc qu'il y a un dédoublement de la finalité : la finalité instrumentale, qui n'est que la fin de mon action, se distingue de la finalité de cette finalité. Je suis à moi-même ma propre fin (ce qui justifie que l'on parle aussi de « finalité immanente<sup>188</sup> ». Cf. Spaemann), moyennant une fin instrumentale que *je* pose devant moi.

---

<sup>187</sup> Transcendante est le terme employé par Spaemann. Nous le reprenons à notre compte, même s'il pourrait prêter à confusion. En effet, il ne s'agit pas d'une fin transcendante le monde, mais transcendant l'« être-tel » (Spaemann) du sujet. Nous préférons ce terme à celui de fin transitive, qui désigne autre chose dans la tradition aristotélicienne : l'action qui a son terme en dehors du sujet et transite en dehors de lui est l'action poétique, par opposition à l'action éthique dont le terme est dans le sujet.

<sup>188</sup> Spaemann cite Hume, pour illustrer l'immanence de la finalité instrumentale : « *We never do one step beyond ourselves* » (Spaemann, 2015, p. 22).

La finalité transcendante, au contraire, *se* pose devant moi<sup>189</sup>. On peut dire que je ne m'accomplis pas par elle, mais que c'est elle qui m'accomplit. Je transcende ma « pure existence factuelle » (Spaemann), pour « devenir ce que je suis » selon la formule de Pindare<sup>190</sup>, pour atteindre ma « forme-fin<sup>191</sup> » (Cf. Aristote).

Dans ce cas, il y a également un dédoublement de la finalité : le terme de mon action (1), qui est orienté (ou non) à ma finalité d'agent, transcendante (2).

Par conséquent, dans les deux cas, nous avons le sujet agent, la fin (ou le terme) de l'action (assimilable d'une certaine façon au *skopos* stoïcien) et la fin du sujet agent (cette fin relève davantage du *telos*). Ce qui diffère dans les deux cas, c'est le contenu de la fin de l'agent. Dans un cas, c'est l'agent lui-même, son « identité factuelle », pourrait-on dire, dans l'autre c'est une forme, une essence qu'il n'est pas encore, ou qu'il n'est qu'en puissance.

Le court texte de Spaemann que voici permet de le manifester : « jusque là, chaque être avait un "pour quoi" (un *Wozu*), c'est-à-dire visait une fin qui transcendait sa pure et simple existence factuelle et dans laquelle il trouvait son accomplissement. Cette fin ou cet objet ainsi visé étaient considérés comme une réalité première [...] L'inversion de la téléologie consiste à ignorer de telles fins, et à tenter de fonder les différents domaines d'être en les faisant reposer sur eux-mêmes, la fin intentionnelle et transcendante étant remplacée, dans ce projet d'auto-fondation, par cette fin immanente : la simple conservation (ou maximalisation de la vie) » (cité par Dewitte, 2010, p. 108).

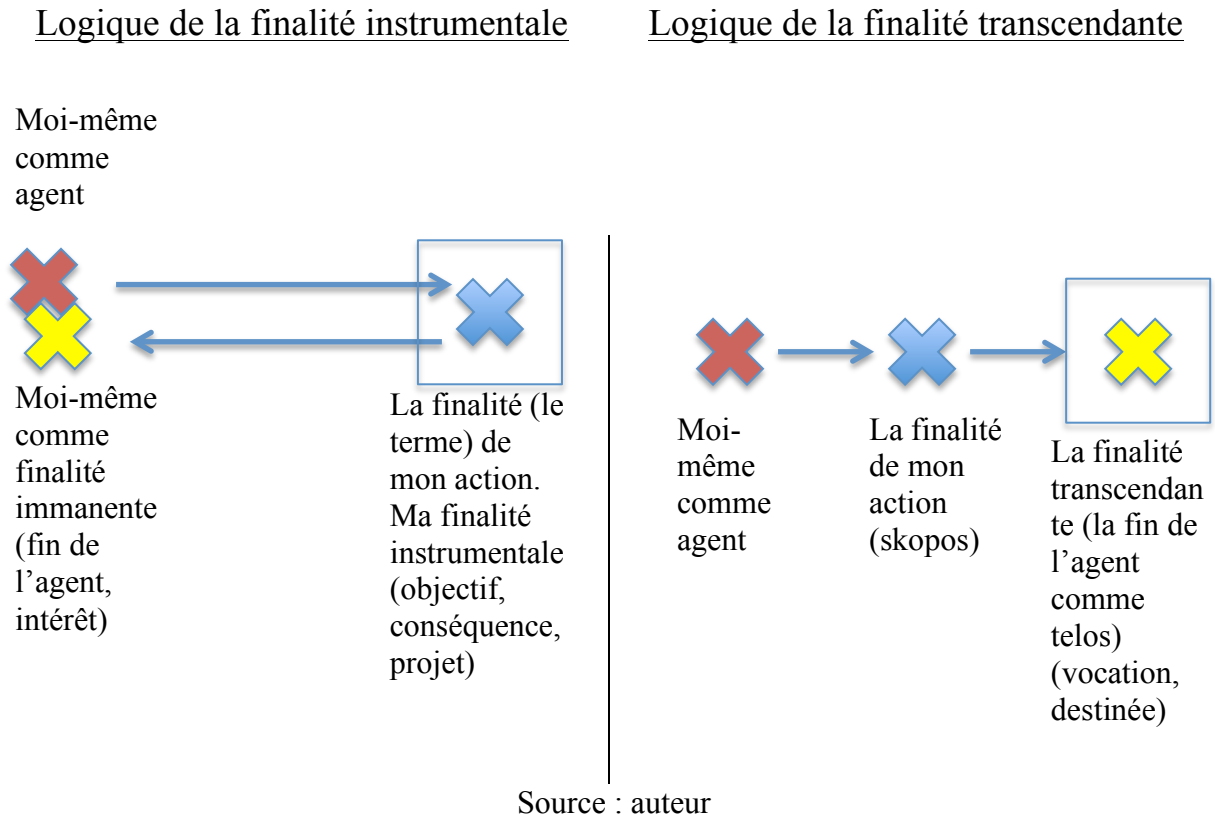
---

<sup>189</sup> Il est important de signaler que cette conception transcendante de la finalité ne se corrèle pas à une négation de la liberté, mais permet à la liberté de s'adosser à un socle pour trouver une réponse à la question « la liberté pour quoi faire ? » (Bernanos, 1953). Spaemann écrit : « Nous ne pouvons nous comprendre en tant qu'êtres libres qui agissent en visant des fins que si nous présupposons une nature qui est elle-même déjà dotée d'un caractère de tendance et vient à soi-même dans notre *être-tendu-vers* conscient » (Spaemann, 2015, p. 57).

<sup>190</sup> *Pythiques*, II, v. 72. En réalité, la traduction semble devoir être « Sois tel que tu as appris à te connaître » (Paris, Belles Lettres, 1977, pp. 45-46) ou bien « Puisses-tu devenir qui tu es par savoir ! » (Paris, La Différence, 2004, p. 179). Mais la popularité de la formule que nous empruntons vient de Nietzsche, F., *Ecce Homo : comment on devient ce qu'on est*, Paris, Denoël, Gonthier, 1971.

<sup>191</sup> En effet, dans les *Physiques*, il est écrit que « la nature entendue comme génération est un chemin vers une nature » (Aristote, *Physique*, Paris, GF Flammarion, 2002, II, 1, 193b13, p. 121.), ce qui suppose une diffraction du sens de la nature, qui trouve sa justification dans la *Métaphysique*, où l'on a un catalogue des sens du mot nature : « Nature se dit dans un premier sens de ce qui croît » ; « mais encore *est une nature la forme ou essence, car elle est la fin du devenir* » (Métaphysique, t. 1, *op. cit.*, t. 1, Δ, 4, 1014b15, p. 167).

Figure n° 5 : Les deux logiques de la finalité



### *b. Deux précisions*

Il faut noter ici une précision, pour éviter une confusion due à l'emploi du vocabulaire aristotélicien dans un autre sens que celui du Stagyrite. Nous préciserons ce point dans notre travail, mais on peut noter déjà que selon Aristote, le terme de mon action peut, sous un autre rapport, être appelé immanent ou transitif, en fonction de la nature de l'action posée. S'il s'agit d'une action éthique, le terme de l'action se fond dans la fin de l'agent, et il s'agit d'un terme immanent (l'action se conclut par le fait que je suis devenu meilleur après l'action). S'il s'agit d'une action poïétique, le terme de mon action diffère de ma finalité d'agent, et ce terme de l'action est extérieur à moi. L'action transite alors du sujet agissant vers l'extérieur (la maison construite, par exemple)<sup>192</sup>.

Il est important de préciser aussi que chacune des logiques de la finalité est porteuse d'une vision anthropologique précise. On voit bien que dans un cas, je suis un tout parfait et

---

<sup>192</sup> Transitif a donc deux sens. Dans le cadre de la distinction éthique/poïétique d'Aristote, c'est la forme accidentelle de la chose à faire qui transite de l'esprit du sujet fabricant pour s'imprimer dans la matière extérieure. Dans le cadre de la fin transcendante, c'est le sujet lui-même (et non une forme accidentelle d'artefact qu'il aurait dans l'esprit), qui se transcende, qui quitte son « être-tel » pour se trouver dans sa fin. « L'homme passe l'homme » (Pascal, *Pensées*, Liasse VIII, fragment 164, Paris, Librairie générale française, 2000, p. 116).

solitaire, puisque je suis à moi-même ma propre fin (autarcie). Dans l'autre, je suis un être en carence, en « privation » (Aristote) de son propre être. Il faut ajouter que le contenu de cette forme-fin, promesse de plénitude, le contenu de cet être qui me manque, intègre la dimension sociale, de telle sorte que « l'autre est le vecteur de l'effectuation de moi-même » (Ricœur), et que seul l'ensemble social auquel j'appartiens jouit de l'autarcie<sup>193</sup>.

### *c. Le rapport à l'éthique normative*

Nous allons, dans l'enquête de terrain, rattacher le conséquentialisme et l'éthique des vertus à chacune des deux logiques. En effet, la logique de la fin instrumentale est incompatible avec l'éthique des vertus. Il empêche de concevoir l'idée de devenir meilleur, ce qui est le principe de l'éthique des vertus. En effet, dans la logique de la fin instrumentale, la bonté du sujet agissant est auto-fondée dans la mesure où il est à lui-même sa fin. Il n'a pas de référence par rapport à laquelle évaluer une éventuelle distance entre son être et son « être-meilleur », par rapport à laquelle on puisse concevoir pour lui un « devenir meilleur », puisque devenir meilleur, c'est transiter vers une autre forme que celle de mon être-tel.

En revanche, ce cadre de la finalité instrumentale est favorable au conséquentialisme. En effet, on ne peut penser la finalité comme autre chose qu'un terme de l'action (une conséquence) et non une cause qui aurait une influence effective sur le sujet. Il y a donc, dans cette logique, une décorrélation entre le fait d'agir bien et celui de devenir un homme meilleur. Par conséquent, la seule visée éthique pensable dans le cadre du schéma de la finalité instrumentale est celle d'un terme de l'action (une conséquence) qui soit bon, c'est-à-dire d'un état de fait *en dehors-de moi* qui soit considéré comme meilleur après mon action qu'avant<sup>194</sup>. Ce sont donc les seules conséquences extérieures de mon action qui sont juges de sa bonté morale, et non le fait que cette action m'aurait fait devenir meilleur.

Dans la logique de la fin transcendante, la préoccupation de devenir meilleur, qui est celle de l'éthique des vertus, est envisageable. En effet, le *telos* comme fin de l'agent constitue cette « identité d'exode », le « ce que tu es » de la formule de Pindare qu'il s'agit de

---

<sup>193</sup> Même s'il s'agit moins, en rejoignant sa fin transcendante, de devenir l'autre que de devenir autre. C'est ici la différence, malgré les similitudes, entre la fin transcendante que nous présentons, et l'identité d'exode dont parle Housset (2008, p. 364).

<sup>194</sup> « Multiplier les états du monde utiles » serait la tâche du conséquentialisme (Spaemann, 1997, p. 171).



devenir, et qui est le motif, sinon le « moteur »<sup>195</sup> de mon action. C'est cette forme-fin qui une fois atteinte (si elle peut l'être) constitue l'« être-meilleur ».

Un tableau de la différence entre les deux logiques de la finalité permet de montrer déjà ce qui se joue dans cette distinction.

Tableau n° 8 : Les deux logiques de la finalité en jeu

<b>Fin instrumentale</b>	<b>Fin transcendante</b>
Je m'accomplis par ma finalité	Je m'accomplis dans ma finalité, ou plutôt ma finalité m'accomplit.
Je suis la raison d'être de ma finalité. Je suis donc la finalité de cette finalité. Je lui préexiste.	Ma finalité est ma raison d'être. Elle permet de répondre à la question « pour quoi suis-je fait ? » Pour être moi-même, je dois sortir de mon existence factuelle pour atteindre ma finalité.
La finalité dépend de moi, je la choisis	Je dépends de ma finalité, je choisis les moyens de l'atteindre
Proximité avec les notions d'intérêt, d'objectif, de projet	Proximité avec les notions de <b>vocation</b> , de « destinée <sup>196</sup> »
Suppose que je suis un tout parfait et solitaire	Suppose que je suis un être carenciel
Terreau du conséquentialisme	Terreau de l'éthique des vertus

Source : auteur

Cette distinction des deux logiques de la finalité va voir le jour au fil de ce travail, et sa première apparition se fait au contact de la notion d'objectif managérial.

<sup>195</sup> La cause finale ne se confond pas avec la cause efficiente ou cause motrice, mais c'est elle qui donne à la cause motrice d'être motrice.

<sup>196</sup> Lalande, dans son *Vocabulaire technique et critique de la philosophie* (1997, p. 353), donne la « destinée » ou la « destination d'un être » comme sixième acception du terme fin. Nous reprenons le terme de destinée, avec des guillemets car, si je ne choisis pas ma fin transcendante (vouloir le bonheur ne dépend pas de moi), je choisis du moins les moyens de m'y conformer.

## ***PARTIE 1 : LA FINALITE POUR QUESTIONNER LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS***

La finalité permet de questionner trois éléments essentiels de la notion de manager : le management par objectif, les contradictions avec lesquelles le manager doit composer, et les dilemmes qui se posent à lui du fait de son rôle, entre éthique et efficacité.

La finalité permet notamment de mettre en perspective le management par objectif, élément primordial du travail du manager contemporain, comme nous le verrons. Nous présenterons d'abord le management par objectif, puis nous montrerons en quoi la conception transcendante de la finalité permet d'en montrer les limites et d'aborder un dépassement de ces limites.

Il existe plusieurs façons de parler de cette réalité du management par objectif : on parle de Direction par objectifs ou DPO (de moins en moins), de « management par objectif » (que nous écrirons désormais MPO), avec ses dérivés de « management par l'objectif » et de « management par les objectifs », de *management by objective* (MBO). Nous prendrons toutes ces appellations pour les regrouper sous le sigle MPO.

### **A. L'objectif est omniprésent dans le travail du manager contemporain**

Présenter la finalité comme clé de lecture du travail du manager, à travers sa relation au MPO, suppose que le MPO fasse partie du travail du manager. Ceci présuppose une omniprésence du concept d'objectif dans le travail du manager. L'objectif est omniprésent dans la vie du manager selon la littérature académique en sciences de gestion, mais également selon les managers eux-mêmes.

#### ***a. Dans la littérature académique en sciences de gestion : « sans objectifs, pas de management »***

La littérature en sciences de gestion sur le management fait état d'une forte conjonction entre le management et les objectifs. Il suffit de citer Delavallée « La notion d'objectif est au cœur du management » (Delavallée, 2005, p. 84), et Morin « sans objectifs, pas de management » (Morin, 1997, p. 157), « objectifs et management sont indissociables. Pensée managériale et pensée manageante [sic] se sont développées à partir de ce concept depuis des siècles » (Morin, 1997, p. 160).

Pour achever de s'en convaincre, on peut recourir aux définitions du manager. Trois définitions de notre corpus présenté précédemment contiennent le terme objectif<sup>197</sup>.

### *b. Dans le travail des managers*

Le MPO est non seulement présent dans la littérature, mais aussi dans le discours des managers sur leur activité. C'est ce qu'écrivent Desmarais et Abord de Chatillon : « le plus souvent, les managers décrivent spontanément leur activité en se référant au management par objectif » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010, p. 72).

Pour montrer l'importance du MPO, on peut noter que cette réalité a essayé de pénétrer, avec le LOLF<sup>198</sup>, dans le domaine de la gestion publique, qui ne nous intéresse pas directement (Benzerafa, et al., 2011, p. 354). Toutefois il est intéressant d'y faire référence, car cette volonté peut se lire à la lumière du mouvement général d'imitation du secteur privé par le secteur privé (Santo et Verrier, 2007, p. 28). A ce titre, ce passage dans le domaine du management public montre l'importance que peut avoir ce mode de management dans les entreprises privées.

La FDJ, une entreprise publique, est touchée par cette question, nous y reviendrons. On peut dire dès à présent que la question des délais dans le management est un bon exemple. Avant l'ouverture du marché des jeux en ligne, la situation de monopole n'imposait pas d'objectifs datés, car il ne s'agissait pas d'aller plus vite que la concurrence. Le premier des principes d'Action managériale promulgués à la FDJ met en avant cette nouvelle exigence, selon le discours du DRH<sup>199</sup>.

### *c. Une influence en baisse ?*

Pourtant, certains pensent que le MPO est en baisse de régime (Kochersperger et

---

<sup>197</sup> Voici les trois définitions du manager qui contiennent le terme « objectif ».

Chaptal de Chanteloup (2011) : « Le manager de talent est jugé comme tel, non pas du fait de ses compétences managériales, mais en fonction de sa détermination à atteindre l'objectif fixé. »

Tezenas du Montcel (1972) : « L'autorité nécessaire et la responsabilité de transformer les plans et programmes en actes afin d'atteindre des objectifs déterminés. »

CENECO (2000) : « Susciter leur motivation et leur mobilisation pour atteindre les objectifs définis »

Cf. Tableau n° 2 : Définitions du manager dans les dictionnaires, lexiques et encyclopédies francophones en gestion, p. 79.

<sup>198</sup> Loi Organique relative aux Lois de Finances, qui « vise à orienter la gestion des dépenses publiques vers plus d'efficacité en introduisant une gestion par objectifs à la place d'une gestion par moyens » (Benzerafa, et al., 2011, p. 354).

<sup>199</sup> Cf. Analyse du discours du DRH, sur le premier PAM, « Sélectionner ». Une piste pour des recherches futures : analyse du discours du DRH. Cf. Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé, p. 405.

Guerry, 2008, p. 61). En réalité, il semble que cette régression touche le mot davantage que la chose. En effet, le MPO serait devenu une évidence qui ne mériterait plus d'être pensée, ni par conséquent exprimée, comme le suggère Morin à propos de l'objectif : « la notion d'objectif est tellement évidente qu'on en oublie les aspects les plus élémentaires lorsqu'il s'agit de l'appliquer » (Morin, 1997, p. 160). On peut donc dire qu'il est tellement ancré dans les pratiques, qu'il s'est fondu dans le paysage : « Il est parfois tellement entré dans les mœurs qu'il est devenu « le » management. Quand on parle de management, qu'on oppose souvent à bureaucratie, on parle en fait implicitement de management par les objectifs. Manager, dit-on couramment, c'est fixer des objectifs, suivre la réalisation du travail, évaluer les résultats obtenus et, le cas échéant, récompenser les performances produites. Il est donc difficilement imaginable de manager sans objectifs, la fixation des objectifs étant la première des étapes du cycle de management » (Delavallée 2005, p. 83).

Dans cette optique, on pourrait dire que le tarissement du mot ne signifie pas l'effacement de la réalité. En revanche, l'emploi de moins en moins fréquent du terme est une raison de plus pour se pencher studieusement sur la nature de ce MPO dont on parle moins, et partant, dont on pense moins les présupposés.

## **B. Qu'est-ce que le MPO ?**

Pour présenter le MPO, nous le replacerons dans son contexte historique, avant de le définir, d'en montrer les caractéristiques et d'en souligner les difficultés. Pour cela, on peut recourir bien sûr à Drucker, le premier à avoir thématiqué en lui donnant une telle importance la notion de MPO : « d'autres ont utilisé la notion d'objectifs, avant lui, mais Drucker en fait le cœur du management ». (Morin, 1997, p. 159). C'est dans son *Practice of Management* que l'on trouve cette théorie. Mais nous solliciterons aussi des auteurs plus contemporains, qui décrivent l'évolution historique du MPO (Delavallée, 2005 ; Morin, 1997).

### *a. Historique*

Pour comprendre les enjeux du MPO, il est nécessaire de le replacer dans son contexte historique, pour voir apparaître les besoins auxquels il vient répondre.

#### **i) La décentralisation des grands groupes américains**

Un premier élément du contexte historique d'apparition du MPO est la décentralisation des grands groupes américains. Morin fait débiter l'histoire du MPO en

1922, quand J. O. Kinsey répond au besoin d'objectif comme fondement du management dans le contrôle budgétaire de la South Western company (Morin, 1997, p. 158). En effet, « c'est en observant le management de la General Motors, alors dirigée par Alfred Sloan, que Peter Drucker remarque l'expression « management by objectives ». C'est quelque temps après en accompagnant la décentralisation de la General Electric qu'il peaufinera son approche du MPO (Cf. Dujarier, 2015, p. 18). Pourquoi décentralise-t-on une organisation ? Pour donner la possibilité aux unités qui la composent d'adopter des stratégies spécifiques adaptées à un sous-environnement particulier » (Delavallée, 2005, p. 86). La décentralisation des grands groupes américains est donc le premier élément du contexte d'apparition de ce mode de management.

## **ii) Remplacer le management par les règles**

Pour comprendre comment le MPO permet de mieux manager les structures décentralisées, il est important de voir que le MPO vient supplanter un autre type de management, le management par les règles. C'est le deuxième élément du contexte historique d'apparition du MPO.

Le corollaire de la décentralisation est en effet l'autonomie des éléments décentralisés. Or, prescrire des comportements de façon centralisée ne permet pas à chacun de s'adapter à son « sous-environnement particulier » (Delavallée, 2005, p. 86). Pourtant, il faut maintenir un certain principe d'unité de la firme pour que le travail de chaque élément décentralisé entre en harmonie avec celui des autres pour générer de la performance. C'est pourquoi le MPO formalise les résultats à atteindre (pour donner une unité) sans pour autant prescrire les comportements (pour donner une autonomie).

Dans le cas du management par les règles, on attend de la prescription qu'elle génère un comportement qui donnera lieu à un résultat qui sera performant. Dans le cas du MPO, on considère que prescrire un comportement ne garantit pas la performance. En revanche, le MPO considère que formaliser à l'avance les résultats attendus, sans prescrire le comportement pour atteindre ce résultat, permet d'adapter davantage le comportement aux circonstances.

On voit donc que le MPO, laissant plus d'autonomie à l'élément décentralisé puisqu'il lui laisse le choix du comportement adéquat pour atteindre le résultat attendu, est plus adaptée à des organisations décentralisées.

Il est déjà possible de noter que le MPO, en tant qu'opposé au management par les règles, représente l'anti-bureaucratie : « à défaut d'objectifs déclinés, les bureaucraties sont gérées par les moyens » (Morin, 1997, p. 164). Le MPO est donc aussi une alternative au management « par les moyens » (Benzerafa, et al., 2011, p. 354).

C'est donc dans un contexte de suppléance du management par les règles qu'émerge le MPO, pour donner aux entités une autonomie exigée par la décentralisation et unifiée par les résultats formalisés. Ce bref historique permet de rentrer de façon plus rigoureuse dans une démarche de définition.

### ***b. Définition***

En raison du caractère étendu de l'emploi du terme objectif, il n'est pas superflu d'élaborer une définition au sens étymologique du terme, c'est-à-dire une délimitation. En effet, sous le terme objectif, on trouve des réalités très disparates, y compris des « incantations » (Morin, 1997, p. 157). Delavallée confirme que « la question n'est pas superflue, car la notion d'objectif est tellement galvaudée qu'on finit par ne plus savoir ce qu'elle recouvre réellement » (Delavallée, 2005, p. 84). Il faut donc dissiper ce « malentendu sur la notion d'objectif » (Morin, 1997, p. 160).

#### **i) Les conditions d'existence de l'objectif**

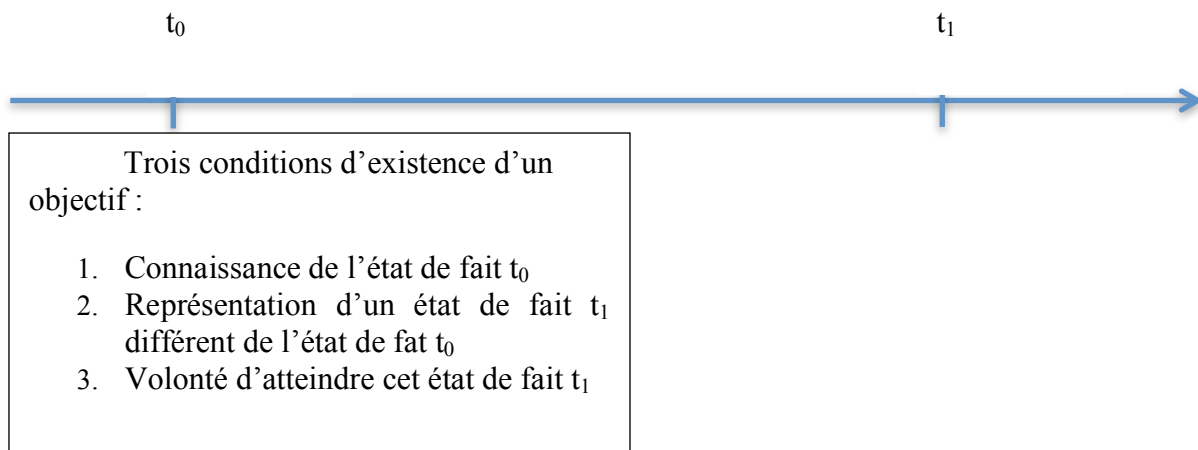
Parmi les écrits sur le MPO, on peut retenir trois définitions de l'objectif :

- « Un objectif, c'est un but rendu opérationnel. L'objectif convertit le but en cible à atteindre » (Delavallée, 2005, p. 84).
- « Un objectif indique un écart à réduire ou à supprimer entre une situation présente et une situation souhaitée, voulue » (Morin, 1997, p. 160).
- « Un objectif est un but que l'entreprise s'est fixé et qu'elle espère atteindre. Ce but est une représentation d'un état voulu, d'un futur souhaité (voilà ce que je veux devenir dans 10 ans !), et va devenir pour la firme une raison d'agir » (Morsain, 2000, p. 130).

On y retrouve les idées de « but » (x2), de « cible », d'une part, de « volonté » (x2), de souhait (x2), d'autre part. Est présente également la notion d'action (« opérationnel », « agir »).

Il faut ajouter qu'il inclut nécessairement une dimension temporelle. « Un objectif n'est rien d'autre qu'une action visant à réduire un écart entre un état présent constaté et un état futur souhaité » (Delavallée, 2005, p. 84) ; « Un objectif indique directement ou indirectement un horizon de temps » (Morin, 1997, p. 161).

Figure n° 6 : Conditions nécessaires d'existence d'un objectif



Source : auteur

On peut donc définir l'objectif comme un état de fait futur différent de l'état de fait présent, représenté et voulu. Ces conditions sont nécessaires. Sont-elles suffisantes ? On peut en effet, se poser deux questions qui permettent d'aller plus loin dans la délimitation : un objectif impossible est-il un objectif ? Un objectif représenté par quelqu'un d'autre que l'acteur est-il un objectif ? En fonction des réponses, il faudra ajouter à notre définition de l'objectif des éléments essentiels.

## ii) Un objectif impossible ?

Existe-t-il une quatrième condition d'existence de l'objectif, à savoir son caractère atteignable ? Les consultants proposent des plans d'action fondés sur l'anagramme SMART, dont le A est l'initiale de Atteignable<sup>200</sup>. Mais il faut distinguer plusieurs types d'opposition à l'atteinte de l'objectif, celles qui sont structurelles et celles qui sont conjoncturelles.

---

<sup>200</sup> Bogue, 2005 : « *Management by Objectives, or MBO as it is affectionately called, is a concept expressed by Peter Drucker more than 50 years ago. This strategy for managing people, which focuses on managing teams based on their ability to complete individual and team goals, has been used in larger organizations since its inception. Small to midsize organizations, however, can also benefit from adopting this strategy, particularly if you also take on the S.M.A.R.T. (specific, measurable, achievable, realistic, and time-based.) method of implementation.* »

On peut ici solliciter Aristote qui écrit qu'on ne délibère pas sur les « entités éternelles [...], par exemple l'ordre du monde ou l'incommensurabilité de la diagonale<sup>201</sup> ». Un état de fait à  $t_1$  qui serait tel que  $1+1=3$  n'est pas du ressort de l'homme, il est donc un état de fait structurellement inatteignable. Mais il y a des objectifs qui, bien que structurellement atteignables, sont conjoncturellement inatteignables. Il semble que trois éléments de la conjoncture peuvent rendre inatteignable un objectif structurellement atteignable : les capacités de l'acteur, les obstacles, et la durée qui sépare  $t_0$  de  $t_1$ .

Que l'objectif soit inatteignable structurellement ou conjoncturellement, il semble que l'on aille à l'encontre d'un élément de la définition de l'objectif : « Un objectif, c'est un but rendu opérationnel » (Delavallée, 2005, p. 84). Par conséquent, un objectif qui ne serait pas atteignable, quelle que soit la cause de cette impossibilité, ne serait pas un objectif. Il faudrait donc compléter notre définition de l'objectif :

1. Connaissance de l'état de fait  $t_0$
2. Représentation d'un état de fait  $t_1$  différent de l'état de fait  $t_0$
3. Volonté d'atteindre cet état de fait  $t_1$
4. Possibilité structurelle d'atteindre l'état de fait  $t_1$
5. Possibilité conjoncturelle d'atteindre l'état de fait  $t_1$  :
  - a. Capacité de l'acteur à atteindre l'état de fait  $t_1$
  - b. Délai entre  $t_0$  et  $t_1$  possible
  - c. Obstacles entre état de fait  $t_0$  et l'état de fat  $t_1$  surmontables

En réalité, cette définition, il faut l'avouer, ne rend pas compte de ce qui se vit dans les entreprises. En effet,

- a. A  $t_0$ , l'acteur a rarement la capacité d'atteindre l'état de fait à  $t_1$ , car souvent la hiérarchie cherche à « challenger » ses managers en leur confiant des missions qui les amènent à se « dépasser », c'est-à-dire à réaliser des choses pour lesquelles il n'ont pas expérimenté leur savoir-faire. La capacité d'atteindre l'état de fait  $t_1$  est alors acquise le long du chemin qui mène de  $t_0$  à  $t_1$ .
- b. Le délai n'est raisonnable qu'au regard de circonstances estimées, sans tenir compte des imprévus.
- c. Il en va de même pour les obstacles, qui sont rarement prévisibles.

---

<sup>201</sup> *Éthique à Nicomaque, op. cit.*, III, 5, 1112a22, p. 133.



Par conséquent, fixer un objectif comporte toujours une part d'incertitude. Cette incertitude provient du caractère temporel de l'objectif : il n'est jamais situé dans le présent. En effet, il est évident qu'avant d'être atteint, il conserve son caractère d'objectif. En revanche, quand il est atteint, dès qu'il devient présent, ce n'est plus un objectif, c'est un état de fait, un résultat. Et si plus tard, on l'évoque, ce ne peut être au passé, pour ainsi dire, mais au futur antérieur. L'objectif n'est tel qu'en tant qu'il est futur, avec l'incertitude que cela comporte.

En acceptant cette incertitude due au caractère temporel de l'objectif, on doit retrancher la dernière partie de notre définition, pour mieux rendre compte de la réalité. Au terme de notre réflexion pour définir l'objectif, on a donc 4 conditions d'existence de l'objectif.

1. Connaissance de l'état de fait  $t_0$
2. Représentation d'un état de fait  $t_1$  différent de l'état de fait  $t_0$
3. Volonté d'atteindre cet état de fait  $t_1$
4. Possibilité structurelle d'atteindre l'état de fait  $t_1$

### **iii) Une représentation par l'acteur**

Dans le management par les règles, l'acteur n'est pas obligé de se représenter l'objectif, cela peut même nuire à son respect des règles. En revanche, l'acteur doit se représenter l'objectif dans le cas du MPO, car c'est à lui de trouver les moyens de l'atteindre. L'acteur, à  $t_0$ , ne peut donc se dispenser de connaître :

1. L'état de fait à  $t_0$
2. L'état de fait à  $t_1$
3. La durée entre  $t_0$  et  $t_1$

Les linéaments de la notion d'objectif étant tracés, on peut à présent manifester les caractéristiques du MPO.

### *c. Caractéristiques du MPO*

Le MPO ne peut fonctionner qu'à condition que les éléments de la définition de l'objectif se retrouvent dans le MPO. Alors, l'objectif peut jouer dans le management son rôle d'étalon et d'unification, pour se révéler comme une « philosophie ».

#### **i) Unifier donc décliner**

Le premier rôle historique du MPO est de parer le double danger d'éclatement des organisations autrefois centralisées et de spécialisation, deux facteurs possibles de désunion. Rappelons l'enjeu de l'unité, au cœur du management. Pour transformer le travail des autres en performance, il faut que les travaux individuels soient harmonisés, unifiés.

##### *1) Unifier le travail*

Drucker manifeste cette réalité par la fameuse histoire des trois tailleurs de pierre (1993, p. 122) : « le premier répond : « je gagne ma vie », le second, tout en martelant, dit : « je suis en train de faire la meilleure taille de pierre de la région » ; le troisième leva au ciel ses yeux dans un regard de visionnaire et dit « je bâtis une cathédrale »<sup>202</sup> ». Il montre que le plus problématique est le second, car, grisé par son « *workmanship* », la qualité de son travail de spécialiste, il risque d'en oublier que son travail est au service de la performance globale : « La qualité de travail spécialisé doit être encouragée dans une entreprise, mais elle doit toujours être reliée aux besoins du tout<sup>203</sup> » (1993, p. 122). Les deux paragraphes du texte de Drucker montrent ce qu'il entend par là : « Ce dont a besoin l'intérêt d'une entreprise est un principe de management qui donne toute sa valeur à la force individuelle et à la responsabilité, et en même temps donne une direction commune de vision et d'effort, met en place le travail d'équipe et harmonise les buts de l'individu avec le bien du tout. Le seul principe qui puisse faire cela est le MPO et *self-control*. Il fait du but commun l'objectif de chaque manager<sup>204</sup> » (1993, p. 136).

---

<sup>202</sup> *The first replied, "I am making a living." The second kept on hammering while he said, "I am doing the best job of stonecutting in the entire country." The third one looked up with a visionary gleam in his eyes and said, "I am building a cathedral"* (Traduction par nos soins).

<sup>203</sup> *"Workmanship must be encouraged in the business enterprise. But it must always be related to the needs of the whole"* (Traduction par nos soins).

<sup>204</sup> *« What the business enterprise needs is a principle of management that will give full scope to individual strength and responsibility, and at the same time give common direction of vision and effort, establish team work and harmonize goals of the individual with the common weal. The only principle that can do this is*

Delavallée confirme ce danger : « les managers ne sont pas automatiquement guidés vers un but commun, en particulier à cause de la division du travail, force centrifuge qui déchire l'entreprise et la transforme en une confédération désordonnée. Pour éviter cela, il faut que les managers voient l'entreprise comme un tout et puissent replacer ce qu'on attend d'eux dans un ensemble cohérent » (Delavallée, 2005, p. 84). Le *Dixeco de l'entreprise* montre que « dans l'entreprise moderne, un certain nombre de fonctions sont individualisées et confiées à des *directions fonctionnelles* » (CENECO, 1995, p. 106). La spécialisation de chacune des directions fonctionnelles risque de faire perdre le sens des objectifs communs. C'est pour quoi il définit la « Direction par objectif : Méthode de gestion de l'entreprise, permettant de diriger l'ensemble des tâches à accomplir vers les objectifs qui ont été fixés » (CENECO, 1995, p. 106).

Face à ce danger, le MPO semble être une solution unificatrice, car il harmonise les résultats, bien que la façon de les atteindre soit différente en fonction de chacun, contrairement au management par les règles. Drucker, dans son ouvrage, insiste sur le rôle unificateur des objectifs : « *emphasis should be on team work and team results*<sup>205</sup> » (1993, p. 126).

## 2) *Décliner les objectifs.*

Pour que le MPO puisse jouer son rôle unificateur, il est nécessaire que les objectifs soient déclinés en partant des objectifs du tout comme principe régulateur de la fixation des objectifs des parties : « Les objectifs fixés aux managers ne tombent pas du ciel. Ils doivent être déclinés à partir des buts de l'entreprise telle une cascade » (Delavallée, 2005, p. 84). Déjà Drucker avait noté cette nécessité. « Ces objectifs devraient toujours dériver des buts de l'entreprise<sup>206</sup> » (Drucker, 1993, p. 126). Morin précise que « l'efficacité de la direction par objectifs repose aussi sur la déclinaison des objectifs organisationnels le long de toutes les lignes hiérarchiques, du niveau de direction jusqu'au management de proximité » (Morin 1997, p. 159). En effet, si les parties ont des objectifs définis indépendamment du tout, l'unification ne peut pas se faire.

---

*management by objectives and self-control. It makes the common weal the aim of every manager*” (Traduction par nos soins).

<sup>205</sup> « L'accent doit être mis sur le travail de l'équipe et les résultats de l'équipe. » Traduction par nos soins.

<sup>206</sup> “These objective should always derive from the goals of the business enterprise”. Traduction par nos soins.

## ii) Mesurer

L'autre intérêt de l'objectif, est qu'il sert à mesurer la performance. En effet, « si manager c'est transformer du travail en performance, pour manager, il faut pouvoir mesurer les performances, c'est-à-dire rapporter les résultats obtenus aux objectifs fixés en début de période » (Delavallée, 2005, p. 84). Concrètement, l'objectif joue le rôle d'étalon, de telle sorte que la distance qui sépare l'état de fait réel en  $t_1$  et l'état de fait souhaité pour  $t_1$  quand on était à  $t_0$  mesure la performance.

## iii) Le MPO comme philosophie

De toutes ces caractéristiques du MPO, il résulte que le MPO n'est pas seulement une façon d'organiser le travail. Il est aussi lié à une conception de l'homme. C'est Drucker qui parle du MPO, lié au *self-control management*, comme une « *philosophy of management* » (Drucker, 1993, p. 136).

Cette philosophie doit s'entendre au sens de vision globale de l'homme. En effet, pour Drucker, le MPO permet à l'individu d'agir en homme. Il écrit que le MPO « substitue au contrôle du dehors le contrôle du dedans, plus strict, plus exact, et plus efficace<sup>207</sup> » (1993, p. 136). En effet, comme on l'a vu, le management par les règles prescrit du dehors les comportements. Dans le MPO, c'est le manager lui-même qui se prescrit son comportement pour atteindre l'objectif. C'est pourquoi le MPO « pousse le manager à agir non pas en raison de quelqu'un qui lui dit de faire quelque chose, mais parce que l'objectif requiert cette tâche. Il n'agit pas parce que quelqu'un le veut, mais parce que lui-même le décide – il agit, en d'autres termes, en homme libre.<sup>208</sup> » (Drucker, 1993, p. 136). La liberté dont il est question est particulière. Il parle de « la vraie liberté, la liberté sous la loi » (1993, p. 136).

Une autre partie de la littérature sur le MPO met également en avant le côté valorisant du MPO : « Cette méthode à l'opposé du *scientific management*, se veut plus humaine, plus valorisante pour l'individu, laissant à chacun la possibilité d'atteindre, par les moyens qui lui semblent le plus pertinents, les objectifs fixés, tout en restant dans l'enveloppe budgétaire prédéfinie » (Morsain, 2000, p. 60 ; cf. Dujarier, 2015, p. 18). On a vu en effet, que le

---

<sup>207</sup> "It substitutes for control from the outside the stricter, more exacting and more effective control from the inside." (Traduction par nos soins).

<sup>208</sup> "It motivates the manager to action not because somebody tells him to do something or talks him into doing it, but because the objective needs of his task demand it. He acts not because somebody wants him to but because he himself decides that he has to – he acts, in other words, as a free man" (Traduction par nos soins).

management selon Taylor, définissait des process qui laissaient peu de place à la liberté dans la façon d'effectuer le travail.

Le MPO sollicite donc l'homme dans tout ce qu'il est, y compris sa capacité de choisir, mobilisée pour le bien de l'entreprise, tandis que le *scientific management* sollicite en l'homme ce qu'il a de commun avec les machines.

#### **iv) Deux versions du MPO**

L'importation en Europe du MPO ne s'est pas faite sans transformation, de telle sorte qu'aujourd'hui il est possible de repérer deux types de MPO, l'un qu'on pourrait appeler MPO authentique, à l'américaine, et le MPO exporté, dans lequel demeure des reliquats du management par les règles.

La principale différence réside dans la modalité de fixation des objectifs. Le MPO authentique fait de l'objectif le résultat d'une négociation entre le manager et son collaborateur. La définition de Morsain s'inscrit dans ce cadre : « Direction par objectifs : méthode de management reposant sur la responsabilisation l'autonomie et la motivation de l'individu, la [DPO] propose une nouvelle pratique managériale basée sur la réalisation d'objectifs non plus imposés mais négociés entre les différents échelons hiérarchiques à partir d'objectifs généraux de l'organisation » (2000, p. 60).

Un autre type de MPO place les objectifs parmi les prescriptions de la hiérarchie, même si ce ne sont pas les dirigeants qui fixent à chacun son objectif. Chaque échelon prescrit à l'échelon inférieur ses objectifs, sans négociation. On n'a donc plus simplement une formalisation des objectifs, on a une prescription, prescription qui se trouvait déjà dans le management par les règles.

Cette réflexion sur les deux types de MPO va permettre d'assurer une transition avec notre présentation des limites du MPO. En effet, le MPO exporté diffère du MPO authentique, et certains ont mis en avant la culture bureaucratique française pour expliquer les difficultés du MPO à se mettre en place en France.

### **A. Le MPO pose certaines difficultés pratiques**

Le MPO pose un certain nombre de difficultés que la littérature académique en sciences de gestion n'a pas manqué de relever. On peut regrouper ces difficultés sous trois grands chefs : les difficultés culturelles, les difficultés idéologiques et les difficultés pratiques.

### *a. Les limites culturelles du MPO*

Cette difficulté touche davantage le MPO authentique, c'est-à-dire à objectifs négociés. En effet, il suppose une logique contractuelle et informelle qui fonctionne bien aux Etats-Unis (Delavallée, 2005, p 85). Le manager doit se rendre vulnérable en acceptant de négocier l'objectif face à face avec son collaborateur. En France, on préfère l'intermédiaire commode de la règle, sur laquelle le manager s'appuie pour asseoir son autorité (Morin, 1997, p. 165). Pour Morsain, les difficultés culturelles à mettre en place le MPO en France sont liées à plusieurs facteurs : « Structure trop hiérarchique, valorisation excessive des fonctionnels au dépend des opérationnels, bureaucratie pesante, peur de perdre le pouvoir ou d'endosser des responsabilités » (Morsain, 2000, p. 61).

Cette difficulté ne touche pas le MPO en lui même, mais sa réalisation en France. Cette difficulté est liée au contexte. Nous ne nous attarderons donc pas sur ce point contrairement aux deux autres difficultés.

### *b. Les limites idéologiques : le MPO comme levier du système managinaire*

Il est significatif que Drucker, le premier théoricien du MPO ait fait le lien dès le départ avec une vision de l'homme. Cela révèle le caractère axiologique des présupposés du MPO. Il n'est pas un mode d'organisation neutre. Certains éléments que nous avons jusqu'à présent relevés dans le MPO peuvent être interprétés dans le sens de l'idéologie managériale.

Aubert et Gaulejac (2007) font explicitement du MPO l'un des leviers du « système managinaire ». Le système managinaire est « construit sur une condensation entre management et imaginaire » (2007, p. 110). C'est un système idéologique deshumanisant. Ce système met en place des dispositifs d'auto-alimentation. Pour Aubert et Gaulejac, le MPO est un « dispositif qui vise à mettre l'individu sous tension » (2007, p. 121). En effet, en s'appuyant sur l'exemple de Hewlett Packard, ils montrent que le MPO, dans sa version à objectifs négociés, impose un investissement personnel très fort de la part de l'individu. La définition des objectifs est « toujours fixée avec l'individu, qui doit s'engager personnellement sur la réalisation d'un certain nombre de points [...]. Un tel dispositif mobilise donc, pour fonctionner, un investissement psychologique fort, une évaluation constante et pertinente de soi-même et une tension continue pour que la réalisation soit conforme à la prévision sur laquelle on s'est engagé » (p. 125).

En effet, il suffit de reprendre ce que dit Drucker du MPO : « il substitue au contrôle du dehors le contrôle du dedans, plus strict, plus exact, et plus efficace<sup>209</sup> » (1993, p. 136). Le concept de clairvoyance normative permet de mettre en valeur les implications du MPO. Py et Somat (1991) développent une théorie de la clairvoyance normative selon laquelle « ce concept renvoie à la perspicacité d'un individu de percevoir ou non la norme sociale. La connaissance d'une règle sociale est indépendante du degré d'adhésion. Il peut donc y avoir des individus non clairvoyants, qui ont intériorisé la norme, et des individus clairvoyants, qui ont conscience de sa valeur sociale et choisissent de l'exprimer sans l'avoir pour autant intériorisée » (Allès-Jardel et al., 2001, p. 569). Dans cette optique, le manager soumis au MPO serait donc non-clairvoyant.

En plus de favoriser l'intrusion de la hiérarchie dans le psychisme du manager, le MPO permet de mettre le manager sous pression. Aubert et Gaulejac (2007) donnent un exemple, celui du système de notation de l'entreprise American Express. Dans ce système, celui qui atteint ses objectifs n'a pas la note la plus élevée, ni même la suivante, il obtient la note médiane. La note la plus élevée est pour celui qui dépasse ses objectifs de façon spectaculaire (2007, p. 123). C'est à dire que l'objectif n'est plus ce qui doit être visé, il n'est qu'un jalon, tandis que la durée entre  $t_0$  et  $t_1$  n'a pas augmenté. Ce système de notation génère l'insatisfaction et la culpabilisation pour les managers, à travers des objectifs, qui ne sont pas atteignables (Dujarier, 2015, p. 19).

Par cette mise sous pression le MPO devient en fait un moyen de contrôler davantage l'organisation en tirant un parti plus important de l'implication du manager en comparaison du management par les règles.

Cette difficulté n'est pas liée au contexte. En effet, quelque soit le type de MPO qui est mis en place on rencontre cette mise sous tension. Dans le cas des objectifs imposés, cela va de soi, tandis qu'on pourrait croire que les objectifs négociés sont moins aliénants pour les managers. Pour Aubert et Gaulejac, (2007, p. 122), cette négociation des objectifs est un

---

<sup>209</sup> « *It substitutes for control from the outside the stricter, more exacting and more effective control from the inside* » (traduction par nos soins). Cette intériorisation du contrôle peut se lire comme l'irruption de la hiérarchie dans le psychisme interne du manager, de même que le surmoi freudien représente une intériorisation des interdits parentaux. « Le Sur-Moi s'efforcera de reproduire et de conserver le caractère du père, et plus le Complexe d'Oedipe sera fort, plus vite (sous l'influence de l'enseignement religieux, de l'autorité, de l'instruction, des lectures) s'en effectuera le refoulement, plus forte sera aussi la rigueur avec laquelle le Sur-Moi régnera sur le Moi, en tant qu'incarnation des scrupules de conscience, peut-être aussi d'un sentiment de culpabilité inconscient. » (Freud, S., *Le moi et le ça*, Paris, Payot, 2010, p. 80 sq.)

moyen d'impliquer davantage le manager, qui se sent d'autant plus contraint à respecter ses objectifs qu'il les a co-choisi. On peut ajouter qu'il peut s'agir d'une manipulation, puisque si les objectifs sont négociés à un échelon, il peut sembler difficile de les remettre en cause à l'échelon inférieur.

Pour prendre un exemple, un directeur négocie avec son supérieur un objectif de 100 000 euros pour sa direction. Il va ensuite négocier leurs objectifs avec les deux chefs des départements qui composent sa direction. La négociation avec l'un aboutit à 40 000 euros d'objectif pour le département. La négociation avec le second chef de département, dans ce cas, ne peut être qu'un simulacre de négociation, puisqu'il ne peut se permettre d'accepter un objectif inférieur à 60 000 euros.

Dans ce cas, la négociation est de pure forme. Une étude montre que la « diffusion de formes de MPO » cause de davantage de licenciements par motifs personnels (Serverin et al 2008, p. 42), ce qui va dans le sens de cette pression dont le MPO serait l'outil. Ces éléments semblent donc contredire l'assertion de Drucker selon laquelle l'acteur au travail est plus libre dans le MPO.

### *c. Les limites pratiques*

Outre les limites idéologiques qui font du MPO un moyen de pression sur les managers, il existe de plus en plus de manifestations de l'inadaptation du MPO à la conjoncture actuelle.

En effet, le contexte devient trop instable pour pouvoir prévoir et fixer des objectifs cohérents. Le contexte économique se caractérise par une évolution très rapide, très difficilement prévisible, tant le nombre de paramètres qui entrent en jeu dans les changements de conjoncture sont nombreux du fait la mondialisation économique. Le monde dans lequel le manager évolue est opaque et complexe, et les frontières de son horizon s'éloignent sans cesse à mesure que l'information lui parvient de loin (Borchgrave, 2006, p. 26). Plusieurs raisons expliquent cela : l'instabilité, l'incompatibilité entre les conditions opératoires simples et la complexité du marketing sectorisé, l'information saturante, le manque de temps, etc. (Borchgrave, 2006, p. 31 ; Ellul, 1988, pp. 115-116 ; Delavallée, 2005, p. 85). Cela permet de comprendre pourquoi « A la question "pourquoi rencontrez-vous des difficultés pour fixer des objectifs à vos collaborateurs ?", les réponses les plus fréquentes sont : (1) "on n'a pas suffisamment d'information" ; (2) "ça change tout le temps" » (Delavallée, 2005, p. 85).



En effet, pour pouvoir fixer un objectif cohérent, il faut, comme précisé précédemment, jauger les obstacles qui parviendront entre  $t_0$  et  $t_1$ , mais aussi se représenter l'état de fait  $t_1$ . Ces deux éléments, du fait de l'instabilité de la conjoncture, évoluent trop pour qu'à  $t_1$ , l'état de fait souhaité en  $t_0$  pour  $t_1$  soit d'une part encore pertinent compte tenu des objectifs de l'ensemble, et d'autre part, dans le cas où l'atteinte de l'objectif irait dans le sens d'une performance globale, soit atteint. De plus, pour pouvoir jouer son rôle de mesure, l'objectif doit avoir la même valeur en  $t_1$  qu'en  $t_0$ . Or, le contexte changeant, l'objectif devient plus difficile à atteindre ou plus facile, ou encore plus critique, ou bien ne plus impliquer aucun enjeu. Donc l'objectif ne peut plus jouer le rôle d'outil de mesure de la performance, puisque sa valeur a changé en cours d'exercice.

C'est pourquoi il devient difficile pour le MPO de remplir ses deux rôles essentiels : unifier le travail pour générer la performance, et mesurer les résultats.

Pour pallier cette difficulté, les entreprises diminuent le temps du cycle entre fixation de l'objectif et résultat (Delavallée, 2005, p. 85). Des objectifs annuels, on passe aux objectifs semestriels, voire trimestriels. « Au bout du compte, les managers se plaignent de passer leur temps à fixer des objectifs, évaluer des résultats, faire du reporting » (Delavallée, 2005, p. 85). Autrement dit, il se passe tellement de choses entre  $t_0$  et  $t_1$ , que la prévision d'un état de fait possible en  $t_1$  à  $t_0$  devient impossible. On réduit donc la distance de  $t_0$  à  $t_1$ , pour conserver une prédictibilité plausible.

Quoiqu'il en soit, le MPO, compte-tenu du contexte économique, donne des signes d'inadaptation.

#### *d. Le présupposé philosophique du MPO*

Le moment de la réflexion où nous sommes parvenus invite à un approfondissement philosophique pour déceler un sous-entendu théorique du MPO. En effet, le but du MPO est de rendre prévisibles les résultats, et à travers eux, les comportements : « Le MPO est caractérisé par un processus formel, structuré, objectif et externe à l'individu. Le but poursuivi est de réguler et de rendre le comportement des membres du cabinet prévisible. L'exercice d'un contrôle formel serait ainsi bénéfique à toute organisation structurée de manière hiérarchique » (Prat dit Hauret et Durrieu, 2005, p. 47). Il suppose donc une prédictibilité des résultats et par là, des comportements qui serviront à les atteindre.

Or, il y a deux obstacles à cette prédictibilité, deux instabilités foncières. L'une, que met en valeur la littérature en sciences de gestion, regarde l'instabilité des conditions d'exécution de l'action dont le résultat vise l'objectif. La philosophie corrobore ce fait, à travers la pensée de Nietzsche, notamment : « entre le je veux, le je ferai initial, et cette véritable décharge de la volonté qu'est l'accomplissement de l'acte, tout un monde de choses nouvelles ou étranges, de faits, et même d'actes volontaires peut très bien s'intercaler<sup>210</sup> ». La temporalité même qui sépare pour un état de fait donné, son statut d'objectif et son statut de résultat, semble donc constituer un obstacle à la prédictibilité supposée par le MPO.

La philosophie met aussi en lumière le second obstacle à la prédictibilité supposée par le MPO. Le traitement philosophique de la question de la fidélité à la parole donnée permet en effet de mettre en lumière cette limite du MPO qu'est l'instabilité du sujet lui-même. Ce développement est particulièrement valable pour la question du MPO à objectifs négociés, en raison de la proximité plus grande qu'elle pose avec la question de la promesse (le manager s'engage). Néanmoins, elle s'applique également au MPO à objectif imposé, car la gestion de la prédictibilité est la même dans les deux cas.

On dit en effet, que le MPO est de plus en plus difficilement applicable, pour des raisons de changements extérieurs au sujet. Mais les changements du sujet lui-même semblent également troubler la prédictibilité présupposée par le MPO. Pour introduire à cette problématique, on peut citer les propos volontairement paradoxaux de Gabriel Marcel (1935, p. 72) : « Peut-il exister un engagement qui ne soit pas une trahison ? ». En effet, l'engagement à  $t_0$  implique que l'engagement ait la même valeur à  $t_1$ . Or, « l'homme change dans l'instant mais postule aussi la durée dans laquelle il veut inscrire son action. Au moment où il prend telle ou telle décision, il ne peut savoir ce qu'il sera devenu lorsqu'il s'agira de l'accomplir. De toute manière, il ne sera plus ce qu'il était » (Cornu, 2007, p. 228). C'est pourquoi à  $t_1$ , l'engagement pris en  $t_0$  est devenu une trahison du sujet, puisqu'il ne correspond plus à ce qu'il est en  $t_1$ . Pour rendre compte de ce paradoxe, on peut recourir à la pensée de Ricœur, qui distingue deux facettes de l'identité, à savoir la *mêmeté* et l'*ipséité* (1990, p. 140). Pour lui, « la fidélité à soi dans le maintien de la parole donnée marque l'écart extrême entre la permanence du soi et celle du même » (1990, p. 143). La première est le garant de la continuité de l'individu au regard de laquelle la tenue de la promesse est trahison. La seconde fait de la tenue de l'engagement une confirmation de la relation d'identité de soi à

---

<sup>210</sup> F. Nietzsche, *La généalogie de la morale*, Paris, Gallimard, 1971, p. 60.

soi.

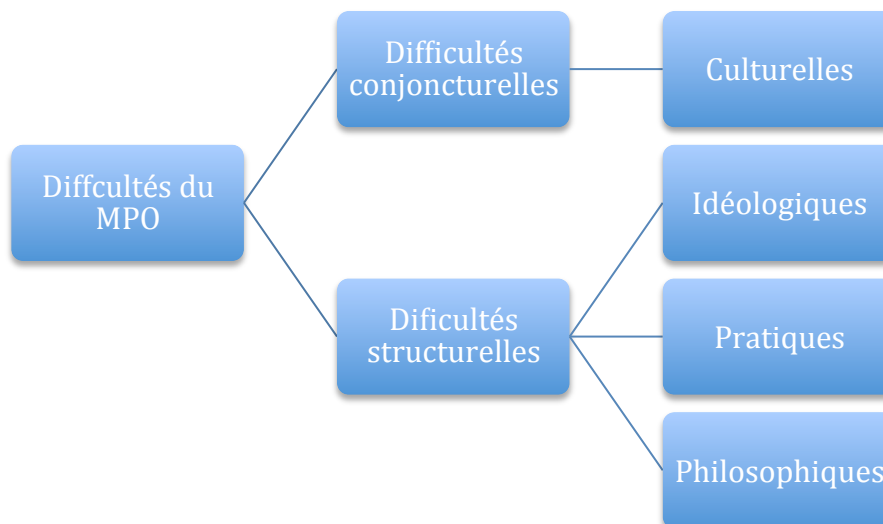
Selon cette lecture, le MPO omettrait donc de prendre en compte la distinction de l'ipséité et de la mêmeté, pour supposer une prédictibilité, facteur de trahison de l'individu, dans un déni de l'identité comme mêmeté.

Pour faire le lien avec la pensée de Drucker qui affirme que le MPO est une philosophie, il faut dire que la liberté dont il est question, et qui justifie à ses yeux d'élever le MPO au rang de philosophie, sonne comme une apologie de l'aliénation, de la « volonté active de ne pas se délivrer », comme l'écrit Nietzsche dans le passage précité sur la promesse<sup>211</sup>.

Ce sont donc deux limites du MPO qui se révèlent : un présupposé théorique implicite d'une part, à savoir la distinction de la mêmeté et de l'ipséité, et une difficulté pratique de plus : l'instabilité du sujet qui s'ajoute à celle de ses conditions d'opération.

Ce sont donc quatre ensembles de difficultés qui se présentent à celui qui se penche sur le MPO. On peut les synthétiser comme suit.

Figure n° 7 : Recensement des difficultés posées par le MPO



Source : auteur

---

<sup>211</sup> F. Nietzsche, *La généalogie de la morale*, Paris, Gallimard, 1971, p. 60.

## **B. La finalité permet de questionner ces limites du MPO.**

### *a. Mise en perspective au regard de la thèse*

Le point du travail de recherche où nous sommes arrivés est cardinal au regard du déroulement de notre thèse. Jusqu'à présent, nous avons mené une revue de littérature pour présenter les éléments qui vont faire l'objet de notre thèse, ou plus exactement, au stade où nous en sommes, de notre hypothèse. Ces éléments ne constituent pas des nouveautés en tant que telles en sciences de gestion ni en philosophie. Nous avons en quelque sorte préparé la matière de notre hypothèse. Désormais, nous allons lui donner forme, en faisant entrer en résonance le concept de finalité. Notre hypothèse est donc constituée de deux éléments : d'une part, l'état de la recherche en sciences de gestion, indispensable pour faire apparaître la place que prendra notre thèse dans le champ de la recherche. C'est donc pour ainsi dire en creux que cette première partie nous intéresse, dans la mesure où ce sont les carences de cette matière qui appellent la seconde partie. D'autre part, le concept de finalité que nous allons présenter maintenant pour lui faire répondre au besoin que la première partie aura fait émerger. On voit donc qu'il ne s'agit pas de deux parties successives de l'hypothèse, quoiqu'elles soient présentées plutôt successivement, mais d'un élément actif et l'autre plus passif, d'une matière et d'une forme, pourrait-on dire.

La notion de finalité permet de questionner les difficultés que nous avons soulignées au sujet du MPO. Nous allons procéder ainsi : nous mettrons d'abord la finalité en perspective dans les sciences de gestion, notamment dans sa relation avec l'objectif et l'enjeu. Nous montrerons ensuite la spécificité radicale de la finalité par rapport à ces notions, puis nous l'appliquerons à la question du MPO.

### *b. Présentation générale de la finalité : mise en perspective en sciences de gestion*

Nous procéderons en deux parties : tout d'abord nous ferons un état des lieux du traitement du concept de finalité en sciences de gestion, ensuite nous montrerons en quoi elle éclaire les limites du MPO.

Une précision de vocabulaire s'impose ici. Nous avons établi, au départ de notre travail de recherche, une distinction entre notion et concept. Rappelons que pour Comte-Sponville :

Concept : [...] la notion est ordinairement plus vague ou plus vaste, le concept plus précis ou plus strict. On parlera par exemple de la notion d'animal, et du concept de mammifère. Ou de la notion de liberté, et du concept de libre arbitre. Le concept, au sens où je le prends, a une compréhension plus riche — donc une extension moindre — que la notion. C'est qu'il est souvent une notion précisée ou rectifiée. D'autres différences en découlent. La notion est déjà donnée ; le concept, produit. La notion est le résultat d'une certaine expérience ou d'une certaine éducation (la prolepsis des Grecs) ; le concept, d'un certain travail. Toute notion est commune (elle n'appartient qu'à la langue ou à l'humanité) ; tout concept, singulier (il n'a de sens qu'à l'intérieur d'une certaine théorie). Une notion est un fait ; un concept, une œuvre. On parlera par exemple de la notion de justice ; et du concept de justice chez Platon. De la notion de force et du concept de force dans la mécanique classique ; de la notion de concept et du concept de notion chez Kant... Ainsi le concept — qu'il soit scientifique ou philosophique — est une idée abstraite, définie et construite avec précision : c'est le résultat d'une pratique et l'élément d'une théorie (2001, p. 123).

Compte tenu de ces définitions, nous emploierons l'expression de « concept de finalité », parce qu'il a fait l'objet d'une élaboration et qu'il appartient au patrimoine philosophique<sup>212</sup>.

### **i) La finalité en sciences de gestion**

La finalité n'est pas d'abord une notion de sciences de gestion. C'est la philosophie qui a élaboré ce concept, avec Aristote, et elle a quasiment conservé le monopole de son traitement, si l'on considère les réflexions biologiques sur la finalité comme relevant de la philosophie des sciences<sup>213</sup>, et le traitement en droit belge (« finalité sociale<sup>214</sup> ») comme anecdotique. Une simple recherche sur le catalogue en ligne de la Bibliothèque nationale de France permet de corroborer l'assertion du déséquilibre entre traitement en philosophie et en gestion de ce thème. Il suffit de faire la recherche suivante.

---

<sup>212</sup> Sur la finalité en tant que telle, on peut citer un certain nombre de publications qui témoignent du fait qu'elle bénéficie du statut de concept, au sens où on l'a défini avec Comte-Sponville : « une idée abstraite, définie et construite avec précision : c'est le résultat d'une pratique et l'élément d'une théorie » (2001, p. 123). : Bastit, M., Wunenburger, J.-J. (dir), *La Finalité en question*, Paris, L'Harmattan, 2000 ; Duflo, C., *La finalité dans la nature, de Descartes à Kant*, Paris, Presses universitaires de France, 1996 ; Gilson, E., *La liberté chez Descartes et la théologie*, Paris, Vrin, 2008. Voir ch. 3 « Les causes finales et l'idée d'infini » ; Johnson, M. R., *Aristotle on Teleology*, Oxford, OUP, 2006 ; Laporte, J., « La finalité chez Descartes », *Revue d'histoire de la philosophie*, 1928, pp. 366-396 ; Lerner, M.-P., *recherches sur la notion de finalité chez Aristote*, Paris, Presses universitaires de France, 1960 ; Vaysse, J.-M., *Kant et la finalité*, Paris, Ellipses, 1999.

<sup>213</sup> Citons parmi d'autres titres : Martin-Lagardette, J.-L., *Evolution et finalité. Darwin, Monod, Dieu*, Paris, L'Harmattan, 2009 ; Gallois, P., *Evolution et finalité*, Paris, Masson, 1941 ; Rouvière, H., *Anatomie philosophique, la finalité dans l'évolution*, Paris, Masson, 1941.

<sup>214</sup> Cf. Mertens de Wilmars, 2005.

Tableau n° 9 : Différence de publications sur la finalité entre gestion et philosophie

Recherche	Champ	Mot clé	Somme des résultats
Ouvrages et en gestion sur la finalité	Champ « Toute la notice »	« Gestion » ou « management »	2
	Champ « Titre »	« Finalité »	
Ouvrages et en philosophie sur la finalité	Champ « Toute la notice »	« Philosophie »	74
	Champ « Titre »	« Finalité »	

Source : auteur, recherche réalisée le 14 juin 2014.

Les deux ouvrages en gestion sont les suivants : *Nouvelles approches des gestions d'entreprises : la valeur ajoutée disponible comme finalité déterminante* (Louchart, 1995) et *La trame de ce monde : vocation, choix de carrière et finalité du travail humain* (Hardy, 1995). Ces résultats sont assez significatifs pour dispenser de présenter les résultats d'une recherche dans les articles en gestion : il est établi que la finalité est largement plus traitée en philosophie, qu'en gestion. Pourtant, en gestion, on traite de l'objectif, des enjeux, on parle de but, de cible, etc. Il est donc important de faire certaines distinctions.

## ii) La finalité et l'objectif

Nous avons présenté le MPO. A première vue, il semble que l'on puisse dire que l'objectif du manager est identique à sa finalité. Si l'on définit la finalité comme « ce qui constitue le but de quelque chose<sup>215</sup> », ou ce en vue de quoi on agit, on peut très bien dire que le but du manager est l'objectif, que ce en vue de quoi il agit est l'objectif.

Pourtant, en définissant l'objectif, Delavallée précise que : « ce n'est pas une

---

<sup>215</sup> Dictionnaire du Centre National de Recherches Textuelles et Lexicales (CNRTL) disponible sur <http://www.cnrtl.fr/definition/finalit%C3%A9>. Nous pouvons dès à présent noter les propos de Harl, selon qui « sur la complexité de la notion de "fin" dans le vocabulaire philosophique français, voir l'article du Vocabulaire de la philosophie de Lalande ! Je renonce à distinguer en français les mots but et fin » (Harl, 1961, p. 452).

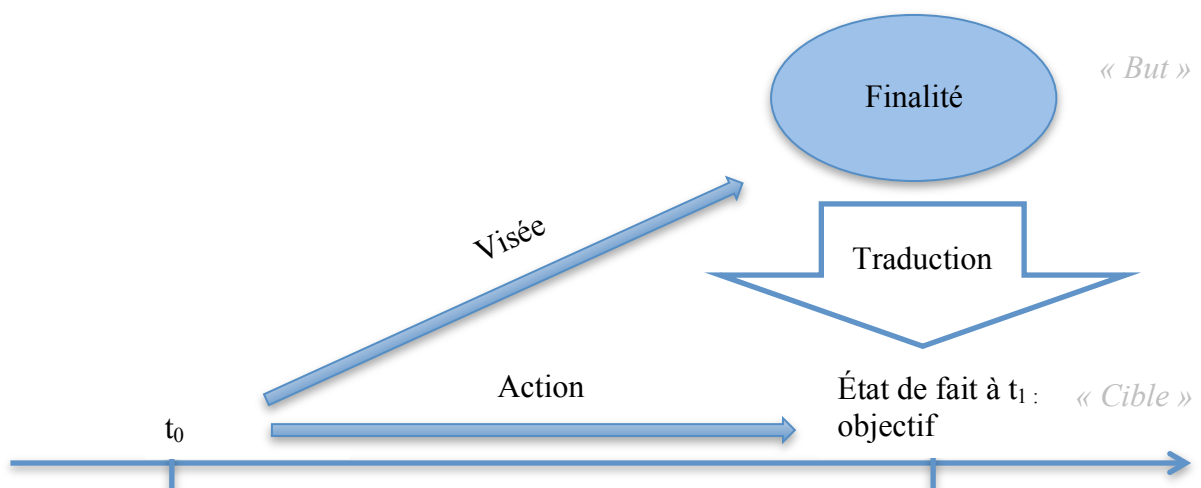
intention, une finalité ou un but » (2005, p. 84). Pour aller plus loin, et donner les raisons de cette différence, il faut se pencher sur ce que l'on dit de l'objectif.

Si l'on reprend les définitions de l'objectif qui nous ont servi à établir les conditions d'existence de l'objectif,

- « Un objectif, c'est un but rendu opérationnel. L'objectif convertit le but en cible à atteindre » (Delavallée, 2005, p. 84).
- « Un objectif indique un écart à réduire ou à supprimer entre une situation présente et une situation souhaitée, voulue » (Morin, 1997, p. 160).

Il semble donc que l'objectif et le but ou la finalité (pour le moment, nous prenons les deux termes comme synonymes) diffèrent en ce que le premier est opérationnel (Delavallée), c'est-à-dire traduit en action une visée qui, elle, n'est pas directement opérationnelle. L'état de fait en  $t_1$  n'est pas alors une finalité, c'est une situation (Morin), c'est un objectif. On peut donc déjà dégager ce principe de distinction : la finalité semble plus abstraite, car moins opérationnelle que l'objectif. Le rapport de la finalité à l'objectif est donc un rapport de traduction, de « conversion » (Delavallée, 2005, p. 84).

Figure n° 8 : Rapport de la finalité et de l'objectif



Source : auteur

Bougon et Falque (2013) établissent une distinction entre « objectifs », « buts » et « finalité ». Pour eux, l'objectif est « la visée d'un résultat précis et positif » (p. 90). « Le but

est une représentation mentale de la réalisation d'un projet. Ainsi, un projet concourt à un but. Il est composé d'objectifs qui servent d'indicateurs. » (p. 91). On voit donc que le but est plus lointain, et que l'objectif y est ordonné. « Il nous faut cependant accepter que les buts d'une organisation ne soient pas considérés comme des fins en soi, mais comme des orientations concrètes qui contribuent à un idéal, une finalité » (p. 92). Les objectifs sont donc ordonnés au but et unifiés par lui, et les buts sont ordonnés à la finalité et unifiés par elle. Toutefois, il ne semble pas y avoir de différence de nature entre les trois notions, mais seulement une différence de degré de proximité à l'action posée.

A ce stade, il semble que la finalité ne soit pas sans similitude avec ce que l'on appelle l'enjeu, qui semble moins concret, plus lointain. C'est pourquoi il est nécessaire d'analyser cette proximité sémantique.

### iii) Relation avec l'enjeu

L'enjeu fait manifestement l'objet d'une utilisation dans le milieu managérial. Quelques éléments glanés sur Internet permettent de se faire une idée de l'usage que l'on fait de ce terme, en regard de l'objectif :

« Les enjeux c'est le pourquoi, la finalité du projet, les bénéfices attendus. Les enjeux sont le plus souvent économiques mais ils peuvent aussi être commerciaux, financiers, humains, de progrès ou d'image. La différence entre objectifs et enjeux est souvent mal comprise. L'objectif c'est ce que veut obtenir le commanditaire, l'enjeu c'est pourquoi (dans quel but) il veut l'obtenir<sup>216</sup> ». On voit donc que l'enjeu, comme la finalité, regarde « le pourquoi », le but dans lequel on cherche à atteindre l'objectif.

Dans un autre texte, le terme « pour » montre bien que l'objectif a pour raison d'être l'enjeu : « Sur le plan notionnel, la différence entre enjeux et objectifs est la suivante : *pour* gagner les enjeux (e. g. la survie socio-économique de l'organisation ou l'accroissement des bénéfices), les décideurs de l'organisation fixent des objectifs (e. g. vendre davantage de produits) qu'ils vont tenter de réaliser, par exemple, grâce à des dispositifs de communication<sup>217</sup> » (Courbet, 2004). On a donc un enjeu qui pourrait être décrit comme l'objectif de l'objectif, à ceci près qu'il n'est pas accompagné d'un délai.

---

<sup>216</sup> <http://www.innovaxion.net/lexique-de-gestion-de-projets/>

<sup>217</sup> Souligné par nous.



Mais l'objectif et l'enjeu restent alors sur le même plan, celui des situations concrètes, comme on le voit dans l'exemple., Vendre des produits (objectif) et accroître les bénéfices (enjeu) seraient en fait deux objectifs, l'un à court terme, l'autre à long terme, deux situations plus ou moins éloignées de l'action et corrélées entre elles. Au contraire, comme on l'a vu, la finalité se tient à un niveau d'abstraction qui ne fait pas d'elle une situation.

A ce stade de la découverte de la finalité au regard des concepts de science de gestion, nous avons plusieurs caractéristiques de la finalité que nous pouvons mettre en avant de continuer. Il s'agit d'un but non directement opérationnel, car abstrait<sup>218</sup>, donc sans limite de temps pour être atteint. Voilà ce que la comparaison des définitions peut faire ressortir sur la finalité.

### *c. La spécificité radicale de la finalité*

La distinction la plus radicale avec l'objectif est celle qui va permettre de questionner profondément le MPO. Il s'agit d'une seule idée, qui a plusieurs facettes. Nous allons l'approcher par l'une de ses facettes, et à partir de là, décliner les autres aspects de cette idée qui oppose radicalement l'objectif et la finalité.

C'est dans cette distinction que réside, selon nous, l'apport de notre recherche, quand cette distinction se verra implémentée dans les théories téléologiques de l'éthique normative. Nous verrons que la confusion de la finalité avec l'objectif (donc la réduction de la téléologie au seul conséquentialisme) ne permet pas de rendre compte d'une troisième voie entre le conséquentialisme qui consacre le MPO et le déontologisme irréaliste en milieu managérial.

---

<sup>218</sup> En réalité, le terme d'abstraction est ici employé de manière analogue. Car l'abstraction regarde d'abord le domaine de l'intelligence, et son fonctionnement. Nous sommes en face de l'équivalent de l'abstraction dans le domaine de la volonté, du désir, de l'intention. De même, par exemple, que « chien » est plus abstrait que « labrador » et « animal » plus abstrait que « chien », car ils sont plus éloignés du singuliers, nous voudrions dire que la finalité est plus éloignée de l'action prochaine que l'objectif. Mais la finalité n'est pas abstraite du point de vue de l'intelligence. La critique que fait Aristote de l'Idée de Bien issue de la pensée de Platon, par opposition à la vision de la finalité qu'il défend permet d'éclairer cela. La finalité n'est pas une hypostase de ce vers quoi tendent toutes choses (*Éthique à Nicomaque, op. cit.*, I, 4, 1096a10, p. 45). Au contraire, chaque action a sa fin. « Comme il y a multiplicité d'actions, d'arts et de sciences, leurs fins aussi sont multiples. » (*Ibid.*, 1094a7, p. 33.) Elle est donc singulière et en relation étroite à chaque activité. La finalité n'est donc pas une abstraction. Il faut dire aussi que la notion même de finalité se refuse à l'abstraction, du moins chez Aristote. Il est révélateur que le substantif de finalité n'existe pas dans le texte d'Aristote. L'expression de « cause finale » est apparue au Moyen-âge (Lerner, 1969, p. 30). Aristote emploie des termes très concrets, non substantivés pour désigner cette réalité, notamment le « *To ou Eneka* », « ce en vue de quoi », ou le « *Dia ti* », c'est-à-dire le « pour quoi » de la chose (Lerner, 1969, p. 32).

### **i) Première facette de la spécificité de la finalité : rapport de la finalité au sujet**

Précisons un point de vocabulaire. Nous allons employer le terme de *sujet* pour parler de ce dont la finalité est la finalité. Puisque la finalité peut être la finalité d'un sujet pensant aussi bien que d'une action ou d'un groupe de personnes, le terme sujet ne s'entend pas au sens restreint de sujet pensant. Il désigne la matière à laquelle s'applique la finalité. Pour fluidifier le style, nous choisissons de recourir à la première personne du singulier. Par exemple, plutôt que de dire : « le sujet est dépendant de sa finalité », nous dirons « je suis dépendant de ma finalité. »

#### *1) Rapport de l'objectif au sujet*

Il semble que la première facette de la spécificité de la finalité regarde le rapport de détermination de la finalité et de l'objectif. Dans une entreprise, la détermination des objectifs se fait par la hiérarchie, la gouvernance fixant les objectifs de l'entreprise, et les managers de chaque échelon, comme on l'a vu (Delavallée, 2005, p. 84 ; Drucker, 1993, p. 126 ; Morin 1997, p. 159), déclinent les objectifs pour l'échelon inférieur (en mode imposé ou négocié) en fonction de ce qui a été fixé à l'échelon supérieur. Mais dans tous les cas, l'objectif est relatif à celui à qui il est fixé. On prend en compte la situation de celui qui va devoir l'atteindre, ses compétences, etc.

L'expression même d'objectif suggère cette relativité de l'objectif à son sujet. En effet, l'objectif, étymologiquement, constitue ce qui est « jeté devant le sujet<sup>221</sup> ». Cette origine sémantique suggère que l'objectif est « fonction de » son sujet. On peut supposer que cet objectif est jeté devant par le sujet lui-même. Il émane donc du sujet. L'entreprise se fixe à elle-même ses objectifs, quoiqu'elle puisse fixer des objectifs à ses managers par exemple. Mais dans ce cas aussi, l'objectif est relatif à celui à qui il est fixé, comme l'objet est relatif au sujet.

Dans la notion de finalité, il semble qu'il en aille à l'inverse : la finalité n'est pas relative à moi, c'est moi qui suis relatif à la finalité. Autrement dit, on a un rapport inverse de détermination : je suis déterminé en fonction de ma finalité, alors que l'objectif est déterminé en fonction de moi, voire par moi.

---

<sup>221</sup> «*Ob-jacere* » : jeter devant.

Pour étayer cela, nous allons recourir au fondateur de la notion de finalité, Aristote, ainsi qu'à des interprètes plus contemporains de ce concept.

## 2) *Je suis relatif à ma finalité, et non l'inverse. La perspective d'Aristote*

Je suis relatif à ma finalité. Certes, ce n'est pas en ces termes que s'exprime Aristote. Néanmoins, il faut faire un détour par sa pensée pour comprendre en quoi on peut dire que le sujet est relatif à sa finalité. Aristote affirme l'identité de la fin et de la nature (Werner, 1931, p. 6). L'auteur de la *Politique* donne lui-même une justification : « puisque ce qu'est chaque chose une fois qu'elle a atteint son plein développement, nous disons que c'est là la nature de la chose, aussi bien pour un homme, un cheval ou une famille<sup>222</sup> ». Mais il est nécessaire d'aller chercher une explication à la source de ces deux concepts que sont la nature et la fin, pour ne pas s'arrêter à leur acception actuelle qui peut détourner d'une juste compréhension du texte d'Aristote.

Pour cela, il faut recourir aux textes des *Physiques* et de la *Métaphysique*. En effet, dans les *Physiques*, il est écrit que « la nature entendue comme génération est un chemin vers une nature<sup>223</sup> », ce qui suppose une diffraction du sens de la nature, qui trouve sa justification dans la *Métaphysique*, où l'on assiste à un catalogue des sens du mot nature : « Nature se dit dans un premier sens de ce qui croît<sup>224</sup> » ; « mais encore est une nature la forme ou essence, car elle est la fin du devenir<sup>225</sup> ». A partir de là, on peut dire que la fin du devenir naturel est la forme naturelle, qui est perfection de la chose qui devient. Retenons pour notre propos que la finalité d'une chose est en corrélation avec sa nature, de telle sorte qu'une nature est telle en raison de sa finalité.

Il est ici nécessaire de préciser ce qu'Aristote entend par nature, notamment pour éviter une confusion qui serait à l'origine de l'opposition entre le naturel et le volontaire. Aristote ne conçoit pas une « Nature » qui engloberait tous les êtres naturels. La nature est principe de mouvement « dans chacun des êtres, en vertu de sa propre essence<sup>226</sup> ». Or, l'essence de l'être humain impliquant précisément la volonté et la liberté, il est impensable d'opposer la nature et la volonté, comme porterait à croire une interprétation des propos

---

<sup>222</sup> *La politique, op. cit.*, I, 2, 1252b31, p. 27.

<sup>223</sup> *Physique*, Paris, GF Flammarion, 2002, II, 1, 193b13, p. 121.

<sup>224</sup> *Op. cit.*, t. 1, Δ, 4, 1014b15, p. 167-168.

<sup>225</sup> *Ibid.*, 1015a10, p. 169-170.

<sup>226</sup> *Ibid.*, 1014b18, p. 168.

d'Aristote à travers les schémas contemporains influencés par l'acception contemporaine du terme nature.

Ces précisions étant faites, on peut comprendre en quoi chez Aristote la finalité me conditionne, puisque la finalité est nature : l'homme concret n'est pas sa propre fin, puisqu'il s'accomplit (c'est-à-dire réalise sa nature) en dehors de lui-même. Ainsi, ma « fin » est identique à ma « forme » (Aristote), je ne suis pas (encore) moi : mon identité est en dehors de mon être tel qu'il existe actuellement. Cette identité finale est mon être plénier et ma raison d'être actuelle. Pour illustrer cette spécificité de la finalité, on pourrait mettre en regard deux célèbres expressions de philosophes : « L'homme [la forme-fin d'homme] passe l'homme [dans son existence (f)actuelle]<sup>227</sup> » ; et « Deviens ce que tu es [en puissance et qui t'appelle]<sup>228</sup> ». Ces deux phrases suggèrent que je ne suis pas moi, dans le sens ou mon être plénier que je suis appelé à rejoindre, déborde ma pure existence (f)actuelle. Une phrase d'Aristote montre cette idée : « Qu'est donc la chose qui croît ? Non pas ce d'où elle vient, mais ce vers quoi elle va<sup>229</sup>. » D'une certaine façon, dans cette logique de la finalité, pour donner un exemple, on pourrait dire que le bébé est davantage adulte (en puissance) que bébé, et qu'il tire son être-bébé de l'être-adulte, qui « l'appelle ».

La conclusion de ce raisonnement, selon lequel la finalité, contrairement à l'objectif, n'est pas conditionnée par son sujet, mais le conditionne, peut sembler abstraite. C'est pourquoi, d'un point de vue pratique, on peut manifester cette idée, en montrant son implication grâce à la question que l'on peut se poser : « pour quoi suis-je fait ? ». Il est évident que le manager, s'il se pose la question, ne peut répondre en termes d'objectifs. En effet, ce sont davantage les objectifs qui sont « faits pour lui », au sens où ils sont adaptés à ce qu'il est, selon la définition que nous avons donnée du terme objectif.

### 3) *Spaemann et l'inversion de la téléologie*

Pour mieux appréhender cette spécificité de la finalité par rapport à l'objectif, il est intéressant de présenter la pensée de Spaemann, très éclairante sur ce point.

---

<sup>227</sup> Pascal, *Pensées*, Liasse VIII, fragment 164, Paris, Librairie générale française, 2000, p. 116

<sup>228</sup> Nietzsche, F., *Ecce Homo : comment on devient ce qu'on est*, Paris, Denoël, Gonthier, 1971. Cette formule est reprise de Pindare, *Pythiques*, II, v. 72. En réalité, la traduction de ce vers semble devoir être « Sois tel que tu as appris à te connaître » (Paris, Belles Lettres, 1977, pp. 45-46) ou bien « Puisses-tu devenir qui tu es par savoir ! » (Paris, La Différence, 2004, p. 179).

<sup>229</sup> *Physiques*, op. cit., II, 1, 193b17, p. 121.

Jacques Dewitte, dans un ouvrage intitulé *La manifestation de soi* (2010), présente la pensée du philosophe allemand dont très peu d'œuvres sont accessibles en français<sup>230</sup>. Spaemann élabore une pensée au sujet de la finalité, qui permet à la fois de comprendre en quoi la finalité n'est pas relative au sujet, et dans quel contexte comprendre la relativité de l'objectif par rapport au sujet.

Pour Spaemann, la modernité se caractérise par une téléologie inversée : « l'une de ses thèses fondamentales, qui a fait sa notoriété, c'est que la modernité s'est instaurée par ce qu'il a appelé l'inversion de la téléologie » (Dewitte, 2010, p. 107). Cette inversion consiste justement dans une permutation du rapport de détermination entre la finalité et le sujet. Selon Spaemann :

Jusque là, chaque être avait un « pour quoi<sup>231</sup> » (un *Wozu*), c'est-à-dire visait une fin qui transcendait sa pure et simple existence factuelle et dans laquelle il trouvait son accomplissement. Cette fin ou cet objet ainsi visé étaient considérés comme une réalité première [...] L'inversion de la téléologie consiste à ignorer de telles fins ou de tels objets visés intentionnellement, et à tenter de fonder les différents domaines d'être en les faisant reposer sur eux-mêmes, la fin intentionnelle et transcendante étant remplacée, dans ce projet d'auto-fondation, par cette fin immanente : la simple conservation (ou maximalisation de la vie individuelle, de la société, mais aussi de la vie organique) (Dewitte, 2010, p. 108).

Ainsi, initialement, la fin prime sur son sujet, sur ce dont elle est la finalité. L'inversion téléologique consiste à permuter ce rapport de primauté : « face au mouvement extatique et téléologique, se met en place un mouvement rétrograde. L'homme ne se définit plus par un « en vue de » qui le dépasse lui-même » (Spaemann, 2015, p. 70). On peut noter que la « simple conservation » ou la « maximalisation » peuvent s'appliquer à « la société ». Dans notre optique, nous l'appliquerons à deux entités : le manager et l'organisation<sup>232</sup>.

---

<sup>230</sup> *Les personnes : essais sur la différence entre "quelque chose" et "quelqu'un"*, Paris, Cerf, 2009 ; *Bonheur et bienveillance : essai sur l'éthique*, Paris, Presses universitaires de France, 1997 ; *Notions fondamentales de morale*, Paris, Flammarion, 1999 ; *Un philosophe face à la Révolution : la pensée politique de Louis de Bonald*, Paris, Hora Decima, 2008.

<sup>231</sup> Cette expression traduit le « *dia ti* » aristotélicien.

<sup>232</sup> Si l'on devait chercher les causes de cette inversion de la téléologie, il faudrait faire une digression en histoire de la philosophie, notamment autour de l'invention du principe d'inertie qui permet d'évincer la cause finale des facteurs naturels (cf. notamment Spinoza, *Éthique*, Paris, Seuil, 2010, Livre III, proposition 6, p. 227, pour toute chose, et en particulier pour les choses humaines, scolie de la proposition 9 : « il ressort donc avec évidence de tout cela que, quand nous nous efforçons à une chose, quand nous la voulons, ou aspirons à elle, ou la désirons, ce n'est jamais parce que nous jugeons qu'elle est bonne ; mais au contraire, si nous jugeons qu'elle est bonne,

On a ici une distinction entre la fin instrumentale et fin transcendante qui voit le jour : « L'idée de finalité doit être dissociée de celle de finalité utilitaire ou fonctionnelle » (Dewitte, 2010, p. 105). En effet, la finalité utilitaire ou fonctionnelle n'est qu'une finalité intermédiaire, puisqu'elle est utile au sujet, qui, de ce fait est la vraie finalité de cette « finalité » fonctionnelle. Cette finalité fonctionnelle est en fait un moyen pour une fin autre : la conservation ou maximisation de l'individu.

La fin instrumentale, ou utilitaire, ou fonctionnelle, est celle qui est relative à moi, tandis que la fin transcendante est celle de laquelle mon être est fonction, celle qui pourrait s'identifier à la nature, pour reprendre les termes d'Aristote, et dans l'atteinte de laquelle le sujet « est réalisé »<sup>233</sup>. Malgré la bizarrerie de langage, nous préférons utiliser cette dernière expression, plus révélatrice de la passivité relative du sujet que « le sujet se réalise ». Dans la perspective de la finalité transcendante, le sujet construit moins sa finalité qu'il n'est construit par elle. Il est donc question d'une finalité qui me réalise, qui me fait transiter en dehors de moi, qui m'attire à me transcender, pour reprendre le terme de Spaemann. La différence subtile entre les deux finalités pourrait être exprimée ainsi : *je* me réalise à travers la finalité instrumentale (instrumentalisée au profit d'une fin plus ultime : l'auto-conservation ou la maximisation de moi par moi), tandis que c'est *la finalité transcendante* qui me réalise. En ce sens, la question didactique que nous avons présentée, « pour quoi suis-je fait ? », n'a de sens que dans le contexte de la finalité transcendante. La finalité instrumentale, elle, est faite pour moi.

Il apparaît donc que l'objectif, qu'il soit celui de l'entreprise ou celui de l'individu, s'inscrit davantage dans le contexte de la fin instrumentale, puisqu'il est relatif au sujet, mais qu'en même temps, il n'a pas nécessairement pour but l'auto-conservation de l'individu, les limites du MPO soulignées notamment par Aubert et Gaulejac (2007) montrent qu'il peut au contraire tendre à sa destruction. Pourtant l'objectif ne s'assimile pas non plus à la finalité transcendante que décrit Spaemann, quoiqu'elle appelle le manager à se « dépasser » comme

---

c'est parce que nous nous y efforçons, la voulons, aspirons à elle et la désirons » p. 231. On voit se profiler ici l'inversion téléologique dont parle Spaemann), mais ce n'est pas notre propos.

<sup>233</sup> Notons bien qu'ici, immanent et transcendant se prennent relativement au sujet, et non relativement au monde. Le mouvement vers la fin immanente est celui qui a son terme dans le sujet, le mouvement vers la fin transcendante a son terme en dehors du sujet. De ce point de vue, une traduction par le terme « finalité transitive » aurait l'avantage d'éviter l'ambiguïté. Quoiqu'il en soit, il s'agit d'une finalité qui transcende le sujet, qui le pousse à transiter en dehors de lui.

dans le système de notation de l'American Express, ni avec la finalité qu'a thématisée Aristote : l'atteinte de l'objectif n'est pas nécessairement un accomplissement de la nature.

Il n'est donc pas question, pour le moment d'établir un parallélisme entre l'objectif et la logique de la finalité instrumentale. On peut concevoir l'objectif dans les deux logiques. En revanche, il apparaît dès maintenant comme nécessaire d'opérer une distinction entre deux instances finales, quelque soit la logique dans laquelle on se situe. Il est trop limité de parler seulement du sujet et de sa finalité. Il faut parler du sujet, de sa finalité (qui sera transcendante ou bien qui se confond avec lui), et d'une fin intermédiaire au moyen de laquelle ma finalité est atteinte. L'objectif relèverait de cette fin intermédiaire. Le sujet pose devant lui un objectif, une fin intermédiaire, pour, à l'occasion de cette fin intermédiaire, fin de son action, se transcender dans sa fin d'agent (logique de la finalité transcendante) ou bien « maximiser son être » (logique de la finalité instrumentale).

## **ii) Deuxième facette de la spécificité de la finalité : La finalité au-delà du choix**

A partir de la première facette de la spécificité de la finalité<sup>234</sup>, on peut explorer d'autres éléments de cette spécificité, qui en découlent. Nous avons vu que dans la téléologie classique, qui correspond à la fin d'Aristote et à la finalité transcendante que décrit Spaemann, le sujet dépend de sa finalité, au sens où il est déterminé par elle. Cela implique que la finalité ne soit pas nécessairement dans le domaine du choix.

### *1) Les apports de la linguistique*

Ce serait une seconde facette de la caractéristique de la finalité, qui l'éloigne de l'objectif. On a vu que l'objectif n'était pas choisi (sauf peut-être au niveau de la gouvernance), et qu'il était au mieux négocié, au pire, imposé. Mais dans tous les cas, l'objectif reste dans le domaine du volontaire. Deux définitions de l'objectif contiennent cette idée.

- « Un objectif indique un écart à réduire ou à supprimer entre une situation présente et une situation *souhaitée, voulue*<sup>235</sup> » (Morin, 1997, p. 160).

---

<sup>234</sup> Primauté de la finalité sur son sujet.

<sup>235</sup> Souligné par nous.

- « Un objectif est un but que l'entreprise s'est fixé et qu'elle espère atteindre. Ce but est une représentation d'un état *voulu*, d'un futur *souhaité*<sup>236</sup>(voilà ce que je veux devenir dans 10 ans !), et va devenir pour la firme une raison d'agir » (Morsain, 2000, p. 130).

Au contraire, si l'on tire les conséquences de la détermination du sujet par la finalité, on devrait fixer cette dernière au-delà des prises de la volonté. En effet, est dans le champ du volontaire ce qui dépend de moi : le mouvement des astres n'est pas dans le champ du volontaire car il ne peut être produit par la volonté humaine. Or, la finalité ne dépend pas de moi, c'est davantage moi qui en dépend. Par conséquent, on peut supposer – et seulement supposer pour le moment – que la finalité n'est pas en tant que telle dans le champ de la volonté<sup>237</sup>. Cette première démonstration sommaire permet de montrer ce que nous allons prouver ensuite, en affinant les concepts, notamment en montrant que la finalité transcendante est voulue sans être choisie.

La linguistique permet de manifester ce caractère de la finalité. Cette discipline aurait le mérite de pouvoir rendre compte de la pensée spontanée, en amont des élaborations conscientes : « l'expression linguistique reste la voie d'accès la plus riche et la plus directe aux catégories de la pensée spontanée » (Gross et Prandi, 2004, p. 11). Elle révèle donc quelque chose qui échappe à l'interprétation rationnelle, et donne un accès direct à la façon dont nous percevons le monde.

La linguistique permet notamment d'établir ce constat à travers les travaux de Prandi et Gross sur l'expression linguistique de la finalité en français (2004). Pour eux, l'analyse linguistique oblige à voir dans l'aire de la décision humaine des aspects qui ne relèvent pas de la volonté : « Si nous envisageons l'action humaine dans toutes ses composantes, émotionnelles aussi bien que rationnelles, nous voyons se produire à un moment donné une éclipse de la conscience, qui fait place à l'intentionnalité aveugle de l'animal » (Gross et Prandi, 2004, p. 16). L'analyse de l'expression de la finalité dans notre langage permet donc de manifester que pour une part elle ne recouvre pas le champ de la conscience. L'exemple de l'expression des sentiments est révélateur : « la syntaxe des sentiments montre que

---

<sup>236</sup> Souligné par nous.

<sup>237</sup> Rappelons que nous nous situons au niveau du concept de finalité, que nous considérons ici indépendamment des ses réalisations concrètes possibles. Telle ou telle finalité peut bien être voulue, choisie, il n'en demeure pas moins que ce n'est pas de l'essence de la finalité d'être voulue ou choisie, comme nous le verrons.



l'intentionnalité – l'organisation d'une structure ou d'un comportement en fonction d'un objectif – se dissocie de la conscience déjà dans l'action humaine » (Gross et Prandi 2004, p. 17). On a donc une finalité qui semble échapper au champ du volontaire.

## 2) *Aristote*

On peut rapprocher ces résultats d'analyses linguistiques de la finalité de textes philosophiques qui viennent le confirmer, notamment parmi les philosophes soucieux de cette « ontologie naturelle spontanée » (Gross et Prandi, 2004, p. 13) qui se révèle dans le langage, parmi lesquels on peut citer Aristote et le courant phénoménologique. Gross et Prandi citent notamment Merleau-Ponty au sujet d'une « intentionnalité corporelle soustraite à la juridiction de la conscience » (Gross et Prandi, 2004, p. 17). Cependant, dans le cas de Merleau-Ponty, l'intentionnalité est infra-rationnelle. Nous verrons qu'avec Aristote, la finalité fait l'objet d'une intention rationnelle.

Aristote est également sensible à la pensée spontanée. En effet, sa philosophie peut être lue comme une structuration de cette pensée spontanée. Son recours constant à « ce qui se dit » comme point de départ et confirmation de ses réflexions<sup>238</sup>, son recours à la sagesse populaire (dictons, poésie, proverbes, mythologie)<sup>239</sup>, son opposition à Platon sur la question du statut de la *doxa* dans la démarche dialectique<sup>240</sup> sont trois éléments qui prouvent la continuité de sa pensée avec la manière spontanée de voir les choses, à l'opposé d'une conception scientifique aristocratique qui se penserait comme une rupture avec « ce qui se pense » et « ce qui se dit ». C'est la raison pour laquelle Gross et Prandi le sollicitent : « Une grande partie de l'œuvre d'Aristote est consacrée à une telle tâche de description et

---

<sup>238</sup> Le traitement du bonheur (*Éthique à Nicomaque*) : Les opinions courantes sur la nature du bonheur (I, 3, 1095b15, p. 43 sq.), la réflexion d'Aristote (I, 5-7, 1097a15, p. 54 sq.), la confirmation par les opinions courantes (I, 8, 1098b8, p. 62).

Cf. également les expressions : « aussi a-t-on déclaré avec raison que... » (*Éthique à Nicomaque*, 1094a2, p. 32), « comme on le dit », (*Éthique à Nicomaque*, 1145a23, p. 316). Cf. également l'utilisation récurrente du « on » (en grec la troisième personne du singulier passif : « *legetai* », « il est dit que ») revient souvent. Par exemple, dans les *Physiques*, Paris, Belles Lettres, 1969, 224a, p. 11.

<sup>239</sup> Cf. par exemple : *Éthique à Nicomaque*, 1113b15, p. 140 ; 1145a20, p. 316 ; 1116a23, p. 153 ; 1116b27, p. 155 ; 1129b29, p. 219 ; 1132b26, p. 239 ; 1142a5, p. 295, etc.

<sup>240</sup> Aristote octroie au raisonnement à partir d'endoxes une certaine validité. Quoique non scientifique, ce raisonnement probable bénéficie d'une place nécessaire dans le champ de la connaissance rationnelle et fait l'objet d'un livre de l'*Organon*. La validité du syllogisme à partir de prémisses probables apparaît par opposition au syllogisme éristique, qui, lui, n'a pas de validité formelle : « Est dialectique le syllogisme qui conclut de prémisses probables. [...] Est éristique le syllogisme qui part d'opinions qui, tout en paraissant probables, en réalité ne le sont pas ; et encore, le syllogisme qui ne conclut qu'en apparence d'opinions probables ou paraissant probables. : en effet, tout ce qui paraît probable n'est pas probable, car rien de ce qui est dit probable ne présente au premier coup d'œil un caractère certain de fausseté comme c'est le cas pour les principes des raisonnements éristiques... » (Aristote, *Organon. V. Les topiques*, Paris, Vrin, 1990, I, 1, 100b30 sq, pp. 2-3).

d'éclaircissement de notre pensée naturelle, et cela vaut certainement pour les pages qu'il consacre à la finalité » (Gross et Prandi, 2004, p. 12).

Pour Aristote, en effet, la finalité échappe pour une part à la détermination de la volonté. C'est dans le traitement du bonheur qu'Aristote manifeste ce caractère indépendant de la volonté que peut avoir la finalité humaine<sup>241</sup>. Les exemples qu'il donne de fins, dans *l'Ethique à Nicomaque*, sont les suivants : « l'art médical a pour fin la santé, l'art de construire les vaisseaux le navire, l'art stratégique la victoire, et l'art économique la richesse<sup>242</sup> ». Ces finalités sont des finalités d'activité, et il ne dépend pas de l'homme de modifier ces finalités, de telle sorte que si un médecin ne cherchait plus la santé de ses patients comme fin, son activité ne serait plus de la médecine. Ceci est la conséquence directe de la dépendance du sujet au sens large (ici de l'activité) à la finalité.

Aristote étend ce raisonnement sur les activités à celui qui exerce ces activités. En s'interrogeant sur la nature du bonheur, il écrit « peut-être pourrait-on y arriver si on déterminait la fonction de l'homme. De même, en effet, que dans le cas d'un joueur de flûte, d'un statuaire, ou d'un artiste quelconque, et en général pour tous ceux qui ont une fonction ou une activité déterminée, c'est dans la fonction que réside, selon l'opinion courante, le bien, le "réussi", on peut penser qu'il en est ainsi pour l'homme, s'il est vrai qu'il y ait une certaine fonction spéciale à l'homme<sup>243</sup>. » La finalité de l'homme dépendrait donc non de son choix, mais de sa fonction. Pour Spaemann, commentant Aristote, « le but de l'*eudaimonia* qui constitue le fondement de tout agir, n'est pas dû à un choix de l'agent, mais à la nature de l'homme. La liberté de la *bouleusis*, de l'acte de se consulter soi-même, se rapporte toujours seulement à l'interprétation de ce but et aux voies de sa réalisation. Nos buts d'actions ne proviennent pas d'une "position". Nous les trouvons déjà là en tant qu'impulsions naturelles... » (Spaemann, 2015, p. 52).

Ici, il faut faire une distinction pour rendre compte de la pensée d'Aristote de façon à éclairer adéquatement notre question. Jusqu'à présent, nous avons parlé comme si « volontaire » et « choisi » avaient des sens qui se recouvraient. Or, pour Aristote, tout ce qui est volontaire n'est pas objet de choix. En effet, la fin n'est pas objet de choix, et pourtant elle

---

<sup>241</sup> En effet, le bonheur étant la fin ultime, elle n'est pas, contrairement aux autres fins intermédiaires, en même temps un moyen, sous un autre rapport. L'étude du bonheur permet donc d'avoir accès au concept de finalité dans sa pureté, sans mélange avec celui de moyen.

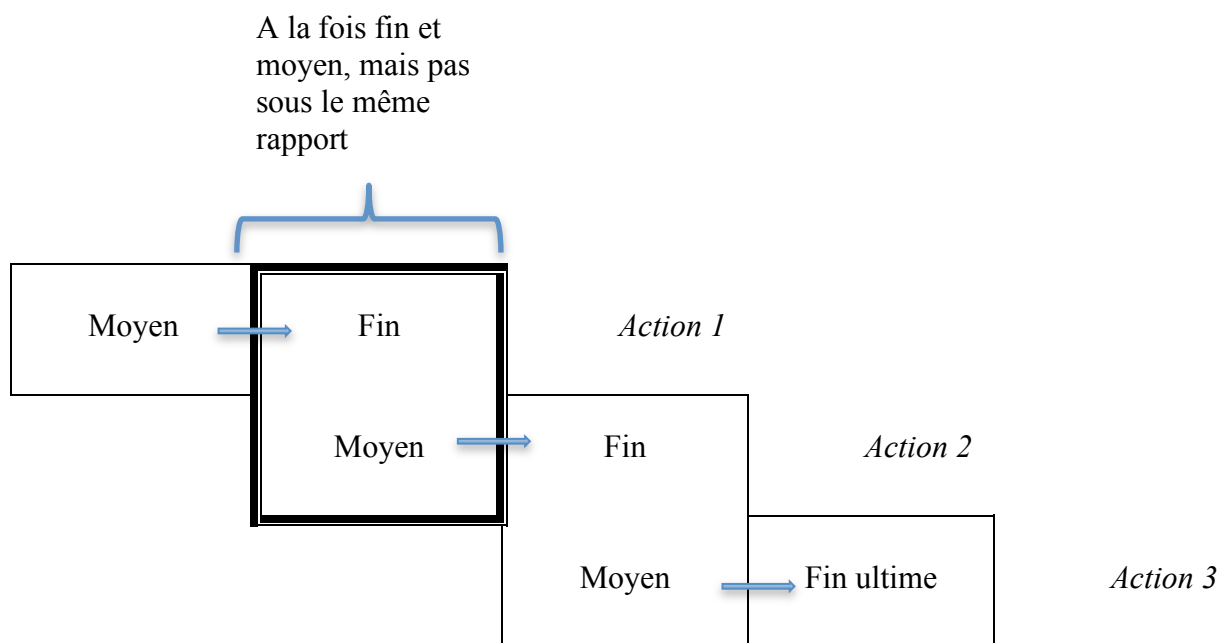
<sup>242</sup> *Éthique à Nicomaque, op. cit.*, I, 1, 1094a7, p. 33.

<sup>243</sup> *Ibid.*, I, 6, 1097b25, p. 57.

est voulue. La distinction du souhait et du choix permet de préparer la justification de cette distinction : « le souhait porte plutôt sur la fin, et le choix, sur les moyen pour parvenir à la fin<sup>244</sup> ». La fin n'est donc pas objet de choix. C'est pour cela qu'elle n'est pas objet de la délibération, qui prépare le choix<sup>245</sup>. « Nous délibérons non pas sur les fins elles-mêmes, mais sur les moyens d'atteindre les fins<sup>246</sup>. » L'*Éthique à Eudème* confirme ce point : « Bien sûr, personne ne délibère sur la fin (elle est établie pour tous), mais on délibère sur le moyen d'y parvenir (est-ce de telle ou telle façon qu'on y parvient ?)<sup>247</sup> ». Pourtant, elle est voulue, car tout le monde veut être heureux et le bonheur est la fin ultime de l'homme.

Il peut évidemment arriver, même selon la pensée d'Aristote, que la fin soit choisie, comme dans cet exemple : « Un médecin ne se demande pas s'il doit guérir son malade », pourtant il choisit de le guérir, ou il choisit de ne pas le guérir. Mais alors ce n'est pas en tant que fin que la fin est choisie, c'est en tant que moyen pour autre chose (gagner sa vie, etc.). Seule la fin ultime n'est absolument pas choisie, car elle n'est pas par ailleurs moyen.

Figure n° 9 : Identité réelle entre fin et moyen, en dépit de la distinction conceptuelle



<sup>244</sup> *Éthique à Nicomaque, op. cit.*, III, 5, 1112b27, p. 136

<sup>245</sup> *Ibid.*, 1113a3, p. 137.

<sup>246</sup> *Ibid.*, 1112b12, p. 135.

<sup>247</sup> Aristote, *Éthique à Eudème*, Paris, Flammarion, 2013, 1226b10, p. 133.

On peut donc préciser notre propos quand nous disions que la fin n'était pas dans le champ du volontaire. Elle est en fait voulue, mais non objet de choix. L'objectif, lui, est toujours objet de choix de la hiérarchie en cas de MPO à objectifs imposés, du manager et de sa hiérarchie en cas de MPO à objectif négociés. L'objectif, s'il est une fin, n'est qu'une fin intermédiaire.

On peut relever également, ce qui aura moins d'incidence pour questionner les principes du MPO, que si la finalité échappe au champ du volontaire au sens où elle n'est pas objet de choix, elle peut également échapper à la représentation. Au sujet de la fin ultime, Aristote, sous-entend qu'elle peut ne pas être connue bien qu'elle soit voulue : « N'est-il pas vrai dès lors que, pour la conduite de la vie, la connaissance de ce bien est d'un grand poids, et que, semblable à des archers qui ont une cible devant les yeux, nous pourrions plus aisément atteindre le but qui convient<sup>248</sup> ? » Cela sous-entend qu'il est mieux de connaître la fin, mais cela suggère aussi que cette fin peut être la nôtre sans pour autant qu'on la connaisse. Le complément de la formule de Pindare laisse entendre qu'on peut être finalisé sans connaître sa fin : « Deviens ce que tu es, quand tu l'auras appris<sup>249</sup> ». En cela, la finalité s'oppose encore à l'objectif.

A ce stade de l'élaboration du concept de finalité par opposition à celui d'objectif, on peut voir apparaître le plan sur lequel se situe notre recherche. Nous nous situons à niveau plus profond que le niveau de la fixation des objectifs. Nous n'avons donc pas entrepris simplement une démarche de distinction de deux concepts, mais de deux champs de déploiement de ces concepts, situés sur deux niveaux de profondeur différents.

Pour schématiser le plan sur lequel nous nous situons en parlant de la finalité, par opposition à l'objectif, il peut être intéressant de formuler des questions, que nous posons sans prétendre y répondre : Quelle est la finalité du manager (pour quoi est-il fait) ? Quelle est la finalité du management (pour quoi est-il fait) ? Mais si ces questions méritent d'être posées, et si on veut les poser de façon rigoureuse, il est nécessaire d'explorer une troisième facette du concept de finalité.

---

<sup>248</sup> *Éthique à Nicomaque, op. cit.*, I, 1, 1094a22, p. 34.

<sup>249</sup> *Pythiques*, II, 72. *Μαθων* peut se traduire par « l'ayant appris ». Paris, Belles Lettres, 1977, p. 45.

### iii) Troisième facette de la spécificité de la finalité : Une cause et non un résultat

La troisième facette de la finalité, qui permet de distinguer le plan de la finalité de celui de l'objectif découle également de la dépendance du sujet à l'égard de la finalité. L'objectif est le résultat d'une action, un résultat escompté, de telle sorte qu'on puisse dire que l'acteur à qui est fixé cet objectif produit ce résultat, est responsable de son accomplissement, et par conséquent, cause de cet accomplissement<sup>250</sup>. L'action du manager est cause de l'état de fait à t<sub>1</sub>.

Or, la dynamique de la finalité établit un rapport de causalité inverse : le fin est cause de l'action. On parle, à partir du Moyen-âge (Lerner, 1969, p. 30), de « cause finale ». Mais déjà, dans sa fameuse théorie des quatre causes, Aristote plaçait la fin : « La cause est aussi le but, et j'entends par là ce en vue de quoi une chose se fait. La santé est la cause de la promenade. Pourquoi se promène-t-on ? C'est pour se bien porter, répondons-nous; et, en parlant ainsi, nous pensons avoir assigné la cause<sup>251</sup> ». Ceci est valable également pour les actions proprement humaines : « La partie de l'âme qui délibère est celle qui considère une certaine cause, car l'une des causes c'est le *en vue de quoi* (certes le *du fait de quoi* est une cause, mais ce *en vue de quoi* quelque chose est ou devient, nous disons que c'est une cause, par exemple nous disons que le transport du fonds est cause de la marche, si c'est en vue de cela que l'on marche)<sup>252</sup>. » Il est intéressant de souligner qu'Aristote n'oppose pas cette cause à la cause « antécédente » (« le *du fait de quoi* »), mais la pose en parallèle.

#### 1) Les raisons de l'aspect paradoxal de l'expression « cause finale »

On a donc un paradoxe (qui se mue en contradiction absurde dans un contexte d'inversion téléologique), une sorte de cause postérieure à son effet. Cette expression de « cause finale » semble un oxymore, pour plusieurs raisons relevant de l'histoire de la philosophie. Nous pouvons présenter ici quelques éléments qui expliquent pourquoi une cause postérieure peut sembler paradoxale. Ce faisant, nous donnons à voir les lieux d'émergence historique de l'inversion téléologique.

---

<sup>250</sup> Le mot grec *aitia*, qu'on traduit par « cause » désigne à l'origine une responsabilité.

<sup>251</sup> *Métaphysique*, t. 1, op. cit., Δ, 2, 1013a33, p. 162.

<sup>252</sup> Aristote, *Ethique à Eudème*, op.cit., 1226b25, p. 133.

Descartes écrit « nous rejetterons entièrement de notre philosophie la recherche des causes finales<sup>253</sup> ». La raison invoquée par Descartes relève de l'humilité : « car nous ne devons pas tant présumer de nous-mêmes que de croire que Dieu nous ait voulu nous faire part de ses conseils<sup>254</sup>... » Les causes finales sont rejetées en fait comme incompatibles avec la conception mécaniciste : « Prétendant en effet, expliquer tous les phénomènes et toutes les productions de la nature par les mouvements des particules de la matière, ce mécanisme devait rejeter nécessairement les causes formelles et finales de la physique aristotélico-scolastique » (Follon, 1988, p. 322. Cf. Vaysse, 1999, p. 65). Cette conception mécaniciste avait pour enjeu la domination de la nature. Comme le dit Spaemann, « si on veut pouvoir faire n'importe quoi avec quelque chose, la question de savoir vers quoi cette chose tendrait spontanément ne peut qu'être dérangeante » (2015, p. 86).

On pourrait qualifier d'historicisme<sup>255</sup> l'autre motif du refus de la finalité comme cause. En effet, à partir du moment où tout est historique, donc chronologique, une raison d'un effet qui n'est pas antérieure chronologiquement à celui-ci est une incohérence. Un texte de Nietzsche permet de la manifester. Pour lui, placer la finalité dans le champ des causes relève d'une naïveté qui omet le phénomène de subjugation par lequel toute finalité dépend de la puissance qui s'empare du sujet de cette finalité. En parlant du châtement, il écrit : « Un mot encore sur l'origine et le but du châtement - deux problèmes qui sont distincts ou qui devraient l'être : alors que malheureusement on a coutume de les confondre<sup>256</sup>. » Cette remarque sur le châtement est valable pour tous les phénomènes moraux, dans la pensée de Nietzsche :

Comment procèdent donc dans ce cas les anciens généalogistes de la morale ? Naïvement, comme ils l'ont toujours fait : ils épinglent un quelconque « but » du châtement, par exemple la vengeance ou la dissuasion, ils mettent ensuite en toute innocence ce but au principe, comme *causa fiendi* du châtement - et puis voilà. Mais il faut à tout prix se garder de parler de « but du droit » à propos de sa genèse<sup>257</sup>.

---

<sup>253</sup> R. Descartes, *Les principes de la philosophie*, in *Œuvres philosophiques III*, Paris, Alquié, Garnier, 1973, I, 28, pp. 108.

<sup>254</sup> *Ibid.*

<sup>255</sup> Qui n'est pas ici une position épistémologique (« toute pensée est historiquement située »).

<sup>256</sup> F. Nietzsche, *La généalogie de la morale*, Paris, Gallimard, 1971, p. 84.

<sup>257</sup> *Ibid.*

Le philosophe sépare donc ici radicalement l'origine du but, affirmant qu'on ne peut les confondre. Or, parler de cause finale, c'est précisément identifier donner comme origine (« cause ») un but (« finale »).

Nietzsche donne la raison de l'inutilité de la finalité pour comprendre la genèse d'une chose : « une chose disponible, en quelque façon aboutie, est toujours réinterprétée dans le sens de nouvelles intentions par une puissance qui lui est supérieure, sans cesse récupérée, tournée et réorientée vers un nouvel usage<sup>258</sup> ». Ainsi, pour Nietzsche, « toutes les fins et toutes les utilités ne sont que des indices d'une volonté de puissance devenue maîtresse de quelque chose de moins puissant et qui lui a spontanément imposé le sens d'une fonction<sup>259</sup> ». La finalité ne peut donc être, dans ce contexte, qu'une interprétation, un mode de lecture des phénomènes<sup>260</sup>, et non une cause.

L'enjeu de ce primat de la fin sur ce dont elle est la fin est pour Nietzsche une façon d'étouffer la vie. Selon Choulet, expliquant la pensée de Nietzsche, dans ce processus : « On remplace l'affirmation première par la réponse, l'"adaptation" (*die "Anpassung"*) – une activité de second ordre, une réactivité (*"Reaktivität"*). L'idéologie biologique définit alors la vie « comme une adaptation intérieure toujours plus adéquate aux circonstances extérieures » (Choulet, 2006, p. 441). On reconnaît ici la téléologie qui place la fin comme cause, réduisant le sujet à s'adapter à sa finalité. La téléologie est rejetée pour laisser place à la violence. On pourrait appliquer à la téléologie ce que Choulet écrit de l'idéologie biologique :

Version instruite d'une forme de stoïcisme, et donc d'esclavage et de soumission des formes au milieu dominant : on compose, on négocie, on se plie. Toujours la vision de sens faible. La question est donc : qu'est-ce qui « passe à l'as », dans ce tour de magie noire ? La force, la violence. On méconnaît l'essence de la vie (*das Wesen des Lebens*), sa volonté de puissance (*sein Wille zur Macht*) ; ce faisant, on ne voit pas la prééminence (*Vorrang*) de principe dont disposent les forces spontanées, agressives (*angreifen- den*), envahissantes (*übergreifenden*) qui interprètent de manière nouvelle (*neu-auslegenden*), qui ordonnent à nouveau (*neu-rich-tenden*) et qui forment, l'"adaptation" ne faisant qu'en suivre les effets ; ce faisant, on dénie (*abgeleugnet*) dans l'organisme même le rôle dominateur (*herrschaftliche*) des fonctionnaires

---

<sup>258</sup> *Ibid.*

<sup>259</sup> *Ibid.*, pp. 84-85.

<sup>260</sup> Comme c'est le cas chez Kant : « Façon de parler et manière de juger, la finalité n'a pas droit de cité dans la table des catégories de l'entendement [...]. Si la finalité est bien une idée de la raison, le jugement téléologique est un jugement réfléchissant qui ne nous donne aucune détermination de connaissance, mais seulement une règle pour la réflexion » (Vaysse, 1999, p. 31).

suprêmes (*der höchsten Funktionäre*), chez qui la volonté de vie (*der Lebenswille*) apparaît active et donatrice de forme (*formgebend*) » (Choulet, 2006, p. 441-442).

Choulet, décrypte bien la façon dont Nietzsche opère<sup>261</sup> la généalogie de la finalité. Cette vivisection nietzschéenne du processus par lequel la vie dans toute sa spontanéité primale d'*action* pure est détrônée par une instance supérieure qui la circonscrit dans le champ d'une *réaction* a l'avantage de montrer pourquoi la modernité s'oppose à la finalité comme cause. Mais elle permet aussi de montrer comment la finalité comme cause (expression d'une volonté de puissance qui nie la vie) a pu se « naturaliser », c'est-à-dire se faire passer pour un phénomène naturel, désamorçant ainsi les suspicions liées à ses intentions cachées de domination pour mieux se faire accepter. Dès lors, défendre le caractère causal de la finalité revient à faire porter le soupçon sur la pureté de sa démarche, à s'inscrire dans le camp dominateur.

Si l'on cherchait les origines de cet historicisme, il faudrait se tourner vers Hume. C'est sa pensée qui permet de manifester l'aspect paradoxal d'une « cause postérieure » : « De même, si l'on définit la cause *ce par quoi quelque chose existe*, [...] qu'entend-on par ces mots "par quoi" ? Si on avait dit qu'une cause est ce après quoi une chose existe constamment, on aurait compris les termes de la définition<sup>262</sup> ». C'est pourquoi on peut dire que « étant donnée l'idée qu'ils se faisaient ainsi de la cause, les Modernes ne pouvaient évidemment trouver qu'absurdes ou naïvement anthropologiques les notions de cause formelle et finale » (Follon, 1988, pp. 345-346). L'exclusion de la finalité du rang des causes se traduit dans les catégories par des expressions comme : « la finalité s'oppose à la cause, qui est la forme typique de justification rétrospective » (Gross et Prandi, 2004, p. 8).

## 2) *Clarification du concept de « cause »*

L'aspect paradoxal que revêt dans la modernité philosophique le concept de cause finale impose une clarification du concept de cause. « Avec la naissance de la science mécaniste, à la Renaissance, le concept de cause a pris le sens d'une chose possédant une "vertu" capable de produire un effet, alors que pour Aristote, le mot "cause" désignait essentiellement tout facteur expliquant l'existence d'une chose ou d'un événement » (Follon, 1988, p. 345). On a donc deux sens du mot cause. L'un élargi, celui d'Aristote, qui inclut la

---

<sup>261</sup> Au sens chirurgical aussi.

<sup>262</sup> Hume, *Enquête sur l'entendement humain*, Paris, Aubier, 1947, pp. 109-110.



finalité, et l'autre, restreint, qui l'exclut. La causalité, en effet, a été réduite à ne désigner que celle des quatre causes qui recouvre la cause efficiente. L'identification de la cause à ce qui produit l'effet serait une réduction du sens.

Tableau n° 10 : Les deux sens du mot cause

<b>Cause au sens aristotélicien</b>	Sens large : « ce par quoi une chose existe ou ce meut ».	Causes antérieures (efficiente, matérielle) et postérieures (formelle et finale)
<b>Cause au sens moderne</b>	Sens restreint « ce qui produit un effet ».	Causes antérieures seulement (efficiente, voire matérielle)

Source : auteur

Il est nécessaire d'expliquer ce tableau, puisque les notions de cause antérieure et postérieure, issues d'un commentateur d'Aristote, permettront de mettre en perspective les dépassements envisagés en sciences de gestion pour le MPO, à savoir le management par la compétence, et le management par les règles.

Le devenir et l'être d'une chose dépendent, dans la relecture thomassienne d'Aristote, de deux causes antérieures, et de deux causes postérieures<sup>263</sup>.

La matière dont est faite la chose (cause matérielle) et l'agent qui la fait (cause efficiente), sont les causes antérieures qui lui préexistent. La cause formelle (le « ce que c'est ») et la cause finale sont temporellement consécutives au devenir de la chose, bien que la chose en dépende (la « raison d'être »), ce sont les causes postérieures. Cette expression de « cause postérieure » peut sembler un oxymore, particulièrement dans un contexte mécaniciste et historiciste. Il faut donc préciser que leur postériorité n'est que chronologique, puisqu'elles sont ontologiquement antérieures à leurs effets, comme la santé est la raison d'être de l'opération chirurgicale, donc antérieure à l'opération, comme fin recherchée

---

<sup>263</sup> Thomas d'Aquin, *Opera omnia iussu impensaue Leonis XIII. P. M. edita, t. 2: Commentaria in octo libros Physicorum Aristotelis* (Ex Typographia Polyglotta S. C. de Propaganda Fide, Romae, 1884), Livre II, leçon 5, p. 69 sq.

présente, bien qu'elle soit chronologiquement postérieure à l'opération<sup>264</sup>. Le mécanisme, en expliquant les choses par leurs causes antérieures exclusivement, exclut la finalité du champ des causes.

Pour faire le parallèle avec le plan de l'objectif on peut préciser qu'il n'est pas pensé comme cause. A la rigueur, il « va devenir pour la firme une raison d'agir » (Morsain, 2000, p. 130). Mais la littérature n'insiste pas sur le rôle causal. Il est un résultat vers lequel se meut l'agent, mais non un facteur qui meut l'agent. Etant une notion apparue dans le paradigme moderne, il est en effet normal qu'on l'exclue de la catégorie de cause, puisqu'il est postérieur à l'action qui le produit.

#### ***d. Les trois facettes de la spécificité du concept de finalité***

Ces trois facettes du concept de finalité transcendante se regroupent en une seule qui est leur source, que l'on peut appeler la primauté ontologique de la finalité. En effet, c'est parce que la finalité est première par rapport au sujet, comme on l'a dit, qu'elle ne dépend pas de son choix, qu'elle n'est pas fonction du sujet, et qu'elle en est davantage la cause. Nous disons « ontologique », par opposition à chronologique, puisque la finalité est chronologiquement conséquente au sujet.

Cette primauté de la fin est mise en avant par un penseur allemand, Thure von Uexküll, dont très peu d'œuvres sont accessibles en français. Jacques Dewitte présente sa pensée dans *La manifestation de soi* (2010). Von Uexküll définit la fin comme « ce qui possède en soi la capacité de choisir soi-même les moyens de sa propre réalisation » (cité p. 122). Dans cette phrase, on assiste à un procédé de personnification, dans lequel la finalité est dotée d'une capacité de choix. En toute rigueur, il faudrait nuancer, mais cette figure de style permet de manifester le caractère déterminant de la finalité, par rapport aux moyens qu'elle détermine. Pour von Uexküll, « le sens de la fin est [...] d'être quelque chose pour quoi une autre chose peut être nécessaire ou utile. *Le moyen sert une fin, la fin n'est au*

---

<sup>264</sup> Il serait pertinent de citer ici les textes d'Aristote qui font de la fin un moteur. Pour Follon, qui explique la pensée d'Aristote, « la cause motrice s'entend d'une certaine façon en deux sens, car les moteurs consistent non seulement dans les moteurs mus que sont les être naturels ou la nature elle-même, mais aussi dans les moteurs *non-mus* [souligné dans le texte] que sont d'une part le premier moteur immobile et d'autre part, semblable à celui-ci, la forme ou l'essence de chaque être, *lesquels moteurs non-mus meuvent*, comme on sait, non pas mécaniquement (puisque'ils sont eux-mêmes immobiles) *mais en tant que fins* ou objets de désir de la nature. » (Follon, 1992, p. 13. Cf. Aristote, *Physique*, *op. cit.*, II, 7, 198a35-b4, pp. 147-148). Selon Hamelin, la forme, qui est fin du devenir est une « sorte de moteur, qui, ne mouvant pas par une action extérieure et violente pareille à celle de l'artisan, mais en éveillant une inspiration interne, meut d'une façon naturelle » (Hamelin, 1907, p. 144-145).

*service de rien, les moyens sont à son service*<sup>266</sup> » (cité p. 122). La caractéristique de ces phrases est leur forte polarité autour de la finalité, à tel point qu'elles en oublient le sujet de cette finalité. D'ailleurs, le sens du mot sujet se colore dans ce contexte de son acception monarchique : la finalité s'assujettit ses moyens.

La primauté de la fin est non seulement ontologique, mais aussi, et en conséquence, logique : « Le concept de moyen présuppose le concept de fin et en conséquence toutes les tentatives qui entendent définir le concept de fin à partir moyens sont voués à l'échec. La fin est dès lors la présupposition qui rend possible les moyens ou, en d'autres termes, elle est leur condition de possibilité » (cité p. 122). Il est remarquable de noter qu'alors, la perspective est inversée et les choses sont vues du point de vue de la finalité elle-même et non plus de ce dont elle est la fin, à tel point, et ce bien au-delà de ce qu'envisageait Aristote, que non seulement la fin n'est pas choisie, mais en plus c'est elle qui choisit : « N'est donc véritablement une fin que [...] ce qui possède en soi les conditions de possibilités des moyens ou encore, ce qui possède la capacité de choisir soi-même les moyens de sa réalisation » (cité p. 122-123). Il est nécessaire, pour nous, d'attribuer à l'expression « la fin choisit ses moyens » un statut métaphorique, sous peine de tomber dans un anthropomorphisme. En revanche, la force de cette expression a l'avantage de montrer la direction radicalement inverse que prend la finalité par rapport à une autre conception, qui rejoint selon nous, l'inversion téléologique.

Cette primauté ontologique permet également de « relativiser le champ de la causalité (ou, si l'on veut, de la finalité fonctionnelle) » (Dewitte, 2010, p. 123). La finalité fonctionnelle, instrumentale dont on a parlé plus haut, peut-être ici éclairée d'un jour nouveau, grâce aux notions de cause antérieures et postérieures. La finalité transcendante est une cause postérieure puisque, en quelque sorte, elle amène le sujet à elle du fait de sa primauté. En revanche, dans le cadre de l'inversion téléologique, la cause efficiente, par exemple, ou l'agent, est lui-même la fin de l'action qu'il produit, pour pouvoir se réaliser en tant qu'agent. La finalité instrumentale est donc tronquée de la primauté, puisque dans le mouvement vers cette fin, ce n'est pas elle qui prime, car elle est au service de l'agent.

C'est de cette spécificité de la fin, entendue comme finalité transcendante, avec ses trois spécificités, que découlent les moyens que nous avons de mettre en question le MPO.

---

<sup>266</sup> Souligné dans le texte.

*e. Un jalon pour aborder la distinction clé de la thèse : la fin de l'action (i.e. l'objectif) n'est pas la fin de l'agent*

Cette spécificité de la finalité nous amène à tracer ici les linéaments d'une distinction que nous thématiserons comme telle dans la suite, et qui servira une première fois pour traiter le dilemme éthique du manager et une seconde fois dans notre enquête de terrain. Il s'agit de la distinction entre la fin de l'action et la fin objective de l'agent<sup>267</sup>. En effet, l'objectif peut être conçu comme la fin de l'action (ou de l'ensemble d'actions) posée par le manager. Mais l'élaboration spécifique que nous avons fait du concept de finalité transcendante permet de mettre en valeur que la notion d'objectif n'épuise pas le contenu de la finalité. En effet, le manager, outre ses objectifs, « finalités » de ses actions, est confronté à sa finalité objective d'agent, qui répond à la question « pour quoi suis-je fait » ? Le plan de la finalité transcendante permet de penser une voie de réalisation autre que celles situées sur le plan de l'objectif. Cette finalité de l'agent au-delà de l'objectif (qui est « finalité », ou plutôt terme, de l'action), permet à la fois de penser une résolution *a priori* du dilemme éthique du manager que nous présenterons. Cette finalité de l'agent permet d'ouvrir une possibilité de troisième voie, entre le déontologisme qui répudie la finalité et le conséquentialisme, qui donne à la fin de l'action le monopole des justifications valables pour une action.

Tableau n° 11 : Récapitulation des différences entre objectif et finalité

Plan de l'objectif	Plan de la finalité transcendante
Opérationnel	Plus éloigné de l'action
Dépendant de moi	J'en dépend
Dans le domaine du choix	Exclue (en tant que telle) du choix
Résultat de l'action	Cause de l'action
Ne prime ni ontologiquement, ni chronologiquement sur le sujet	Prime ontologiquement sur le sujet
Fin de l'action	Fin objective de l'agent (« pour quoi suis-je fait ? »)

Source : auteur

*f. L'éclairage que la finalité vient apporter au MPO*

La finalité permet de questionner les limites du MPO du fait des spécificités que nous avons mis au jour précédemment. Ce questionnement se fait principalement en proposant une

<sup>267</sup> Nous aborderons cette distinction en traitant du dilemme éthique du manager.

régulation du MPO par la finalité, en donnant corps aux tentatives de dépassement du MPO, et en garantissant une orientation à la créativité.

### **i) Réguler le MPO.**

Nous voudrions montrer maintenant qu'une approche par la finalité, telle qu'on en a cerné le concept en regard de l'objectif permettrait de relativiser le MPO et de réguler sa pratique.

Il est bien évident que désormais, à chaque fois que nous emploierons le mot « fin », nous le chargerons de tout le sens dont nous avons déployé les implications jusqu'à présent, et, puisqu'on a distingué deux sens du mot fin, nous précisons que chaque fois que la distinction n'est pas mentionnée, nous prenons la fin dans son sens transcendant.

C'est à deux niveaux que se joue l'influence d'une approche par la finalité pour réguler le MPO. Celui du MPO dans une entreprise, et celui du manager dans cette entreprise.

#### *1) Influence de la finalité au niveau organisationnel*

Drucker affirmait en 1954 en parlant du MPO : « *management is not an end in itself* », (Drucker, 1993, p. 119). Cette assertion devait garantir que le management ne pouvait s'ériger en système, puisqu'il était relatif à une autre finalité.

Pourtant, notre présentation du MPO a montré que ce type de management connaît des excès qu'Aubert et Gaulejac soulignent dans leur ouvrage, sous le titre de « système managinaire » (2007). Comme tout système idéologique, il procède d'une absolutisation de ses principes, comme le « -isme » du « managérialisme » le sous-entend. On peut reprendre la définition du managérialisme de Jorda : « Nous appelons managérialisme un système d'idées, de pratiques et de langages qui forme une théorie sur le monde, les hommes et leurs relations en appliquant les principes de la gestion et du management » (Jorda, 2009, p. 150). Le « -isme » traduit une absolutisation des principes, qui ne sont plus relatifs à d'autres éléments de la vision du monde pour le réguler (ab-solu vient du latin « sans lien »). Dans le système managinaire, le management devient sa propre fin, il est sans lien de dépendance avec autre chose, d'où le caractère « violent » de ce mode d'encadrement de l'activité humaine (Dujarier, 2015, p. 239).

Or, nous avons montré que la fin, en tant que telle, n'est relative à rien, et que c'est son sujet qui lui est relatif (nous avons vu que cela n'invalide pas le fait que la fin, en tant que fin intermédiaire, soit relative à une autre fin). Si on identifie la fin et l'objectif, le MPO peut prendre le contrepied de la déclaration de Drucker pour devenir sa propre fin.

L'expression de « management par objectif », sous-entend que l'objectif est un moyen de manager, un instrument *pour* manager. Cela implique que l'objectif soit un moyen pour une fin, qui est le management. Cela permettrait d'expliquer que la focalisation extrême sur le MPO fasse oublier la finalité de ce MPO, laissée dans l'ombre. La finalité du MPO disparaissant, le management devient à lui même sa propre fin.

Une approche par la finalité permet donc d'envisager une relativisation du MPO au niveau organisationnel. L'objectif est pour le management, et le management pour autre chose.

## 2) *Influence de la finalité au niveau individuel*

L'approche par le plan de la finalité transcendante, comme alternative à l'approche exclusive par objectif qu'instaure en pratique le MPO, permet de relativiser le MPO au niveau individuel.

Ce qui rend systématique le MPO, comme on l'a dit, regarde son absence de lien, de relativisation par une instance extérieure. Cela se traduit dans les faits par des situations comme celle du manager qui se voit fixer par sa hiérarchie des objectifs régulés par la seule volonté des conseils d'administrations.

Or, la finalité transcendante permet d'envisager une finalité du manager qui transcende le MPO. Cette finalité transcendante, par conséquent, constituerait une référence pour l'action au-delà des objectifs. Par rapport à cette référence extérieure au MPO, les objectifs joueraient le rôle de moyens, relatifs à une fin qui les dépasse. Ainsi, la finalité transcendante permettrait de jouer le rôle de régulateur pour le MPO, en lui fixant des limites.

Autrement dit, la réponse à la question « pour quoi suis-je fait ? » ne trouve pas de réponse dans le MPO. C'est au-delà du MPO que se situe la réponse, quelle qu'elle soit. Les objectifs doivent donc être passés au crible de la conformité avec la finalité transcendante du management, de l'organisation, et du manager lui-même.

Par exemple, on propose à un commercial un objectif de chiffre d'affaire mensuel. Là où le seul MPO ne permet pas de mesurer la pertinence de cet objectif pour le commercial, mais seulement pour l'organisation, une approche par la finalité transcendante permet de concevoir une évaluation de l'objectif à la lumière d'une finalité du commercial qui transcende le MPO. Dans cette évaluation pourront alors entrer des critères comme l'équilibre avec la vie privée, qui relève du champ de la finalité transcendante. En effet, à la question « pour quoi suis-je fait ? » la finalité transcendante permet de répondre par autre chose que par : « pour mon objectif de CA ». Cette finalité ne dépend pas de ceux qui proposent ou imposent les objectifs, conformément à la nature de la finalité transcendante.

L'approche par la finalité transcendante peut donc permettre de penser une protection du manager devant les abus du MPO que souligne la critique du système managérial. La nature de l'organisation et celle du manager, permettent de mettre des limites à l'absolutisme des exigences du MPO : l'objectif, choisi, est au service d'une finalité, non-choisie : il est donc un moyen, ce qui lui fait perdre son caractère absolu.

Que ce soit au niveau organisationnel ou au niveau individuel, une approche par la finalité permet donc de questionner la limite du MPO comme principe absolu, en relativisant ses exigences par une finalité exclue du choix et liée à la nature de l'organisation et de l'individu. Drucker prônait le MPO notamment parce qu'il respectait la nature libre de l'individu (Drucker, 1993, p. 136). Une réelle prise en compte de la finalité de la nature de l'individu supposerait un complément par cette approche par la finalité dont sa nature est dépendante.

Il faut ici ajouter un apport de l'approche par la finalité transcendante. Dujarier souligne que les dispositifs liés au MPO « dégrad[ent] le plaisir de travailler », notamment par « le renversement des moyens et des fins » (2015, p. 34). En effet, l'attention des travailleurs « est captée par l'alimentation et l'entretien des dispositifs eux-mêmes » (*Ibid.*). De ce fait, on se « décentre du travail productif pour se centrer sur ce qu'il sera possible d'en dire quantitativement » (*Ibid.*). Le dispositif qui est un moyen pour aider à travailler, devient le but de l'activité. « Le pilotage par les chiffres<sup>268</sup> incite en effet, presque mécaniquement à un renversement des moyens en finalités ». Dès lors, on conçoit que la perspective de la finalité

---

<sup>268</sup> Que Dujarier assimile au MPO (2015, p. 18).

transcendante, en tant que point de fuite absent du tableau du MPO mais qui n'en régle que mieux ce dernier permet de penser un effort polarisé par la finalité du MPO lui-même.

## **ii) Donner corps aux dépassements du MPO**

Nous avons vu en quoi une approche par la finalité permet de réguler et de relativiser le MPO, pour questionner les limites idéologiques du MPO. La finalité permet également de questionner les limites pratiques du MPO. En effet, ces limites pratiques ont amené certaines entreprises à envisager un dépassement du MPO. La finalité peut permettre de donner corps à ce dépassement du MPO.

### *1) Les dépassements du MPO*

Deux dépassements du MPO sont envisagés actuellement. Nous présenterons l'enjeu de ces dépassements dans un premier temps, pour ensuite décrire chacune de ces deux démarches alternatives

#### *Enjeu d'un dépassement du MPO*

Nous avons souligné les limites pratiques du MPO, principalement quant à l'instabilité des conditions de réalisation de l'objectif. Ces limites pratiques ont poussé des entreprises à se pencher sur des alternatives à ce mode de management. On peut en relever deux, recouvertes sous les appellations de management par les valeurs et de management par la compétence.

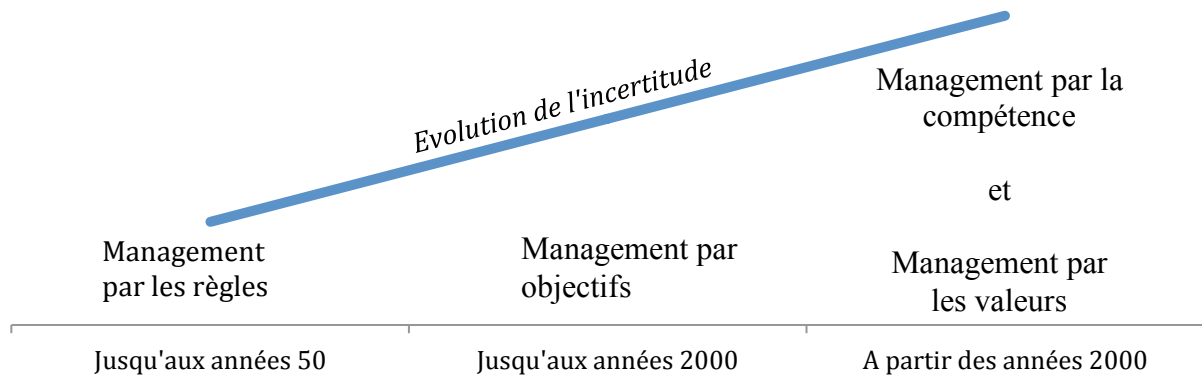
Ces deux tentatives de dépassement du MPO sont des types de management qui contournent la difficulté de l'instabilité, comme nous le verrons. Pour les envisager de façon pertinente, il convient donc de les replacer dans leur contexte : celui de la lutte contre l'instabilité et l'incertitude qu'elle engendre.

En fait, le MPO était déjà une façon de lutter contre l'instabilité. Le passage du management par les règles au MPO était déjà lié à un problème d'incertitude : « Une incertitude qui permet encore de formaliser les résultats, mais plus de prescrire les comportements dans des modes opératoires ou des procédures » (Delavallée, p. 86). Aujourd'hui, il semble que l'incertitude ayant augmenté, il n'est même plus possible, comme on l'a vu, de formaliser les résultats, ce que faisait le MPO. C'est donc des types de management sans formalisation des résultats qui sont désormais envisagés sous la pression de l'incertitude : « Quand l'incertitude, l'instabilité et l'immatérialité sont telles qu'on ne peut



plus formaliser les résultats, peut-on encore manager ? Oui, deux possibilités existent. On peut manager par les valeurs ou manager par la compétence » (Delavallée, p. 87).

Figure n° 10 : Mise en parallèle historique des types de management et de l'évolution de l'incertitude des conditions



Source : auteur

#### *Le management par les valeurs*

Le management par les valeurs se présente lui aussi comme « un complément ou un substitut au management par les règles » (Pesqueux et Biefnot, 2002, p. 90). Le management par les valeurs représente la première façon de dépasser le MPO. En première intention, on peut définir la valeur comme la représentation d'une référence qui me permet d'évaluer la bonté morale d'une chose, d'une action, d'une idée<sup>269</sup>. Le management par les valeurs est alors un mode de direction des organisations et des personnes qui consiste à édicter des valeurs, et à organiser les structures pour promouvoir ces valeurs dans l'action des membres de l'organisation, pour engendrer de la performance.

Avec le management par les valeurs, à défaut de pouvoir formaliser les résultats, il faut prescrire les comportements. Pour autant, il ne s'agit pas de retourner au management par les règles, encore moins adapté que le MPO aux incertitudes de la conjoncture. C'est pourquoi le management par les valeurs ne formalise pas cette prescription des comportements : « Mais cette prescription est informelle. C'est ce qui différencie les valeurs des règles dont la prescription est formelle. Manager par les valeurs, c'est donc utiliser les normes de

<sup>269</sup> Sur la notion philosophique de valeur, cf. Resweber, 1992.

comportement pour transformer du travail en performance. On ne formalise pas les résultats à atteindre, comme dans le MPO, mais on prescrit les comportements attendus. Est performant, non pas celui qui produit des résultats à la hauteur des objectifs fixés, mais celui dont les comportements sont cohérents avec les valeurs retenues » (Delavallée, 2005, p. 87).

L'avantage du management par les valeurs est de donner, apparemment, une autonomie de comportement encore plus grande au manager, puisque les résultats ne sont pas formalisés. C'est à dire que son comportement, non seulement n'est pas prescrit directement comme dans le management par les règles, mais il n'est pas non plus prescrit indirectement via la formalisation d'un objectif. Dans le management par les règles, le manager doit faire ce qu'on lui dit de faire. Dans le MPO, le manager peut faire ce qu'il veut tant qu'il atteint l'objectif. Dans le management par les valeurs, le manager n'aurait pas d'objectif dans le cadre duquel inscrire son comportement. Il faut noter cependant que la valeur, moins formalisée que l'objectif, n'en est pas moins prescriptive. La performance, et la rentabilité sont des valeurs. Dès lors, le manager ne doit plus se contenter de répondre à des objectifs, mais il doit viser l'excellence. L'aspect informel de la prescription par les valeurs rend plus arbitraire l'évaluation de la performance.

L'entreprise prend donc un risque, comme dans le passage du management par les règles au MPO, d'ailleurs. On suppose alors que tant que le comportement correspond aux valeurs de l'entreprise, le manager est performant.

#### *Valeur et finalité*

Il est important pour notre sujet de clarifier ici la notion de valeur, en regard de ce que l'on a dit sur la finalité. En effet, il y a une grande proximité entre la notion de valeur et la notion de finalité. On pourrait toutes les deux les classer parmi les « raisons d'agir ». Mais nous voudrions montrer qu'en tant que détermination subjective de la morale, la valeur s'inscrit dans le cadre de l'inversion téléologique, et n'est donc pas une raison d'agir prospective.

Folscheid (1997) permet de penser cette position de la valeur. En retraçant l'historique de la notion de valeur, Folscheid note un tournant important dans les philosophies existentialistes de Lavelle, Ruyer, Le Senne, Scheler, etc. Pour eux, « l'éthique peut avantageusement être remplacée par l'axiologie » (p. 71). L'éthique est la recherche de ce qui est bon objectivement, tandis que l'axiologie est l'étude des systèmes de valeurs,

indépendamment de leur bonté objective. Folscheid affirme alors : « il faut bien voir que cette émergence de la valeur suppose un bouleversement de fond, puisque c'est désormais, à partir de la valeur elle-même que l'on va envisager les « choses » qui valent, et non l'inverse. En somme, on est passé d'une conception objective de la valeur (la valeur est appuyée sur un objet bon en soi), à une conception subjective (la valeur est ce qui est posé comme bon par le sujet, sans réalité à une réalité en soi) » (1997, p. 71). On est donc devant une inversion du rapport causal entre la valeur et son sujet. Resweber confirme ce point : « C'est bien la subjectivité qui est au fondement de l'axiologie » (1992, p. 8).

Folscheid place dans la philosophie de Kant une étape importante de ce processus d'inversion du rapport causal entre la valeur et son sujet. C'est ici qu'apparaît le rapport avec notre question de la finalité : « Kant récuse la notion de bien objectif ou de fin objective pour faire reposer la moralité sur le seul sujet moral » (Folscheid, 1997, p. 72). Pour Resweber, « c'est la pensée de Kant qui définit les prolégomènes de la philosophie des valeurs. » (1992, p. 10). De fait, « le sujet se soumet lui-même à la loi d'un sens qu'il se donne » (p. 10). On voit donc que la valeur provient de celui qui pose l'action en fonction de cette valeur. La valeur n'est donc pas une raison d'agir prospective, au sens de cause postérieure, contrairement à la finalité. La valeur se situe donc dans les causes antérieures, et s'inscrit dans la notion de finalité fonctionnelle de Spaemann. Elle s'inscrit donc dans le cadre de l'inversion téléologique : ce n'est plus le sujet qui dépend de la fin, c'est la valeur, comme fin instrumentale, qui dépend du sujet. Le concept de valeur ne permet pas de faire la considération suivante : la conformité à la fin conditionne la bonté d'un acte. C'est la conformité aux valeurs du sujet qui conditionne la bonté d'un acte, quand il ne s'agit pas de valeurs formelles.

Par conséquent, compte tenu de ce que nous avons dit des causes antérieures, le management par les valeurs peut être vu comme un management par les causes antérieures.

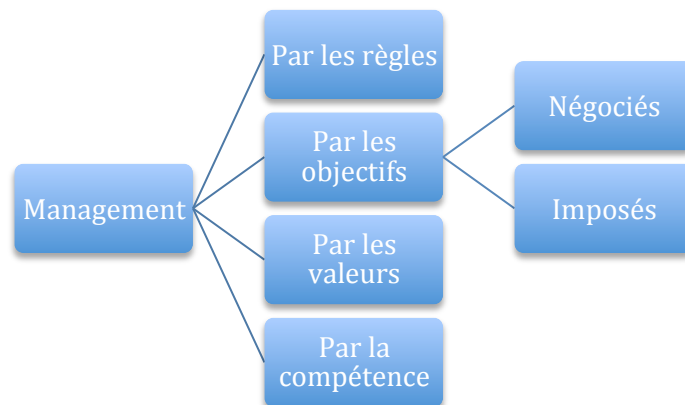
#### *Le management par la compétence*

Il ne s'agit pas du management des compétences, qui lui, s'inscrit dans le MPO, et par lequel le responsable d'une équipe va organiser les compétences et leur croissance en fonction de l'objectif. Le management par la compétence, au contraire, exclut l'objectif, pour faire donner à chacun le meilleur de lui-même : « Dans un univers incertain, les résultats et les comportements n'étant pas formalisables, on ne connaît pas les compétences requises. Le management par les compétences cherche à valoriser – dans le sens d'« augmenter la valeur »

– les compétences possédées par les individus » (Delavallée, 2005, p. 89). Ainsi, on donne les moyens au manager d'être performant en s'adaptant lui-même, grâce à la compétence. Le management par la compétence prend tout son sens dans l'optique des zones d'incertitudes mises au jour par Crozier. Il s'agit de périmètre d'action dont la maîtrise et la responsabilité ne sont pas prévus dans l'organisation, et par conséquent, ne sont pas formalisés. Le management par la compétence donne au manager le moyen de s'insérer dans ces zones de pouvoir que le MPO peut faire oublier. En effet, on peut croire que le MPO permet moins facilement de déceler les opportunités, car il focalise le regard du manager exclusivement sur l'objectif,.

On le voit, le management par la compétence, comme le management par les valeurs d'ailleurs, permet de promouvoir une créativité du manager que le MPO favorisait moins. En effet, en restreignant le comportement du manager aux actions qui lui permettent d'atteindre son objectif, le MPO exclut *de facto* comme non performant, toute action qui viserait, par exemple, à s'insérer dans une zone d'incertitude, à proposer une innovation qui n'est pas conforme aux objectifs du moment mais qui est davantage conforme à la conjoncture qui, depuis le  $t_0$  de la fixation de l'objectif, a évolué.

Tableau n° 12 : Récapitulatif des types de management en fonction du rapport à la prescription des comportements



Source : auteur

## 2) L'apport d'une approche par la finalité : un facteur d'unité prospectif.

Nous réfléchissons dans un premier temps aux raisons pour lesquels ces deux types de management se présentent comme des dépassements du MPO, avant de montrer leurs limites et de manifester en quoi la finalité permet de rendre plus cohérents ces dépassements.

### *La raison du recours aux causes antérieures*

La finalité permettrait de rendre plus facilement pensables ces alternatives au MPO. En effet, ces dépassements du MPO sont des tentatives de management par ce que l'on a appelé les causes antérieures : la cause matérielle et la cause efficiente.

Il est logique que l'on tente de dépasser le MPO par des modes de management par les causes antérieures, puisque ce qui pose problème dans le MPO, c'est justement la temporalité inscrite au cœur de la notion d'objectif, qui implique une postériorité. Pour contourner cette difficulté, il faut recourir à une causalité non prospective, qui ne présente pas de hiatus temporel entre la cause et son effet. Avec les causes antérieures, l'effet suit la cause dans une harmonie de la primauté ontologique et chronologique de la cause. La cause est avant son effet, de telle sorte qu'il y a une immédiateté entre l'action causale et la production de l'effet. Dans le cas du MPO, il n'y a pas cette immédiateté. Entre le moment où la « raison d'agir » (Morsain) est posée à  $t_0$  et le moment où l'objectif est atteint, il y a toute la durée de  $t_0$  à  $t_1$ , durée qui introduit une médiateté entre la « raison d'agir » et son effet. Cette immédiateté liée aux causes antérieures rend cohérents, d'un certain point de vue, les nouveaux types de management.

### *Les limites des dépassements du MPO : le manque de facteur d'unité*

Tels qu'ils sont présentés plus haut, les modes de management alternatifs ne peuvent fournir ce qui est le but initial du MPO et qui demeure plus que jamais une nécessité : l'unification du travail pour que le collectif soit performant. Les valeurs et les compétences ne sont pas des motifs unificateurs suffisants. Si les managers justifient leurs actions en termes rétrospectifs, ces actions ne peuvent s'unifier. « J'ai fait cela parce que j'en ai les moyens en termes de compétences », ou bien « j'ai fait cela parce que ce sont nos valeurs » ne sont pas des justifications suffisantes pour unifier les actions. Ces raisonnements par les causes antérieures ne peuvent conduire à une unité des actions, car les causes antérieures sont indéterminées de soi : « J'appelle matière ce qui n'est pas par soi d'une existence déterminée<sup>270</sup> ». A titre d'illustration, on peut citer Matthis, qui s'interroge sur la différence entre la génération naturelle et la production artistique chez Aristote. En parlant de l'état inachevé d'une œuvre de modelleur, elle écrit : « Ce qui apparaît est une masse informe de matière à partir de laquelle il est impossible de déduire la fin à laquelle l'artiste voulait

---

<sup>270</sup> *Métaphysique, op. cit.*, t. 1, 1029a19, Z, 3, p. 243.

parvenir » (Matthis, 2007, p. 206). Au contraire de la larve par exemple, de laquelle il est possible de déduire le papillon, car la fin y est déjà présente en puissance, c'est-à-dire en tant que la matière est déjà informée, qui a déjà atteint une certaine forme qui l'oriente vers sa fin.

En effet, on ne peut déduire le terme du mouvement à partir des seules causes matérielles et efficientes. Pour que le terme du mouvement de chacun dans l'entreprise soit coordonné avec celui des autres, il faut un principe postérieur d'unification.

C'est pour cette raison que les dépassements du MPO existent peu tel quels : « A l'état pur, ces deux formes sont relativement rares » (Delavallée, 2005, p. 90). Delavallée note également qu'« il semble que la plupart des entreprises en quête d'alternatives au management par les objectifs cherchent plutôt à empiler ces différentes formes de management » (2005, p. 90). C'est ainsi que « les unes sur les autres, elles forment des systèmes hybrides, issus de couches de sédimentation successives, ayant l'apparence de véritables "mille-feuilles" » (2005, p. 90). Selon Delavallée, le management par les valeurs et le management par la compétence ne parviennent donc pas à dépasser le MPO, et la mise en place de ces modes de fonctionnement conçus comme alternatifs, deviennent en réalité des additifs. Loin de supplanter le MPO et ses difficultés, ils ajoutent de la complexité à ce mode de management pour l'alourdir. Le MPO reste alors le cadre du management par les valeurs et du management par la compétence.

A titre d'exemple, on peut citer les grilles d'entretiens de progrès à la FDJ, qui fixent des objectifs aux managers en termes de valeurs de management<sup>271</sup>. Dans ces conditions, le management par les valeurs ne peut s'exercer comme alternative au MPO.

Pour résumer le problème, on peut dire que d'une part, la conjoncture contraint les organisations à fournir davantage de liberté aux managers, car l'instabilité des facteurs augmente. Les organisations octroient plus d'autonomie aux managers en leur ôtant la contrainte des règles d'abord, puis graduellement celle des objectifs. Mais en ôtant ces contraintes, on ôterait du même coup le facteur d'unité des actions de chacun, de chaque service, de chaque direction<sup>272</sup>. Cette unité étant gage de performance, en tant qu'issue de la

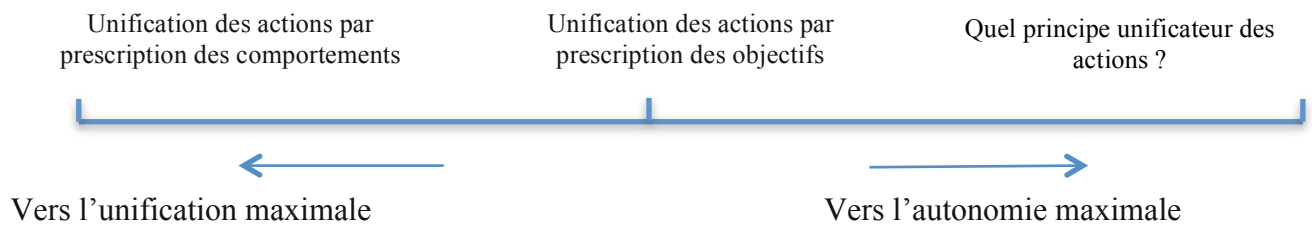
---

<sup>271</sup> Cf. Volet de l'entretien d'évaluation des managers consacré aux principes d'action managériale, p. 410.

<sup>272</sup> Cette volonté de libérer les acteurs des contraintes qui les empêchent de s'adapter plus vite et plus efficacement aux circonstances s'accompagne d'une formalisation accrue des procédures, normes, etc., pour pouvoir traduire l'activité réelle en données chiffrées (cf. Gomez, 2013, p. 109-110). De telle sorte que cette volonté de libération n'est qu'une velléité.

coordination, on ne peut s'en passer. Si l'on veut dépasser le MPO, il faut donc trouver un facteur d'unité alternatif, qui conserve la liberté au sein de l'entreprise.

Figure n° 11 : Equilibre entre liberté et unification



Source : auteur

La finalité, en tant que cause postérieure, permet d'envisager un management par les règles ou un management par la compétence qui ne soit ni un complément inutilement alourdissant du MPO, ni un mode de fonctionnement anarchique, et par lesquels on puisse arriver à une unité et partant, à une performance.

*La finalité est facteur d'unité*

Nous allons montrer, à partir d'une analyse philosophique de la notion, et en puisant dans les sciences de gestion, en quoi la finalité est facteur d'unité.

L'apport de la philosophie

La philosophie issue de la tradition d'Aristote permet de manifester le rôle unificateur de la finalité. Thomas d'Aquin, commentant Aristote, écrit : « On trouve un double ordre dans les choses. L'un est l'ordre des parties d'un tout ou d'une multitude entre elles, comme les parties de la maison sont ordonnées entre elles. L'autre ordre est l'ordre des choses vers leur fin. Et cet ordre prime sur le précédent. Car, comme le dit le Philosophe au livre XI de la *Métaphysique*, "L'ordre des parties de l'armée entre elles est pour l'ordre de l'armée au chef"<sup>273</sup> ». On voit donc que, dans cette pensée, l'ordre entre les parties d'un tout est déterminé par l'ordre de ce tout à sa finalité. Cela permet de penser que la finalité joue le rôle

---

<sup>273</sup> « *Invenitur autem duplex ordo in rebus. Unus quidem partium alicuius totius seu alicuius multitudinis adinvicem, sicut partes domus ad invicem ordinantur; alius autem est ordo rerum in finem. Et hic ordo est principalior, quam primus. Nam, ut philosophus dicit in XI metaphysicae, ordo partium exercitus adinvicem, est propter ordinem totius exercitus ad ducem* » (Thomas d'Aquin, *Sententia libri Ethicorum*, op. cit., vol 1, Livre I, leçon 1, p. 3-4. Traduction par nos soins).

de principe unificateur des parties du tout, qui vont trouver entre elles une harmonie déterminée par la fin recherchée.

La vision comme représentation de la finalité

*Emergence du lien entre vision et finalité*

Le fait que la finalité soit facteur d'unité se manifeste dans le monde de l'entreprise par le thème de la vision, notamment à travers le triptyque leadership, fédération, vision. Le leader fédère dans la mesure où il porte et communique sa vision. C'est dans des discours comme le suivant que se manifeste l'interaction des trois éléments du triptyque : « La vision stratégique apparaît généralement comme un but ou une mission dont la vocation est de provoquer une dynamique dans l'entreprise, ce qui n'est pas sans rappeler le projet d'entreprise (Boyer et Équibey, 1986; Campbell et al., 1992). L'intérêt des recherches conduites sur la vision stratégique est de mettre l'accent sur le caractère non formel du projet d'entreprise. Beaucoup de firmes de petite taille sont dirigées par des leaders visionnaires, c'est-à-dire des personnalités capables de mobiliser une équipe autour d'un objectif ambitieux et de permettre ainsi le développement rapide de l'entreprise » (Smida et Condor, 2001, p. 12). La notion de but est présente dans la définition de la vision, introduisant ainsi la finalité. Elle permet de « mobiliser » et de donner une « dynamique ».

*Une dynamique présente dans la finalité transcendante*

A propos de ce terme de « dynamique » (Smida et Condor, 2001, p. 12) et son lien avec la finalité, il est intéressant de faire le parallèle avec l'inversion téléologique dont Spaemann se fait le théoricien, pour faire émerger le contraste avec la conception d'une finalité instrumentale. On trouve chez lui cette affirmation surprenante, selon laquelle dans la modernité, contrairement à l'idée qu'on s'en faisait, « une structure ontologique *dynamique* (où chaque étant se dépasse vers la fin à laquelle il se rapporte) est remplacée par une structure *statique* : tout est désormais censé se ramener à l'auto-conservation, c'est-à-dire, à la conservation *de ce qui est de toute façon déjà* » (Dewitte, 2010, pp. 108-109). Pour Spaemann, avec l'inversion téléologique, « la nature devient le domaine sans transcendance de la passivité, de l'affirmation inerte de ce qui est déjà » (Spaemann, 2015, p. 64). On rejoint l'idée selon laquelle « la finalité aristotélicienne est dynamique » (Lerner, 1969, p. 164). De ce fait, y a une circularité qui s'emballé à vide dans l'approche par finalité instrumentale, parce que la finalité instrumentale n'a pas le caractère mobilisateur que peut avoir la finalité



transcendante (Dewitte, 2010, p. 112). Quoiqu'il en soit, la finalité transcendante se manifeste comme source d'une dynamique et de mobilisation.

### *La vision comme représentation de la finalité*

Il faut mettre en lumière à présent l'articulation de la finalité et de la vision. On a dit que dans le cas de l'objectif, une représentation de l'état de fait à  $t_1$  était nécessaire. La vision peut être définie comme l'équivalent de cette représentation dans le cas de la finalité, de telle sorte que la vision soit à la finalité ce que la représentation est à l'objectif. La vision comme représentation de la finalité s'accommode particulièrement bien de la première caractéristique de la finalité que nous avons décelée par opposition à l'objectif : son caractère abstrait, au sens d'éloigné de l'action immédiate. Or, la vision est un terme employé dans le voisinage de celui de « stratégie », lui-même connoté par le long terme, l'éloignement des préoccupations opérationnelles, et qui peut même rejoindre le côté abstrait que nous avons prêté à la finalité<sup>274</sup>.

### *La proximité sémantique de la vision et de la finalité*

De plus, la vision comme représentation de la finalité se voit corroborée par la connotation de la vision. En effet, ce que l'on voit n'est pas soumis au choix. Une vision s'impose. Contrairement à la vue (au sens d'action de voir, et non de faculté biologique), on n'échappe pas à la vision. Dans son sens originel de « capacité de voir », elle s'oppose à la « vue ». Alors, elle est un fait non optionnel, en amont de la vue de telle ou telle chose, qui peut, elle, procéder d'un choix.

De plus, le volet religieux de la connotation du terme vision, le relie, dans toute une tradition théologique, au qualificatif « béatifique »<sup>275</sup>, pour désigner la vision de Dieu dans l'au-delà, ou au qualificatif « mystique », pour désigner une vision terrestre surnaturelle<sup>276</sup>. Ici non plus, la vision n'est pas objet de choix. A noter qu'alors, l'acte est tellement lié à son objet que le même mot sert à les signifier tous les deux : la vision désigne autant l'acte de voir que l'objet vu, ce qui suggère linguistiquement la primauté ontologique de l'objet de la vision.

---

<sup>274</sup> Pour illustrer cela, on peut citer le cas d'un manager de la FDJ interrogé dans l'enquête de terrain qui parlait des décisions stratégiques en termes de décisions « stratosphériques » (Didier).

<sup>275</sup> Cf. Thomas d'Aquin, *Opera omnia iussu impensaue Leonis XIII P. M. edita, t. 6-7: Prima secundae Summae theologiae* (Ex Typographia Polyglotta S. C. de Propaganda Fide, Romae, 1891-1892), q. 3, a. 8, p. 35 : « *Utrum beatitudo hominis sit in visione divinae essentiae.* (« La béatitude consiste-t-elle dans la vision de l'essence divine ? ») (Traduction par nos soins).

<sup>276</sup> Cf. Grondin, 2008, p. 15.

Une troisième connotation exclut également la vision du champ des choix : « À l'origine, la vision désigne la représentation d'une chose surnaturelle apparaissant à la vue ou à l'esprit. [...] Cette acception existe encore aujourd'hui, mais pour traduire des hallucinations ou des représentations imaginaires provoquées par le délire ou le rêve » (Smida et Condor, 2001, p. 13). Or, par définition, le domaine onirique échappe au choix. La vision est donc un terme dont la connotation invite à placer sa dénotation en dehors du champ du choix : « Dans la définition prophétique ou religieuse, le degré de contrôle de la représentation par le visionnaire est faible. Ce dernier entrevoit l'avenir sans qu'il puisse véritablement l'infléchir. La vision se définit alors comme une représentation déterministe de l'avenir » (Smida et Condor, 2001, p. 14). Le rapprochement avec la finalité par le biais de la représentation est donc particulièrement adapté : l'objet de la vision, tout comme la finalité, semble s'imposer.

Toutefois, il faut noter que la littérature en gestion développe une conception opposée, « qui assimile davantage la vision à une représentation d'un avenir souhaité » (Smida et Condor, 2001, p. 14). En modifiant le terme de vision, elle la relègue à un objectif à plus long terme, de telle sorte qu'il n'y a pas de différence de nature ou de plan, mais de degré avec l'objectif. Notre approche prend au contraire la vision dans ce qu'elle a de spécifique par rapport à l'objectif. La finalité ne serait pas un objectif stratégique. Elle se caractérise au contraire par le fait qu'elle se situe sur un autre plan, spécifiée par le fait qu'elle n'est pas dans le domaine du choix, ce qui n'est pas le cas d'un objectif stratégique.

La finalité bénéficie donc du caractère unificateur que l'on prête à sa représentation, la vision. On pourrait donc lui attribuer le rôle de compléter les modes de management alternatifs au MPO, en proposant une raison d'agir prospective qui permette la coordination des efforts.

*Le recours à la finalité comme « enveloppement » des modes alternatifs de management*

La façon de compléter ces modes de management par les causes antérieures, peut se comprendre en termes d'« enveloppement ». Cette expression est utilisée par Thüre von Uexküll, qui parle de « l'enveloppement de la causalité par la finalité » (Dewitte, 2010, p. 123). La finalité peut alors se poser comme la justification prospective des justifications rétrospectives. La tradition aristotélicienne a retenu le terme de « cause des causes ». « En effet, il est manifeste que l'agent agit en vue d'une fin, et de même qu'on l'a montré plus haut

dans les choses artificielles, que la forme est ordonnée à l'usage comme à sa fin, et la matière aux formes comme à sa fin. Et c'est pour cela que la fin est dite cause des causes<sup>277</sup> » Précisons qu'elle n'est pas cause des causes en tant qu'elle causerait l'existence de la cause, mais en tant qu'elle cause la causalité de la cause (Delaporte, 2008, p. 371).

C'est pourquoi les causes antérieures ne sont pas invalidées par le recours à la finalité<sup>278</sup>, elles sont relativisées et confirmées par la finalité, qui leur donne un sens, c'est-à-dire une direction. Le management par les valeurs et le management par la compétence ne sont pas invalidés par une approche par la finalité, comme ils peuvent l'être par le MPO qui menace leur statut d'alternative à ce mode de management.

Pour synthétiser le raisonnement que nous avons tenu pour montrer comment compléter les alternatives au MPO sans les polluer par le MPO, on peut dire que la thématique de la vision permet de montrer que la finalité est facteur d'unité, contrairement aux causes antérieures. Donc le management par les causes antérieures doit être complété par une approche par la finalité. Autrement dit, le « pourquoi » (justification rétrospective) des actions des managers doit être intégré dans la réponse au « pour quoi » (justification prospective) de ces activités pour conserver un facteur d'unité dans les actions.

### **iii) La finalité comme garante de l'orientation de la créativité.**

Outre réguler le MPO, et donner une direction à ses dépassements, la finalité permet de promouvoir et d'orienter la créativité de l'entreprise. Nous proposons de poser les fondements de cette idée, d'en montrer un pendant philosophique avec l'« *epikie* », et d'en montrer une réalisation dans la théorie de Carney et Getz.

#### *1) Le MPO pourrait brider la créativité : la finalité comme stimulant*

Les dépassements du MPO, en tant que modes de management par les causes antérieures, indéterminées de soi, ne sont pas aptes à fournir une direction suffisante tout en maintenant la créativité. Cela est d'autant plus vrai dans les métiers où cette créativité est primordiale. Le MPO pouvait déjà brider la créativité : « Comment formaliser la contribution

---

<sup>277</sup> *Manifestum est enim quod agens agit propter finem; et similiter ostensum est supra in artificialibus, quod formae ordinantur ad usum sicut ad finem, et materiae in formas sicut in finem: et pro tanto dicitur finis causa causarum.* (Thomas d'Aquin, *Commentaria in octo libros Physicorum Aristotelis, op. cit.*, Livre II, leçon 5, p. 71. Traduction par nos soins)

<sup>278</sup> De même qu'en biologie, le mécanisme n'exclut pas de soi le finalisme, mais peut accepter d'y être enchâssé.

d'un chercheur ? Peut-on lui fixer des objectifs ? Est- ce même souhaitable ? Compte tenu de la nature de son travail, de l'incertitude de ce qu'il va potentiellement trouver, cela a-t-il un sens ? Un quelconque objectif ne risque-t-il pas de brider sa créativité ? » (Delavallée, 2005, p. 86). Le MPO dans les services recherche et développement, par exemple, peut manquer de pertinence.

A ce titre, le management par les valeurs et le management par la compétence sont plus aptes à fournir cette disposition à la créativité. Mais en l'absence d'une approche par la finalité, le sens, la direction à donner à la créativité demeure incertain. La gestion de l'innovation consiste non seulement à promouvoir la créativité, mais également à l'orienter dans la stratégie de l'entreprise. Celle-ci dépendant de la finalité, on limite l'efficacité de la créativité quand celle-ci n'est mue qu'en vertu des causes antérieures.

## 2) *L'epikie comme adaptation à la finalité par delà la formalisation de l'objectif*

Une mise en perspective philosophique peut se révéler intéressante, sur la relation de la créativité et de la finalité, en rapport avec la norme. Il s'agit de la notion d'« *epikie* », telle que l'a développée Thomas d'Aquin dans son commentaire de l'*Ethique à Nicomaque* d'Aristote<sup>279</sup>. *L'epikie* est une partie de la vertu de justice, par laquelle on « observe l'intention du législateur là où les paroles de la loi sont discordantes<sup>280</sup> ». Il s'agit de suivre la finalité de la loi (qui recoupe « l'intention du législateur ») en s'écartant quand il le faut de la formulation de la loi.

Or, de même que la loi suprême peut être la suprême injustice, l'objectif le plus clairement formulé peut être le plus opposé à la finalité de l'entreprise. En effet, on a dit que les objectifs devaient se décliner à partir des objectifs de l'entreprise en général. Or, « souvent, cette déclinaison ne se fait pas. Car les rôles ne sont pas bien définis » (Morin, 1997, p. 163). Ou bien, par déformation successives à force de traduction ou de négociation, l'objectif ne correspond plus à la finalité de l'entreprise. Alors, les objectifs, mal déclinés, ne sont plus des moyens pour atteindre la finalité de l'entreprise.

Une approche par la finalité, en introduisant l'équivalent de *l'epikie* dans l'entreprise, reconnaîtrait au manager la possibilité de voir dans l'objectif un moyen (ce qui a pour

---

<sup>279</sup> *Sententia libri Ethicorum, op. cit.*, vol. 2, Livre V, leçon 16, p. 322 sq.

<sup>280</sup> « *observat intentionem legislatoris ubi dissonant verba legis* » (vol. 2, Livre V, leçon 16, p. 323. Traduction par nos soins).

conséquence de relativiser le MPO, et va dans le sens de ce que l'on a vu plus haut comme premier apport de la finalité pour éclairer les limites du MPO) en vue de la fin de l'entreprise. A ce titre, le moyen est relatif à la fin, et n'est pas la seule façon d'atteindre la fin. L'*epikie* garantirait alors dans l'entreprise l'atteinte de la finalité, en engendrant des actions non dirigées vers l'objectif, mais plus adaptées à l'atteinte de la finalité. Toutefois, il faut noter que Thomas d'Aquin précise qu'il s'agit d'une vertu, et d'une partie de la justice (Livre V, leçon 16). Cela veut dire que l'*epikie* n'est pas un blanc-seing pour transgresser la formalisation des objectifs. Il s'agit d'être plus fidèle à « l'intention » du législateur, c'est-à-dire, une fois transposé à notre cas, à la finalité visée.

### 3) *La liberté sans finalité est anarchique*

Le discours de Carney et Getz (2012) dans leur essai *Liberté et compagnie, quand la liberté des entreprises fait le succès des entreprises*, pourrait se lire comme une invitation à se libérer du MPO pour favoriser la créativité dans l'entreprise, gage de performance. Ils commencent en citant un discours prêté à Matsushita (qui aurait en réalité été inventé. Cf. note p. 389) « Nous gagnerons et l'Occident industriel perdra [...] parce que [...] vos entreprises reposent sur le modèle de Taylor. S'agissant de vos esprits, c'est encore pire. Vos patrons se chargent de la réflexion et les ouvriers manient le tournevis. [...] Pour vous, l'essence d'une bonne gestion consiste à faire jaillir les idées de la tête des patrons et à les faire exécuter par les ouvriers. Nous avons dépassé le modèle de Taylor. Le monde économique [...] est devenu si complexe et si difficile, la survie des entreprises si périlleuse et pleine de dangers qu'elle exige la mobilisation au jour le jour de la moindre parcelle d'intelligence » (2013, p. 12). Les auteurs ajoutent : « Nous pouvons vous assurer qu'il y a là, à deux pas, juste au bout du couloir, dans la tête de personnes qui sont déjà employées, de remarquables possibilités de supprimer des sources de gaspillage parfaitement inutiles et qui n'apparaissent pas dans les bilans, de fidéliser les clients et d'en attirer de nouveaux » (2013, p. 12-13). Autrement dit, on n'a jamais trop d'intelligence dans une équipe. La moindre parcelle de cerveau doit être mobilisée pour que le collectif donne toute sa mesure. Or, chaque fois que le manager pense et décide à la place de son collaborateur, il le dispense de penser et de décider<sup>281</sup>. La pensée issue du *Scientific Management* de Taylor peut se résumer ainsi : le

---

<sup>281</sup> Ou du moins il fait comme s'il était possible de le dispenser de penser. L'injonction paradoxale que peut constituer cette dispense rend invivable pour les salariés ce mode de management. Nous n'avons pas besoin d'opter ici pour l'une ou l'autre des critiques du taylorisme. Les critiques internes au management, qui reposent sur l'inefficacité de ce mode de management, et les critiques externes, pour des raisons éthiques.

manager doit dire à son collaborateur ce qu'il doit faire. Et quand c'est trop de travail de penser et de décider à la place du collaborateur, on lui délègue cette tâche. Ce n'est donc pas seulement pour permettre au salarié d'acquérir du pouvoir en s'insérant dans les zones d'incertitudes que la liberté est promue dans le mouvement de libération des entreprises. Ce serait pour accroître la performance des entreprises en mobilisant toute la pensée de chacun. On devrait donc partir du principe que le collaborateur doit penser et décider lui-même pour mener à bien sa mission. Le manager n'intervient alors que pour fournir les moyens à son collaborateur de mener sa mission. Cette liberté, prônée par les auteurs, serait à la source de réussites industrielles comme celle de Harley Davidson, Vertex, Semco, Favi (2013, p. 378).

Mais « liberté ne veut pas dire anarchie » (p. 91). Pour se prémunir contre l'anarchie, il faut suivre un processus en quatre étapes pour libérer l'entreprise. La seconde étape se formule ainsi: « Commencer à partager ouvertement et activement sa vision de l'entreprise pour permettre aux salariés de se l'approprier. Mais il ne faut pas le faire avant l'étape 1, car des gens qui ne sont pas traités en égaux ne s'intéresseront pas à cette vision » (2013, p. 15). C'est donc par la vision, que l'on peut voir comme une représentation de la finalité, que l'on peut éviter à une entreprise libérée d'être anarchique. Cette vision permet également de disposer l'implication des salariés. En effet, la troisième étape est celle-ci : « Arrêter d'essayer de motiver les salariés. Vous avez bien lu. Il convient plutôt de mettre en place un environnement qui leur permettra de se développer et de s'auto-diriger, et de les laisser se motiver eux-mêmes. S'ils comprennent la vision dont il est question à l'étape 2, ils se chargeront du reste, pourvu qu'on les laisse faire » (2013, p. 15).

La finalité permet donc une approche qui libère les créativités en percevant l'objectif comme un moyen d'atteindre la finalité, moyen relatif à cette finalité. Cette relativité ouvre la possibilité d'atteindre la finalité en se libérant de l'objectif, sans tomber dans un dérèglement de l'organisation. Cette organisation est unifiée par sa finalité que l'on cherche à atteindre via l'objectif et, quand celui-ci est faussé par des approximations de traduction successives, via l'équivalent de l'epikie.

La finalité permet donc de questionner le MPO sous trois angles : réguler le caractère absolu qu'il peut avoir dans le système managinaire, donner consistance aux tentatives de dépassement du MPO et favoriser la créativité. La finalité apparaît donc comme une clé de lecture pertinente pour éclairer cette donnée fondamentale du travail du manager.

Tableau n° 13 : Les apports d'une approche par la finalité pour questionner les limites du MPO.

Caractéristiques de la finalité	Réponse qu'elles viennent apporter
Au delà du domaine du choix	Régule l'absolutisation du MPO
Cause	Donne corps au management par la compétence et au management par les valeurs
Au delà des objectifs	Favorise la créativité et innovation

Source : auteur

## ***PARTIE 2 : LA FINALITE POUR ECLAIRER LES CONTRADICTIONS DU MANAGER***

### **A. Présentation des contradictions**

Nous avons vu en quoi la finalité permet d'éclairer le MPO, qui joue un rôle fondamental dans l'existence du manager, et donc en quoi elle permet de mieux comprendre le travail du manager.

Mais un autre élément primordial du travail du manager peut être mieux compris à la lumière de la finalité. Il s'agit de la contradiction. En effet, manager implique également de se confronter à des discours, à des injonctions et à des pratiques parfois contradictoires.

#### *a. Le concept de contradiction*

Aristote a thématiqué les contradictions de façon à nous permettre de lire le travail du manager à travers ce concept de façon féconde. La contradiction, pour Aristote, est l'un des quatre modes d'opposition<sup>282</sup>. Pour percevoir la spécificité de la contradiction par rapport aux autres types d'oppositions, il est nécessaire de présenter brièvement les trois autres. On peut les présenter par ordre croissant d'opposition. Le type d'opposition le plus ténu est appelé relation. La relation est l'opposition qui existe entre deux termes dont l'un se dit par rapport à l'autre : « les termes qui sont opposés comme des relatifs sont ceux dont tout l'être consiste à être dit de leur opposé ou qui s'y rapporte de quelque autre façon<sup>283</sup> ». « Le père n'est pas le fils », est un exemple de prédication modalisée par la relation, car on est le père du fils, ou le fils du père. La conséquence pour chacun des concepts, est qu'un « relatif n'est ce qu'il est que par son corrélatif » (Hamelin, 1985, p. 132). Le signe de cette opposition de relation est le génitif (en grec comme en latin chez les commentateurs). Un degré d'opposition est franchi

282

Textes d'Aristote sur les quatre types d'opposition						
Opposition général	en	Contradiction	Contrariété	Privation		Relation
<i>Catégories</i> , 11b15 <i>Métaphysique</i> , Δ, 10, 1018a20		<i>Catégories</i> , 10, 13b	<i>Catégories</i> , 10, 11b33-12a25 ; 11, 13b36. <i>Métaphysique</i> , Δ, 10, 1018a25 <i>Métaphysique</i> , I, 4, 1055a3	<i>Catégories</i> , 10, 12a26-13a36 <i>Métaphysique</i> , Δ, 22, 1022b21		<i>Catégories</i> , 7, 6a35-8b25 (relation prédicamentale) <i>Catégories</i> , 10, 11b23 (relation post- prédicamentale)

<sup>283</sup> *Organon. I. Catégories, II. De l'interprétation*, Paris, Vrin, 1997, 11b25, p. 56.



avec la privation. Il s'agit de l'absence d'une forme dans un sujet apte à l'avoir au temps où il doit l'avoir. « Nous n'appelons pas un être édenté par cela seul qu'il n'a pas de dents, ou aveugle parce qu'il n'a pas la vue, mais bien parce qu'il n'a ni dents ni vue au temps où il doit les posséder<sup>284</sup> ». Elle se distingue de la relation en ce que les opposés ne se disent pas l'un de l'autre (on ne parle pas de la cécité de la vue). Vient ensuite la contrariété, dans laquelle s'opposent deux termes qui sont les extrêmes dans un même genre (*Métaphysique*, I, 1055a5 sq. Cf. Hamelin, 1985, p. 134) : dans le genre température, le chaud et le froid par exemple. C'est la contrariété qui permet donc la connaissance distincte. Car le genre ne dit l'essence de la chose que de manière générique, comme son nom l'indique, c'est-à-dire confuse. Enfin, l'opposition absolue est incarnée dans le discours par la contradiction. Celle-ci n'admet pas d'intermédiaire. Elle ne met pas en face du premier terme un autre terme, mais plutôt un non-terme. L'opposé *contradictoire* du concept d'homme, par exemple, serait non-homme. Selon l'exemple célèbre, l'opposé *contraire* de l'homme serait animal non-raisonnable. La différence entre non-homme et animal non-raisonnable, c'est que le terme non-homme est vide de contenu, car il inclut aussi le néant<sup>285</sup>, tandis qu'animal non-raisonnable recouvre tous les autres animaux. En fin, la contradiction se situe davantage au niveau du discours, de ce fait, que du réel.

La contradiction est donc un type d'opposition qui interdit la synthèse des opposés. Nous voudrions ici montrer que la notion de finalité, en théorie, permet au manager de s'orienter dans ces polarités contradictoires.

Nous procéderons ainsi : dans un premier temps, nous identifierons les différents degrés de contradiction convergeant vers le manager, avant de lier le degré le plus concret à la problématique de la Responsabilité sociale de l'entreprise<sup>286</sup>. A partir de là, nous intégrerons la finalité à la réflexion pour manifester en quoi une approche par la finalité, au sens où celle-ci a été définie précédemment, permet de mieux penser une unification théorique au-delà des contradictions.

---

<sup>284</sup> *Ibid.*, 12a32, p. 58.

<sup>285</sup> Aristote l'appelle une expression indéfinie : *Organon. I. Catégories, II. De l'interprétation*, Paris, Vrin, 1997, 2, 16a30, p. 80.

<sup>286</sup> Ci-après RSE.

Le déroulement de notre réflexion suit donc un parcours similaire à celui que nous avons adopté pour montrer l'intérêt d'une approche par la finalité dans le cadre du MPO. En effet, ici, comme lors de ce travail sur le MPO, nous allons

1. présenter l'état de fait,
2. en manifester les difficultés,
3. mettre en valeur ensuite les solutions trouvées par la littérature ou mises en place par les acteurs,
4. et enfin manifester l'apport de la finalité pour penser ces solutions, les compléter, les approfondir.

Ce tableau met en parallèle les deux démarches : celle que nous avons adoptée pour traiter le MPO, et celle que nous allons adopter maintenant pour aborder les contradictions. Il met en valeur les similitudes des deux. Nous procéderons de même pour le troisième apport de la finalité.

Tableau n° 14 : Procédé méthodologique commun au traitement du MPO et des contradictions

	Traitement du MPO	Traitement des contradictions
<b>1. Etat de fait</b>	Omniprésence du MPO Histoire, définitions et caractéristiques du MPO	Trois degrés d'émergence des contradictions
<b>2. Limites de cet état de fait</b>	Difficultés culturelles, idéologiques et pratiques du MPO	
<b>3. Solutions existantes</b>	Management par les valeurs et management par la compétence	La RSE comme facteur de synthèse des contradictions
<b>4. Contribution de la finalité pour interroger ces solutions</b>	Les trois spécificités de la finalité pour réguler le MPO, donner corps aux dépassements du MPO, garante de l'orientation et de la créativité	La finalité permet de rendre plus cohérente la conception intégrative de la RSE.

Source : auteur

## ***b. Trois degrés d'émergence de la contradiction***

« L'entreprise est par excellence le lieu des conflits d'intérêts » (Pesqueux et al. 1999, p. 68). Mais ces conflits sont de différents ordres, que nous allons tâcher de distinguer ici. Différents types de contradictions impactent le manager. On distingue les contradictions venant de la hiérarchie, les contradictions venant de la pression entre deux sources d'exigences, et les contradictions venant du faisceau de sources d'exigences. En première intention, on peut définir les contradictions comme des situations dans lesquelles des exigences incompatibles entre elles se présentent au manager.

### **i) Les contradictions qui viennent de la hiérarchie : le problème des priorités**

Morin écrit que « en management, les objectifs sont en partie convergents, en partie conflictuels. Il faut la croissance et le cash-flow, la productivité et la paix sociale, investir et distribuer des dividendes, réduire les coûts et lancer de nouveaux produits... » (1997, p. 163). Par exemple, on peut imaginer une entreprise qui se fixe pour objectif de racheter un concurrent, et en même temps, qui voudrait distribuer les dividendes aux actionnaires, deux usages contradictoires de la trésorerie. Ces contradictions sont plus importantes quand la conjoncture est mauvaise. En effet, en cas de crise, les dirigeants mettent les managers « sous contraintes contradictoires en leur demandant de résoudre eux-mêmes ces contradictions » (Albert, 2010, p. 143).

La solution que propose Albert est pour les dirigeants de « renoncer », le corollaire de prioriser. (Albert, 2010, 150-151). Le problème des priorités c'est qu'elles s'ajoutent les unes aux autres. Pour Morin : « Toute organisation fonctionne en essayant d'atteindre des buts, de viser des objectifs en partie conflictuels. Le rôle d'une hiérarchie consiste à faire les arbitrages nécessaires dans les situations quotidiennes : dans le cas présent, je privilégie tel objectif » (1997, p. 163-164).

Il faut donc prioriser, mais certains dirigeants éprouvent une réticence à prendre ces décisions, pour deux raisons : « ces priorités doivent être expliquées en quelques axes simples que chaque collaborateur pourra comprendre aisément. Avec elles, il importe de dire ce qui est mis de côté au moins momentanément. On observe une réticence à le faire soit par peur de décevoir ceux qui ont travaillé sur le sujet, soit par volonté de montrer qu'on ne lâche rien » (Albert, 2010, p. 163-164). Mais sans renoncement, on ne peut parler de priorité. Dans certaines entreprises, on en arrive à un empilement de priorités successives, les secondes

supplantant de fait les premières, sans que, de droit, les premières aient été signalées comme secondaires. A une certaine période, la Française des Jeux fonctionnait de telle sorte que le projet prioritaire (que nous pouvons appeler A) se faisait appeler P1 (P pour priorité). Les autres projets portaient des indicateurs de priorité décroissant (P2, P3).

Voici le texte de l'entretien relatant cela :

J'en ai [des urgences], mais pas tant que ça, fin j'en ai pas autant que les pauvres malheureux, qui sont dans pas mal d'équipe à qui le DG change d'avis toutes les 5 minutes et les gars ils ont un truc, des priorités partout. Et notamment je vois dans les équipes de la DSI, les gars ils ont 150 projets [...]. Il y a une multitude de projets dans la boîte et les gars qui sont sur ces projets là métiers, les nouveaux jeux, la refonte de la comptabilité, tous les projets informatiques qu'il peut y avoir, là il y a une multitude de contre ordres. De projets prioritaires, qui deviennent plus prioritaires, puis y a le p1, qui est archi prioritaire, et après y a le P0 qui est encore plus prioritaire, et après y a le GPS, le grand projet stratégique qui est plus prioritaire que le prioritaire, quoi, et au final, c'est le même mec qui fait quoi (Bertrand).

Il est donc arrivé, d'après un des managers de la FDJ, qu'un projet (le projet B) supplante le projet A et devienne prioritaire à la place de A. Alors l'échelle de priorité n'a pas été changée. Le projet A restait le projet P1, et le projet B se plaçait devant lui, et sa priorité s'indiquait ainsi : P0. Puis quand P0 a été supplanté par un projet plus important, celui-ci n'ont plus n'a pas déplacé l'échelle des priorités, il n'a pas pris la place de P0, ce qui aurait relégué le P0 au rang de P1, le P1, au rang de P2, etc. Il est venu se placer non pas à la place de P0, mais devant lui. C'est le grand projet stratégique : GPS. On avait donc le projet P1, qui, dans le discours, était toujours aussi prioritaire, tandis que dans la réalité, il était passé à la troisième place<sup>287</sup>.

---

<sup>287</sup> Cf. C'est ce que nous livrait Didier dans son entretien semi-directif.

Tableau n° 15 : Le sous entendu impliqué dans le discours de la hiérarchie qui priorise sans renoncer

t <sub>0</sub>		
Discours	Sous-entendu	Réalité
Projet A = P1	Projet A = Prioritaire	Projet A = Prioritaire

t <sub>1</sub>		
Discours	Sous-entendu	Réalité
Projet A = P1 Projet B = P0 Projet C = GPS	Projet A a toujours la même importance, <b>DONC est toujours prioritaire</b>	Projet A <b>n'est plus prioritaire</b>

Source : auteur

On voit donc que se crée alors une sorte de hiatus entre la réalité et le discours. Ce hiatus pourrait se rapprocher de l'écart entre le réel et le prescrit mis en avant par les ergonomes de l'activité (Wisner, Daniellou). Toutefois l'écart dont il est question ici se situe au sein de la prescription elle-même. Dans le discours « Projet A = P1 ; Projet B = P0 ; Projet C = GPS », le terme P1 *doit* être pris *simultanément* dans deux sens opposés : « prioritaire » *et* « non prioritaire ».

Nous analyserons plus loin cette contradiction grâce aux concepts de l'école de Palo Alto, mais on peut déjà affirmer que ce hiatus vient du caractère relatif de la priorité, qui est ignoré par le discours stratégique. C'est à dire que priorité vient de *prius*, en latin, qui désigne l'idée d'antériorité et non pas de primauté. L'antériorité est relative, la primauté est absolue. D'ailleurs il est significatif de noter que l'emploi en latin classique du terme *prior* (antérieur) est exclusivement réservé à l'emploi du comparatif (cf. Gaffiot, 1934, p. 1239), c'est-à-dire à une relation entre deux termes. En français, on a le même emploi du mot « antérieur ». Une chose n'est antérieure que par rapport à une autre.

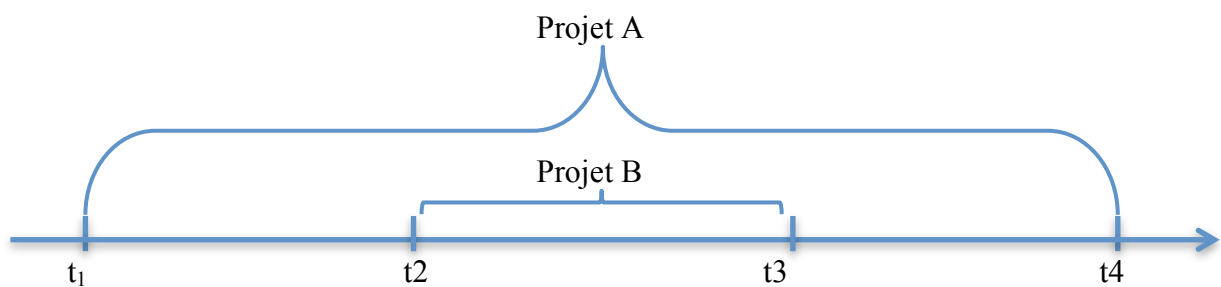
En revanche, l'importance d'une action n'est pas nécessairement relative à une autre action. Les deux notions sont donc différentes. Or, le discours qui place le projet B en P0 confond donc quelque chose qui doit être distinct : l'importance (absolue) et la priorité (relative).

Si l'on veut affiner le concept de priorité, il faut encore préciser qu'il y a deux types de priorité : initiale et intentionnelle. C'est l'étymologie latine qui permet d'opérer cette

distinction. En effet, la racine *pris* latine, qui a donné *prior*, a donné lieu également à divers mots, dont toute une famille qui tourne autour du champ lexical de l'ancêtre, de l'antique, de l'ancien, de la vieillesse. Se dessinent donc deux acceptions de l'antériorité qui peuvent entrer en conflit. Pour notre cas, un projet prioritaire est un projet antérieur, mais l'antériorité a une double face, dans le cas de deux actions qui s'inscrivent dans la durée. L'antériorité initiale fait primer l'action qui était là avant l'autre, tandis que l'antériorité intentionnelle permet de faire primer l'action qui doit être terminée avant l'autre.

Sur le schéma suivant, le projet A est antérieur initialement (la racine latine *pris* au sens de plus vieux, plus ancien) au projet B, mais intentionnellement B est antérieur (la racine latine *pris* au sens de premier à achever).

Figure n° 12 : Antériorité initiale et intentionnelle



<p><math>t_1</math> : Lancement du projet A</p> <p><math>t_2</math> : Lancement du projet B</p> <p><math>t_3</math> : Terme prévu du projet B</p> <p><math>t_4</math> : Terme prévu du projet A</p>
---

Source : auteur

Cette distinction entre antériorité initiale et antériorité intentionnelle permet non seulement de mieux cerner la notion de priorité, dans ses deux acceptions potentiellement contradictoires, mais surtout d'expliciter les contradictions qui se présentent au manager. Ces deux types de priorité se retrouvent et s'opposent dans l'esprit d'un acteur et de sa hiérarchie. En effet, entre  $t_1$  et  $t_2$ , aux yeux du contributeur du projet A, ce qui a davantage de valeur est le travail accompli sur le projet A, car le projet B n'a pas encore fait l'objet d'un

investissement en temps et en énergie. Il est donc compréhensible que le collaborateur fasse aisément du projet A, prioritaire initialement, une priorité intentionnelle. L'attachement du contributeur à son travail pourrait contribuer à renforcer l'effet contradictoire de la nouvelle priorisation.

L'exemple du projet que nous prenons est bien sûr valable pour toute action inscrite dans la durée, susceptible d'être abandonnée (après avoir été entreprise mais avant d'avoir été achevée) sur ordre de la hiérarchie, au profit d'une autre.

Si nous résumons notre développement, on peut dire que le changement de priorité venant de la hiérarchie a donc deux raisons de présenter une contradiction pour le manager. Ces deux raisons sont des confusions.

La première confusion, instaurée par la hiérarchie, consiste à maintenir le doute sur la distinction entre importance du projet (absolue) et priorisation (relative). Cela permet de ne pas avoir à renoncer (ce qui supposerait, dans certains cas, de reconnaître une erreur, indépendamment de la difficulté de la décision qui implique une perte financière). Cela permet également d'augmenter la charge de travail, en laissant les managers mobilisés sur le premier projet, tout en *ajoutant* un second.

C'est ce qui peut se passer dans le dialogue imaginé entre un contributeur de projet et sa hiérarchie.

Le contributeur d'un projet affirmant : « Vous me dites que ce projet B est prioritaire. Je dois donc en déduire que le projet A n'est plus prioritaire... »

Le supérieur hiérarchique répondant : « Non, je dis que le projet B est davantage prioritaire que le projet A. Le projet A reste prioritaire, mais l'est moins que le projet B. »

Le refus de renoncer se déguise donc derrière un artifice de langage basé sur la confusion entre l'importance des projets et leur priorité, c'est-à-dire leur antériorité relative. Pour débusquer cet artifice, on peut remplacer dans ce dialogue l'expression « être prioritaire » par l'expression « doit/devant être achevé avant », ce qui se justifie par l'étymologie. Cela donnerait ainsi le dialogue suivant :

Le contributeur d'un projet : « Vous me dites que ce projet B doit être achevé avant. Je dois donc en déduire que le projet A doit être achevé après... »

Le supérieur hiérarchique : « Non, je dis que le projet B doit être achevé plus avant [sic] que le projet A. Le projet A doit aussi être fini avant, mais moins avant que le projet B. »

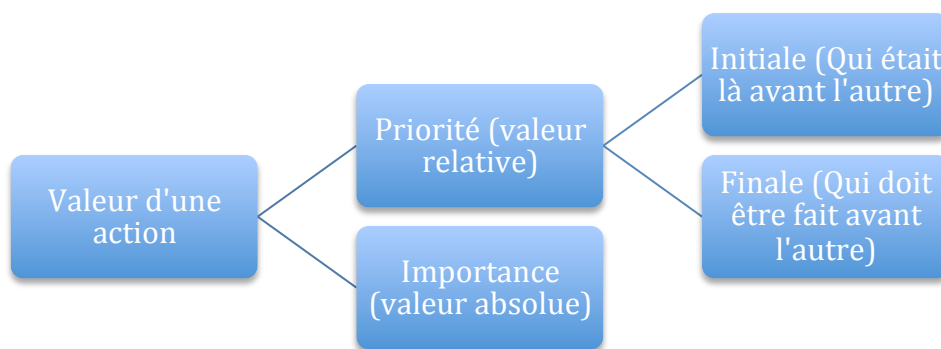
La faute grammaticale manifeste l'absurdité du propos, car le supérieur instaure une confusion entre importance et priorité. On peut s'en assurer en remplaçant le terme « prioritaire » par le terme « important ». Alors, le dialogue est tout à fait cohérent :

Le contributeur d'un projet : « Vous me dites que ce projet B est plus important. Je dois donc en déduire que le projet A est moins important... »

Le supérieur hiérarchique : « Non, je dis que le projet B est plus important que le projet A. Le projet A reste important, mais l'est moins que le projet B. »

La seconde confusion est faite par l'acteur, qui a tendance à accorder à une action initialement prioritaire un caractère intentionnellement prioritaire, pour ne pas perdre le fruit de son travail, comme nous l'avons dit.

Figure n° 13 : Les deux distinctions sans lesquelles la priorisation apparaît comme une contradiction



Source : auteur

Dans toutes ces considérations nous n'avons pour l'instant retenu qu'une seule source de contradictions : la hiérarchie, dont les messages peuvent être contradictoires entre eux. En effet, les contradictions qui se présentent au manager sont des exigences contradictoires. Or, on a tendance à penser que le sens de l'exigence et descendant dans la hiérarchie. Mais si l'on considère les choses d'un point de vue plus concret, et moins théorique, on s'aperçoit que les



collaborateurs du manager sont également source d'exigences, exigences qui peuvent entrer en contradiction avec celles de la hiérarchie.

### **ii) Les contradictions entre les exigences « d'en haut » et les exigences « d'en bas »**

Ni dirigeants, ni opérationnels, la grande majorité des managers sont pris entre deux sources de contraintes et pour ainsi dire, deux pressions : « encadrer, c'est se "débrouiller" entre la pression d'en "haut" et celle d'en "bas" » (Mispelblom-Beyer, 2010, p. 88). Pour rendre compte de ce phénomène, Mispelblom-Beyer prend l'image, accompagnée d'un jeu de mots, du manager qui serait « entre le marteau et l'écume [sic] ». Pour lui, la pression exercée par les subordonnés appelés « collaborateurs », est au moins aussi importante pour ce que peut faire ou ne pas faire un encadrant que les directives reçues de ses propres supérieurs hiérarchiques » (Mispelblom-Beyer, 2010, p. 36).

Pour cet auteur, il existe trois « protagonistes principaux », dont le second est pris en tenaille entre les deux autres : « le personnel dit d'exécution, l'encadrement, la direction des entreprises et des institutions » (Mispelblom-Beyer, 2010, p. 36). Par conséquent, « il n'y a d'encadrement qu'intermédiaire » (Mispelblom-Beyer, 2010, p. 45).

C'est pourquoi, on peut dire que « encadrer, c'est ferrailer : cela ne consiste pas à occuper un poste ou à exercer une fonction, mais à « tenir une position », dont les tensions, les divergences et les conflits sont le pain quotidien » (Mispelblom-Beyer, 2010, p. 45).

C'est donc une double source d'exigence qui place le manager au centre d'un jeu d'exigences contradictoires. Mais en allant plus loin dans cette direction, c'est-à-dire dans la prise en compte d'autres sources d'exigences potentiellement contradictoires, on peut considérer, à l'aide des théories des parties prenantes, de la régulation sociale, et de la systémique, que le manager est en réalité le point focal d'un faisceau d'exigences de sources multiples et contradictoires.

### **iii) Un faisceau d'exigences contradictoires**

C'est à une double source d'exigences contradictoires que sont confrontés les managers de par leur statut dans l'entreprise, selon Mispelblom-Beyer. Pourtant, il semble que l'on peut ajouter à ces deux sources d'exigences contradictoires, d'autres éléments qui créent en fait un faisceau de pressions contradictoires autour du manager.

Le manager est en réalité pris entre les exigences des actionnaires, les revendications de ses collaborateurs, et ses éventuelles velléités d'ambition, ou désirs de bien faire son travail. Il est une partie prenante au milieu des autres, et il n'est pas le premier à pouvoir faire entendre sa voix. Ce qui signifie, qu'il faudrait ajouter à la liste des sources externes de discours contradictoires, le manager lui-même, dont les aspirations sont aussi sources de discours contradictoires.

Schwartz, en élaborant le concept « d'usage de soi », permet de mettre des mots sur ce qu'on pourrait appeler la contrainte interne : le manager a lui aussi des aspirations, des exigences, qui entrent en dialogue ou en conflit avec les multiples sources externes d'exigence. Schwartz montre (2003, p. 185) qu'avec la « dominance des modèles tayloriens », la subjectivité est conçue exclusivement comme un obstacle au travail. Or, le réel ne recouvre jamais cette prescription, car « le travail n'est jamais pure exécution » (p. 185). P.-Y. Gomez (2013) en manifestant l'hypertrophie de la dimension objective du travail au détriment de sa dimension subjective, permet de penser que la financiarisation des entreprises est également un facteur de déni de la subjectivité. Le manager ne serait pas qu'un « traducteur » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010) de discours contradictoires : son usage de soi par soi (Schwartz) ou la dimension « subjective » (Gomez) de son travail s'expriment aussi dans son activité.

### *1) L'apport de la théorie de la régulation sociale*

Reynaud (1997), en mettant en lumière le réseau d'interdépendance des relations individuelles, par le biais d'un processus d'établissement de règles, est le fondateur de la théorie de la régulation sociale. Aucune décision individuelle n'est indépendante de celle des autres individus de la société. Il prend l'exemple du « promeneur du dimanche », qui peut anticiper les décisions d'autrui, et donc modifier la sienne : puisqu'il fait très beau, tout le monde va aller à Fontainebleau ; comme j'ai horreur des encombrements, je renonce à y aller » (Reynaud, 1997, p. 4). La société se gère par le biais de règles. Ces règles sont formées notamment par les décisions individuelles. Ces règles orientent à leur tour les décisions individuelles, créant ainsi une régulation mutuelle et simultanée<sup>288</sup> (Reynaud, 1997, p. 31).

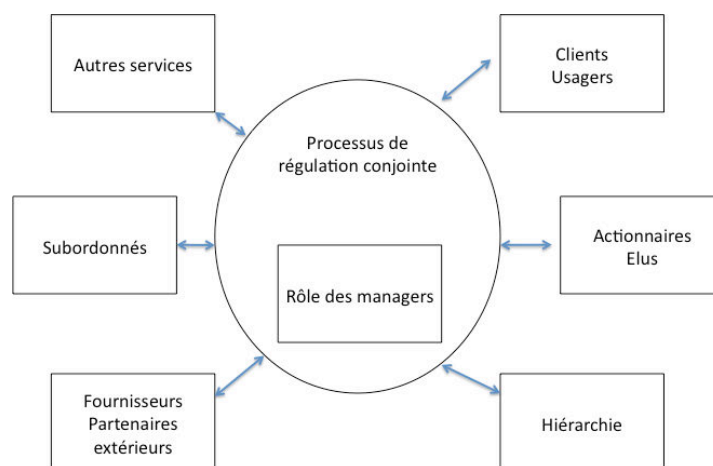
---

<sup>288</sup> L'exemple des règles grammaticales permet de manifester le processus de la régulation sociale : les usages conditionnent la règle qui à son tour conditionne les usages.

C'est sur la trame de cette théorie qu'Abord et Chatillon proposer de penser le manager comme traducteur.

Desmarais et Abord de Chatillon (2010) présentent le manager comme un traducteur. Il est une « personne focale » (p. 75) située au cœur « d'un ensemble d'attentes » qui sont celles des parties prenantes. Ces attentes « auxquelles il doit s'adapter », « sont souvent peu explicites, et parfois contradictoires » (p. 75).

Figure n° 14 : Le système des prescriptions dans lequel se construisent les rôles des managers



source : Desmarais et Abord de Châtillon, 2010, p. 76.

Cette façon de modéliser les prescriptions insiste sur la réciprocité des interactions, mais aussi sur la multiplicité des sources de prescription, contrairement à l'idée qu'on peut s'en faire selon laquelle le manager ne reçoit de prescription que de sa hiérarchie.

Or, les prescriptions de ce système en faisceaux sont « nécessairement contradictoires et ambiguës » (Desmarais et Abord de Châtillon, 2010, p. 77). A partir de là le rôle du manager peut-être lu comme un rôle de « traduction » (Desmarais et Abord de Châtillon, 2010, p. 77), au sens d'« articulation des logiques contradictoires ».

## 2) L'apport de l'analyse systémique

La théorie de la régulation sociale fait émerger les sources diverses de discours opposés dont le manager est le destinataire. L'analyse systémique permet de mettre l'accent sur l'aspect contradictoire de ces messages, portés par les paradoxes endogène et exogène.

Vincent, dans son ouvrage *Du paradoxe à la contradiction* (1993), décèle deux grands types de paradoxes issus de la définition du management. Cette définition est la suivante : « Manager [...], c'est gérer et piloter des acteurs sociaux et des groupes d'acteurs sociaux au sein d'un construit artificiel dénommé l'entreprise » (Vincent, 1993, p. 39). A partir de cette définition, deux paradoxes émergent.

Le paradoxe exogène peut s'énoncer comme suit : « Pour atteindre ses buts économiques, l'entreprise doit passer par des environnements qu'elle ne maîtrise pas et dont elle doit tenir compte » (Vincent, 1993, p. 40). L'auteur ajoute : « Cela est intéressant parce que nous avons là, en présence, des logiques différentes, voire antagonistes, contraintes de s'ajuster » (Vincent, 1993, p. 40). Quoiqu'il procède de la définition du management, ce paradoxe ne regarde pas le travail du manager lui-même, qui est notre préoccupation principale, mais davantage l'entreprise.

En revanche, le paradoxe endogène intègre le manager en tant qu'individu : « pour atteindre les buts du construit artificiel, le manager va devoir composer avec des individus dont les objectifs ne sont pas convergents, voire sont opposés à ceux du système. [...] Le paradoxe endogène pourrait donc s'énoncer de manière suivante : pour atteindre ses buts de nature économique, dont il faut remarquer qu'ils ne sont pas forcément les meilleurs, l'entreprise doit en passer par les individus qui la composent, qui ont leurs buts propres, qu'elle ne maîtrise pas, mais dont elle est contrainte de tenir compte » (Vincent, 1993, p. 41). Il ajoute ensuite que « nous retrouvons ici, bien sûr, les logiques contradictoires et paradoxales » (Vincent, 1993, p. 41). Nous retrouvons l'idée de la contradiction aristotélicienne dans la définition du paradoxe : « ce qui caractérise un paradoxe, c'est qu'il ne se résout, ni ne se réduit, et que nous ne pouvons qu'en rendre compte » (Vincent, 1993, p. 41). Le paradoxe endogène manifeste bien, nous pouvons le signaler en marge de notre sujet, la nécessité de penser un autre type de finalité que l'objectif, pour rendre compte des « individus qui la composent, qui ont leurs buts propres, qu'elle ne maîtrise pas, mais dont elle est contrainte de tenir compte » (Vincent, 1993, p. 41).

Nous avons donc vu en quelque sorte, trois degrés d'émergence de la contradiction. D'abord la contradiction émanant d'une source unique, la hiérarchie, puis la contradiction qui vient de deux sources contradictoires (hiérarchie et salariés), puis celle qui vient de sources multiples (les parties prenantes).

Nous partirons, dans notre traitement de ces contradictions, directement du dernier degré, le plus concret, qui contient tous les autres. En partant de la RSE comme modèle de résolution de ces contradictions, nous n'excluons donc pas les autres degrés d'émergence de la contradiction.

### *c. Les injonctions paradoxales en entreprise : incarnation des contradictions*

Après avoir exposé les conditions (en l'occurrence les sources) d'émergence de la contradiction, il est important de préciser ce que nous entendons par contradiction au sein de la logique managériale, pour éviter les approximations. L'école de Palo Alto peut nous servir de point de départ pour cerner la notion de contradiction.

#### **i) La théorie de l'injonction paradoxale**

En effet, l'école de Palo Alto a développé une réflexion sur le paradoxe qui nous permet de thématiser ce que nous avons appelé jusqu'à présent les contradictions.

En partant d'une définition générique, on peut dire que le paradoxe est « une contradiction qui vient au terme d'une déduction correcte à partir de prémisses consistantes » (Watzlavick, 1979, p. 188). On peut considérer des paradoxes de type spéculatif, mais aussi des paradoxes pragmatiques. A partir de ces derniers, on peut faire émerger des injonctions paradoxales, « à laquelle on doit obéir, mais à laquelle il faut désobéir pour obéir » (Watzlavick, 1979, p. 195). Pour qu'il y ait injonction paradoxale, il faut un autre critère : l'individu qui est le destinataire de cette injonction ne peut s'y soustraire<sup>289</sup>. Il est donc évident qu'« un individu pris dans une telle situation se trouve dans une position intenable » (Watzlavick, 1979, p. 196). Watzlavick remarque que le comportement qui répond à cette injonction est nécessairement paradoxal lui aussi : « il est absolument impossible de se comporter de manière cohérente et logique dans un contexte incohérent et illogique » (Watzlavick, 1979, p. 197).

#### **ii) Application à l'entreprise**

Si l'on rapproche cela de la situation du manager, on se rend compte que les exigences contradictoires de la hiérarchie peuvent représenter pour le manager des formes d'injonctions

---

<sup>289</sup> ce qui suppose qu'il soit dans un lien de dépendance avec celui qui émet l'injonction. Watzlavick, 1979, p. 196

contradictaires, notamment autour de la question de son autonomie. Kerorguen s'en fait le témoin :

L'injonction d'autonomie qui caractérise le discours managérial actuel, avec tout ce qu'il véhicule de sommations : s'affirmer, gérer ses émotions, développer son estime de soi, se heurte à la réalité des rapports de pouvoir et de contrôle. On sait bien que, dans l'entreprise, il y a des propriétaires et des salariés. Leurs intérêts ne sont pas les mêmes. Lorsque cette injonction est confrontée à la contrainte qu'elle véhicule, on obtient ce que les sociologues américains appellent le « *double bind* » [...] Les employés connaissent en permanence cette double contrainte de la liberté et de la dépendance, de l'autonomie et de la hiérarchie » (Kerorguen, 2005, p. 80).

Ce texte de Kerorguen a l'avantage, outre le fait de clarifier l'application de la double contrainte au monde de l'entreprise, de manifester un nouveau genre de contradiction à source unique du premier degré. Nous avons insisté principalement sur le problème des priorités, c'est-à-dire des injonctions successives contradictoires. Il s'agissait de deux messages dont le second contredisait le premier. Ici, on a un seul message, auquel il faut désobéir pour obéir.

### **iii) Un cas d'injonction paradoxale dans le management par les valeurs**

Il est particulièrement intéressant pour notre travail de noter l'injonction paradoxale que peut engendrer le management par les valeurs. Citons Watzlawick, qui donne plusieurs exemples de paradoxes pragmatiques : « tu devrais m'aimer ; tu devrais aimer jouer avec les enfants, comme les autres pères » (Watzlawick, 1979, p. 201). Comme dans le cas où l'on commande l'amour, il peut y avoir une côté paradoxal à commander une valeur, ce que nous allons expliquer.

Pour comprendre la portée de ce paradoxe, on peut faire un détour par la pensée scolastique. Cette idée d'une impossibilité de commander l'amour est développée dans l'interrogation de la pensée théologique médiévale sur le premier des Commandements du décalogue : « Maître, quel est le plus grand commandement de la loi ? Jésus lui répondit : Tu aimeras le Seigneur, ton Dieu, de tout ton cœur, de toute ton âme, et de toute ta pensée ». (Evangile de Matthieu, 22, 36-37). Le débat théologique autour de ce commandement est celui qui constitue le cœur d'une injonction paradoxale. L'amour étant intrinsèquement lié à la liberté, à tel point qu'un amour forcé n'est pas de l'amour, forcer quelqu'un à aimer, c'est par là même l'empêcher d'aimer. Thomas d'Aquin s'interroge de la façon suivante en se

demandant si on doit poser un précepte de l'amour. Il s'appuie sur la parole de Paul pour écrire dans une objection contre le précepte de l'amour : « L'amour, qui est infusé dans nos cœurs par l'Esprit saint, nous rend libres, car là où est l'esprit du Seigneur, là est la liberté, comme le dit le troisième chapitre de la seconde lettre aux Corinthiens. Mais l'obligation, qui naît du précepte, est opposée à la liberté, car elle impose une nécessité. Donc il ne faut pas donner de préceptes de l'amour<sup>290</sup> ». Dans cette optique, il ne serait pas possible de prescrire une valeur, quelle qu'elle soit.

En effet, ce qui fait la valeur d'une valeur, c'est le choix de l'individu qui s'y porte (Folscheid, 1997, p. 71). Par conséquent, dire à un manager : « respecte cette valeur, parce que c'est une valeur de l'entreprise » c'est dire respecte cette valeur, parce qu'elle n'a pas nécessairement de valeur pour toi. Une valeur imposée cesse d'être une valeur, puisque ce qui fait d'une valeur une valeur, c'est le fait d'être choisie par celui qui la porte.

Après avoir présenté la théorie de l'injonction paradoxale, nous allons appliquer cette théorie pour comprendre les contradictions que nous avons exposées comme faisant partie du travail du manager, pour pouvoir les éclairer grâce à la finalité.

#### **iv) Application de la théorie de l'injonction paradoxale aux degrés d'émergence de la contradiction**

##### *1) Les contradictions à source unique comme injonction paradoxale*

Ces injonctions paradoxales sont proches de la situation de contradictions qui viennent d'une source unique, la hiérarchie. En effet, on a un lien de dépendance du manager à sa hiérarchie, qui l'empêche de sortir du cadre, à moins de ne plus être manager. Néanmoins, ces contradictions ne semblent pas à proprement parler des injonctions paradoxales. En effet, dans le cas de la hiérarchie qui propose deux projets comme prioritaires successivement, il s'agit de deux injonctions contradictoires, comme un ordre et un contre-ordre. L'injonction paradoxale au contraire, est unique, et contient en elle-même le paradoxe, comme un ordre qui contiendrait en lui-même son contre-ordre.

---

<sup>290</sup> « *Praeterea, caritas, quae in cordibus nostris per spiritum sanctum diffunditur, facit nos liberos, quia ubi spiritus domini, ibi libertas, ut dicitur II ad Cor. III. Sed obligatio, quae ex praeceptis nascitur, libertati opponitur, quia necessitatem imponit. Ergo de caritate non sunt danda praecepta.* » (*Summa theologiae, op. cit., II<sup>a</sup>-IIae q. 44 a. 1 arg. 2, p. 583. Traduction par nos soins.*)

Toutefois, on peut voir les choses différemment, de telle sorte que l'injonction paradoxale serve tout de même à lire le phénomène des priorités qui se chevauchent que décrit Albert (2010, p. 163-164). En effet, il faut rappeler que la hiérarchie impose des priorités contradictoires sans pour autant exprimer le corollaire de la priorité, à savoir la renonciation. Au moment où un nouveau projet prioritaire détrône le projet prioritaire précédent dans le discours de la hiérarchie, ce discours n'exprime pas pour autant l'idée que le projet précédent n'est plus prioritaire. Comme on l'a dit, pour plusieurs raisons, la hiérarchie est poussée à taire ce fait. Par conséquent, la direction propose une priorité sans exclure la priorité précédente, ce qui équivaut à donner un contrordre sans invalider l'ordre précédent. C'est un contrordre, qui, en quelque sorte, n'est pas un contrordre. La deuxième injonction, contradictoire avec la première, n'invalide pas pour autant celle-ci. Dire que le projet 2 est prioritaire en refusant de dire que le projet 1 n'est plus prioritaire, c'est dire, dans le même discours, deux choses contradictoires à savoir que le projet 2 est prioritaire, et que le projet 1 est prioritaire. On est donc devant une injonction unique, qui est, à cet égard, paradoxale.

Les degrés suivants d'émergence de la contradiction semblent moins proches de la situation d'injonction paradoxale. En effet, la théorie de l'injonction paradoxale propose un sujet unique d'injonction, puisqu'il s'agit d'un discours unique, comme nous venons de le souligner.

## *2) Les contradictions à sources multiples comme exemples de double contrainte*

Certes, les degrés suivants de contradiction apparaissent comme moins proches de l'injonction paradoxale, en raison de la multiplicité des sources de discours contradictoires. Cependant, on peut rapprocher ces phénomènes d'un autre concept, celui de la double contrainte. Fondateur de l'École de Palo Alto, Bateson est à l'origine de ce concept, utilisé pour interpréter l'apparition de la schizophrénie. À l'origine, la double contrainte se joue en milieu familial. Les éléments du contexte relationnel qui constituent la double contrainte sont au nombre de 6. Le premier, s'exprime ainsi « deux personnes ou plus [...] la double contrainte n'est pas toujours imposée par la mère seule, mais aussi bien par la mère plus le père et/ou les frères et sœurs » (Wittezaele, 2008, p. 27). On voit donc que pour qu'une double contrainte soit mise en place, il n'est pas nécessaire que la source de la contradiction soit unique. C'est dans cette optique que l'on peut rapprocher la double contrainte de situation du monde de l'entreprise avec ses contradictions à sources multiples. La double contrainte a



fait l'objet d'une application au domaine de l'entreprise (Duterme, 2008), au même titre que l'injonction paradoxale.

Enfin, la théorie des injonctions paradoxales permet de nous donner un principe qui va guider notre approche par la finalité comme principe de résolution théorique des contradictions. En effet, la solution pour sortir des injonctions paradoxales est de quitter le niveau de communication dans lequel est émis et compris le message paradoxal pour se hausser à un niveau de méta communication, afin de porter un discours sur le discours paradoxal. Nous retiendrons, pour la méthode de notre réflexion, ce fait que les contradictions ne se résolvent pas à leur niveau. En cherchant à unifier les contradictions au niveau méta que constitue le point de vue de la finalité, et non celui de l'intérêt, c'est la démarche que nous emprunterons.

#### *d. Les contradictions comme conflits de buts : précision sémantique*

Ces logiques contradictoires incarnées dans les injonctions paradoxales qui apparaissent regardent des conflits de finalité : il s'agit bien, dans le langage de Vincent, des « buts » individuels qui ne recourent pas les « buts » de l'entreprise (1993, p. 40). Morin s'exprime également en termes de buts : « Toute organisation fonctionne en essayant d'atteindre des buts, de viser des objectifs en partie conflictuels. Le rôle d'une hiérarchie consiste à faire les arbitrages nécessaires dans les situations quotidiennes : dans le cas présent, je privilégie tel objectif » (1997, p. 163-164). C'est cette contradiction des buts qui est présente dans tous les degrés de contradictions qui permet d'introduire notre réflexion sur cette question à partir de la finalité.

Le cœur de notre analyse de la question des contradictions peut se formuler ainsi :

Les contradictions qui se présentent au manager peuvent être lues notamment comme des conflits de buts. Or, il y a plusieurs façons de concevoir les buts : finalité instrumentale et finalité transcendante, objectif et finalité, finalité dans le cadre de l'inversion téléologique et finalité téléologique, fin de l'action et fin de l'agent. Ces distinctions, que nous avons thématiques dans le traitement de la question du MPO vont nous servir ici à chercher une unification des buts au niveau de la finalité transcendante.

Quand nous parlons de conflits de buts, nous accueillons volontairement l'imprécision sémantique du terme but. Nous l'employons aussi bien pour désigner les finalités que les intérêts, sans distinction du plan sur lequel on se situe.

## **B. La finalité comme principe d'unification analytique des buts**

Nous n'allons pas utiliser le concept de finalité pour nier l'existence de la contradiction. Nous n'envisageons pas d'avantage de proposer de résoudre ces contradictions. Nous proposons d'englober ces contradictions de finalités instrumentales dans un regard à partir de la finalité transcendante. La synthèse que nous proposons ne se situe donc pas au niveau des intérêts (finalité fonctionnelle, utilitaire). Nous ne concluons pas que les intérêts contradictoires des parties prenantes sont unifiables. Nous affirmons que les finalités transcendantes sont unifiables, en nous appuyant sur ce que nous avons dit de la finalité<sup>291</sup>.

Nous suggérons qu'il peut y avoir une finalité (transcendante) commune aux parties prenantes dont les intérêts sont contradictoires.

Pour étayer notre propos, il est opportun de partir de la théorie qui cherche à synthétiser les contradictions. Nous voulons montrer, à partir d'une certaine conception de la RSE, que la finalité permet de penser une communauté de finalité, au-delà de la divergence des objectifs contradictoires.

Nous présenterons donc dans un premier temps cette conception de la RSE, nous manifesterons ses limites, et montrerons en quoi une approche par la finalité permet de dépasser ces limites.

### *a. La RSE comme tentative de synthèse des contradictions*

La RSE se présente comme un moyen de synthèse des contradictions qui se présentent à l'entreprise. C'est plus spécifiquement la théorie des parties prenantes<sup>292</sup> qui fournit les concepts pour penser les contradictions du manager.

Pour présenter rapidement la théorie des parties prenantes, on peut dire que « la théorie des parties prenantes constitue une tentative de reformulation de la nature de

---

<sup>291</sup> Cette partie de notre thèse a fait l'objet d'une publication : GUÉRY, B., « L'apport des présupposés de la théorie politique aristotélicienne pour penser la conception intégrative de la RSE », *Revue de l'organisation responsable*, 2013, vol. 8, n° 1, pp. 66-80.

<sup>292</sup> Sur l'histoire et l'enjeu de la théorie des parties prenantes, cf. Mercier, 2010.

l'entreprise. [...] Elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants ont des obligations éthiques envers leurs *stakeholders* » (Mercier, 2006, p. 158). « L'objectif essentiel de la théorie des parties prenantes est d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants : au-delà de la fonction de maximisation du profit, il convient d'inclure dans la gouvernance de l'entreprise les intérêts et les droits des non-actionnaires » (Mercier, 2006, p. 158).

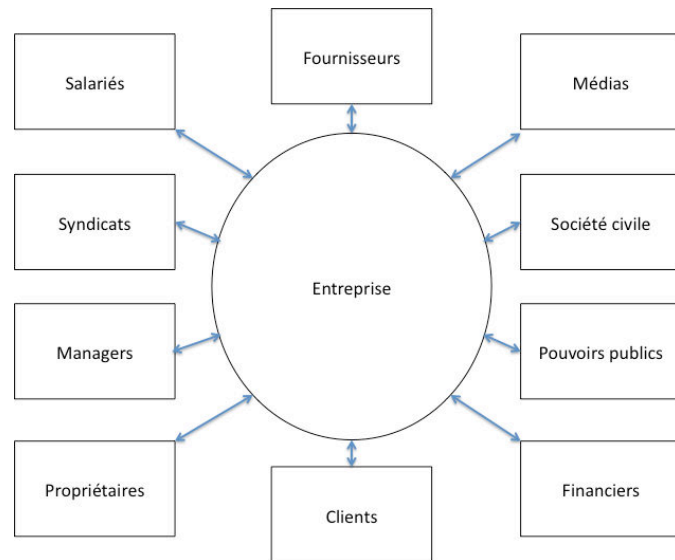
Cette théorie permet de mieux comprendre le faisceau d'exigences qui convergent sur l'entreprise. En effet, Mercier écrit que « depuis les années 1970, les parties prenantes exercent une pression importante sur les entreprises » (2014, p. 15). Plus précisément, « chaque partie prenante, selon ses préoccupations et ses valeurs, s'efforce d'imposer ses intérêts, ses revendications » (2014, p. 15). Alors, « l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents » (p. 66).

Rappelons que notre propos concerne le manager, et non l'entreprise. Notre réflexion sur la responsabilité de l'entreprise se déclinera à un échelon micro dans un second temps, de telle sorte que l'on pourra parler de responsabilité sociale du manager. En passant de l'échelon macro à l'échelon micro, nous suivons la démarche de Vincent (1993), qui place les paradoxes endogènes et exogènes en regard l'un de l'autre (1993, p. 40). Nous nous plaçons aussi dans la ligne de Sobczak (2011, p. 5), qui, en parlant de responsabilité globale au lieu de responsabilité Sociale de l'entreprise, souhaite montrer l'aspect interrelationnel de la responsabilité sociale de l'entreprise, de telle sorte que le choix de poser l'entreprise au centre du schéma des parties prenantes ne reflète pas la réalité, mais le regard que l'entreprise porte sur la réalité. C'est à dire que chaque partie prenante a une responsabilité sociale, et chaque partie prenante est elle-même partie prenante d'une autre. Dans cette optique, l'entreprise est une partie prenante du manager, au même titre que le manager est une partie prenante de l'entreprise. Ainsi la responsabilité sociale de l'entreprise n'est que la responsabilité globale vue à partir du point de vue de l'entreprise. Il en va de même pour le manager.

En parlant du contexte d'émergence de la RSE, Sobczak écrit que les parties prenantes « ne se contentent d'ailleurs plus uniquement d'évaluer les performances réalisées par les entreprises dans ces différents domaines et de leur demander des comptes sur le passé. Elles cherchent à influencer les processus de décision pour conduire les entreprises à intégrer leurs intérêts en amont, dès qu'il s'agit de définir les objectifs et les stratégies pour le futur » (Sobczak, 2011, p. 4). Il s'agit donc de prendre en compte des injonctions des parties

prenantes, qui apparaissent souvent comme contradictoires avec celles de l'entreprise<sup>293</sup>. Pour un manager, les injonctions qui viennent de la part du propriétaire et celles qui viennent du client, sont donc contradictoires.

Figure n° 15 : Les parties prenantes de l'entreprise selon Sobczak



Source : Sobczak, 2011, p. 22

Comparer ce schéma avec celui de Desmarais et Abord de Châtillon (2010, p. 76) fait apparaître le lien entre la RSE et la question des contradictions telles que nous l'avons posée. Sobczak écrit que le manager doit « mettre en place des procédures permettant de les [les parties prenantes] engager dans la durée dans un dialogue à la fois contradictoire et constructif » (2011, p. 22). C'est bien la question des contradictions entre les buts des parties prenantes qui est au cœur des théories de la RSE.

### ***b. La conception intégrative de la RSE***

Il y a deux modèles de conception de la RSE, qui correspondent à deux façons de traiter les contradictions. Le modèle intégratif permet de mieux mettre en valeur l'apport d'une approche par la finalité.

---

<sup>293</sup> Ce phénomène est particulièrement flagrant dans le cas des parties prenantes que sont les clients de l'entreprise. Ceux-ci voudraient payer moins cher, l'entreprise voudrait faire payer plus cher, par exemple.

### **i) La question du type d'unité pour les objectifs « business » et « hors business »**

La conception intégrative de la RSE se définit en s'opposant à une autre conception, que nous décrivons dans un premier temps, pour mieux mettre en valeur la spécificité de la conception intégrative.

Dans les deux cas, il s'agit de dissocier ou d'associer les « sphères » « business » et « hors business » (Perez, 2005, p. 33). Dans ces sphères, on peut retenir principalement, dans la ligne de notre travail, les objectifs (Sobczak, 2011, p. 14). C'est pourquoi on peut dire que les deux modèles représentent chacun une façon de concevoir la relation entre les objectifs financiers et les objectifs non financiers de l'entreprise (Ibid.). Nous retiendrons de ces objectifs non financiers le recoupement avec les sollicitations des parties prenantes. C'est-à-dire que les objectifs non-financiers d'une entreprise correspondent à la prise en compte des objectifs des parties prenantes. Par exemple, les objectifs non-financiers de l'entreprise pourraient être « améliorer le bien-être au travail des salariés », « diminuer la pollution », etc., ce qui revient à prendre en compte les objectifs des salariés, de l'environnement (c'est ici, i. e. au moment où l'on parle des objectifs de l'environnement, que l'identité entre le développement durable et la théorie des parties prenantes trouve une de ses limites).

### **ii) Modèle dissociatif**

Le premier modèle, auquel s'oppose la conception intégrative, recouvre le « modèle libéral “pur” tel qu'il est à la fois prôné par les économistes libéraux et par la plupart des milieux d'affaire » (Perez, 2005, p. 33). L'expression attribuée à Friedman pourrait être citée comme illustration du fondement de cette vision : « The business of business is business ». Perez affirme que « dans cette situation, le concept de RSE et celui de responsabilité globale sont vides de sens » (2005, p. 33). Pourtant Friedman lui-même emploie le terme : « Il y a une et une seule responsabilité sociale de l'entreprise : celle d'augmenter ses profits, tant qu'elle respecte les règles du jeu » (1970, p. 17, cité dans Benseddick, 2005, p. 96). Mercier fait remarquer la cohérence des propos de Friedman du point de vue de la théorie néo-classique. En effet, « cette maximisation [du profit] va entraîner à son tour celle du bien social général (égoïsme éthique) » (2014, p. 64). En effet, le fait de chercher son intérêt serait la meilleure façon, dans la lignée de Mandeville et Smith, de contribuer au bien général.

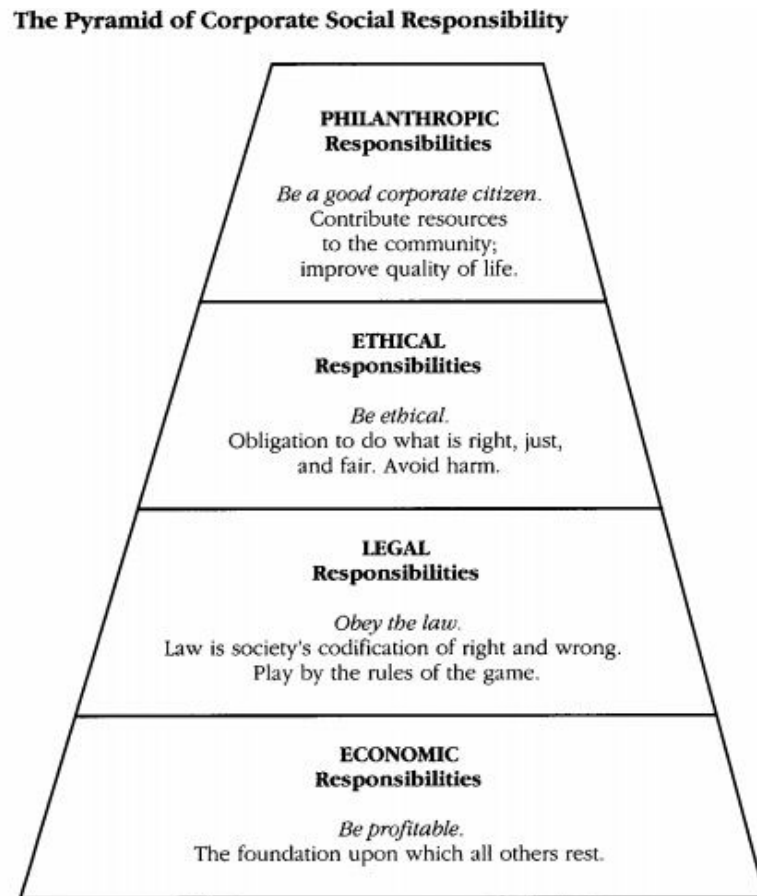
Cette approche limitative de la RSE est dépassée, mais elle ouvre la voie, par mode d'extension, à l'application contemporaine du modèle dissociationiste. C'est-à-dire que la

perspective de Friedman sert de base conceptuelle à la vision dissociationiste actuelle, qui se définit par rapport à ce schéma initial qu'elle ne fait qu'élargir. En croyant s'y opposer, elle confirme son principe en s'appuyant sur lui.

La RSE consiste en effet, selon ce que présuppose le propos de Friedman, à honorer ses responsabilités quant à tous ses objectifs. Mais Friedman considère que l'entreprise n'a qu'un objectif : le profit. Pour obtenir la vision actuelle de la RSE dans sa version dissociationiste, il suffit d'ajouter des objectifs « non-business » (prise en compte des parties prenantes, Perez, 2005, p. 34) à l'unique objectif « business » (Perez, 2005, p. 34). D'après Mercier, ce sont les travaux de Preston et Post qui « ouvrent la voie vers une optique managériale de la prise en compte de la dimensions sociale des activités économiques » (2014, p. 64).

La pyramide de Carroll vient ajouter à la responsabilité économique d'autres responsabilités, de telle sorte que la somme des responsabilités (économique, légale, éthique, philanthropique) s'identifie à la RSE (1991, cf. Mercier, 2014, p. 64).

Figure n° 16 : La pyramide de Carroll



Source : Carroll, 1991, p. 42.

Pour Sobczak, (2011, p. 17) cette conception génère un « risque de priorisation par le bas ». C'est-à-dire que les objectifs communs avec les parties prenantes ne sont adjoints à l'objectif business que de manière contingente. Cette contingence, voilée en temps de prospérité, se révèle en temps de crise. En effet, on observe alors dans les faits une dissolution de l'unité additionnelle des objectifs, de telle sorte que seul l'objectif économique est honoré (Ibid., p. 17).

Dans les deux cas, que ce soit dans la version pure (Friedman) ou dans la version qui en est issue par extension, on présuppose que l'objectif business n'est pas unifié de soi avec l'objectif social et environnemental, mais que ceux-ci viennent s'y ajouter de manière exogène et, ainsi, contingente.

### **iii) Modèle intégratif**

C'est contre cette contingence de la relation entre les deux types d'objectifs que se bâtit le modèle intégratif de RSE. Ici, les objectifs « hors-business » de l'entreprise sont « imbriqués dans la composante business » (Perez, 2005, p. 36) et non pas ajoutés du dehors. Le lien entre les deux types d'objectifs n'est plus contingent : on ne peut pas atteindre les uns sans atteindre de ce fait les autres. On peut dire alors que « dans cette perspective, l'engagement social et environnemental de l'entreprise devient un levier pour les managers qui cherchent à renforcer la rentabilité de l'entreprise, au lieu de n'être qu'une option qui s'offre à eux, une fois que la rentabilité de l'entreprise est assurée » (Sobczak, 2011, p. 18).

La théorie instrumentale des parties prenantes, telle que définie par Jones (1995), rejoint sur ce point l'approche intégrative de la RSE. « L'idée principale en est que les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, toutes choses égales d'ailleurs, sont plus performantes en termes de profitabilité, rentabilité... » (Pesqueux, 2006, p. 26).

La conception intégrative permet de renvoyer dos à dos les tenants d'une application volontariste de la RSE (conception normative des parties prenantes, par exemple), et les tenants d'une application par la contrainte légale, en annulant la pertinence du débat. Cette opposition, décrite notamment par Klarsfeld et Delpuech (2008), tombe d'elle-même quand on conçoit l'application de la RSE comme un vecteur nécessaire de l'atteinte des objectifs financiers. Se demander si l'application de la RSE doit être le fait d'un effort volontaire ou du respect des normes, revient alors à se demander, *in fine*, si les objectifs financiers doivent être atteints par un effort volontaire ou sous la contrainte légale.

La conception intégrative a donc l'avantage non négligeable de proposer une solution au problème du moteur de la mise en œuvre de démarches RSE dans les entreprises, car la motivation à faire émerger serait la même que celle qui permet à l'entreprise de réaliser des profits.

### **iv) Limite de la conception intégrative : un présupposé infondé**

Cependant, malgré cet avantage, la conception intégrative de la RSE présente un certain nombre de failles. Outre la question pratique d'adapter l'organisation à la nouvelle vision du profit qu'elle implique, ce qui n'est pas notre sujet, on peut noter qu'elle repose sur un présupposé qui ne trouve pas de justification à l'heure actuelle.



En effet, cette conception postule un lien causal qui n'est pas démontré entre rentabilité et prise en compte des objectifs sociaux. On peut citer Lauriol (2004) qui donne un état des lieux de la question, et qui parle « des résultats de recherche qui postulent un lien positif entre performance sociale et performance financière. Le BSR [Business for Social Responsibility] (2002) tout comme la Global Reporting Initiative (GRI, 2002) citent un nombre important d'études qui confirment l'existence de cette relation positive.

Cependant, Dejean et Gond soulignent « la trop grande diversité méthodologique de ces études et la faiblesse de leurs fondements théoriques. Ceci interdit toute conclusion scientifiquement fondée sur cette relation qui reste, à leurs yeux, une “croyance managériale” (2002, p. 8), dont les aspects idéologiques ne doivent pas être négligés » (Lauriol, 2004, p. 143). Saulquin et Schier font le même constat : « Cependant, il n'est pas prouvé à ce jour qu'une entreprise socialement responsable obtienne systématiquement de meilleurs résultats à long terme. Les synthèses de Margolis et Walsh (2002) et Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) montrent respectivement que la relation RSE-Performance financière ne serait que légèrement positive (51 études sur 122 observations identifient un lien strictement positif) et que les méthodologies et les résultats obtenus révèlent des incohérences sur les échantillons, la mesure des variables testées et les relations de causalité » (2007, p. 62).

La théorie intégrative de la RSE qui postule une unité structurelle entre les objectifs business et hors-business se fonde donc sur une hypothèse encore fortement douteuse, à savoir l'existence d'un lien de cause à effet entre l'atteinte des objectifs sociaux et environnementaux d'une part, et l'atteinte des objectifs financiers d'autre part. Ce lien causal résulterait de l'unité entre les buts de l'entreprise et ceux de ses parties prenantes, unité postulée par la conception intégrative.

Pour résumer, on a donc deux conceptions possibles de la RSE en présence ; un modèle dissociationniste, dans lequel les objectifs de chaque partie prenante sont unis de façon synthétique et conjoncturelle, et un modèle intégratif dans lequel ils sont unis analytiquement et structurellement. Ce dernier présente des avantages, mais n'est pas assez étayé, de telle sorte qu'il est difficilement pensable. Nous proposons d'appliquer ce que nous avons dit de la finalité à cette conception intégrative, pour trouver une unité au niveau de la finalité transcendante entre les visées de chaque partie prenante.

### *c. L'approche par la finalité pour penser la RSE*

L'idée que nous voudrions déployer, puis mettre en regard d'une conception intégrative de la RSE, est la suivante : du fait que la société est naturelle à l'homme, la finalité de chacun est a priori compatible voire identique à la finalité de l'ensemble social. Par conséquent, un lien de cause à effet entre l'atteinte de ma finalité et celle de l'ensemble social dont je fais partie, est *a priori* possible.

Pour ce faire, nous recourons au fondateur du concept de finalité. Néanmoins, recourir à Aristote ne se fait pas sans précautions méthodologiques : « Dire qu'Aristote est utile dans une réflexion contemporaine est une chose, savoir comment l'utiliser en est une autre » (Girard, 2010). Il n'est donc pas question ici de transposer à l'entreprise la théorie aristotélicienne de la cité. L'anachronisme serait inévitable. Nous voulons seulement montrer que les présupposés philosophiques sur lesquels se bâtit la conception aristotélicienne de la cité sont éclairants pour envisager autrement l'approche intégrative de la RSE, car ils permettent de mieux rendre raison de cette approche. C'est donc moins le contenu de la pensée politique du Stagyrite que nous retiendrons, que le cadre anthropologique de ce contenu, c'est-à-dire les conditions de possibilité de cette pensée politique. Nous procéderons en sollicitant et en analysant les textes du philosophe antique, particulièrement *Les Politiques*, et *l'Ethique à Nicomaque*.

#### **i) Mise au point : une démarche « spéculative »**

Notons tout d'abord que l'élément de la pensée aristotélicienne que nous allons solliciter se situe en amont de sa réflexion politique et éthique, quoiqu'elle en constitue le principe. Certes, c'est via la politique et l'éthique que nous atteindrons ce point de vue anthropologique, mais ce que nous retiendrons pour éclairer la RSE est en deçà de son application politique contingente, application qui, elle, n'est pas transposable, car dépendante des circonstances dans lesquelles elle s'insère. La démarche d'Aristote dans le texte du livre I de la *Politique* auquel nous recourons principalement est appelée « spéculative » par Wolff (2005, p. 18). Par opposition à une démarche empirique qu'Aristote emploie aux livres IV, V, et VI de cet ouvrage, que Wolff appelle « positive », et qui ne serait d'aucune utilité pour nous aujourd'hui, car circonscrite au contexte socioculturel dans lequel la réception de l'information s'effectue. Par conséquent, le constat de la caducité des réflexions politiques d'Aristote, ainsi que l'évocation de l'erreur méthodologique que constituerait l'anachronisme

d'une comparaison littérale des situations culturelles et sociales, ne sauraient atteindre la validité de notre démarche.

## **ii) Tout acte humain tend vers une fin : la question de l'acte désintéressé**

Comme on l'a vu précédemment, Aristote affirme que tout acte de l'homme tend vers une fin<sup>294</sup> (tout acte, en effet, tend vers un bien et le bien est une fin<sup>295</sup> notons que ce bien n'a pas de valeur morale : Wolff, 1991, p. 34). Cette assertion se présente comme issue d'une expérience, comme l'atteste le « à ce qu'il semble » qui suit l'affirmation en question dans l'incipit de l'*Ethique à Nicomaque*.

Pour préciser la pensée d'Aristote, on peut soulever le paradoxe de l'acte désintéressé. A première vue on pourrait croire que la démarche d'Aristote n'ouvre pas la possibilité d'un acte désintéressé. La conception de la finalité d'Aristote demande à être affinée pour résoudre cette question, non sans utilité pour notre propos.

Pour comprendre pourquoi il n'est pas question de poser d'acte désintéressé dans la pensée d'Aristote, il faut poser deux prémisses : l'identité entre la nature et la fin<sup>296</sup>, et la nature politique de l'homme<sup>297</sup>.

## **iii) Deux prémisses : identité entre fin et nature ; nature politique de l'homme.**

Notons d'abord qu'on reproche à Aristote d'être finaliste (Choulet, 2006, p. 440). C'est-à-dire d'étendre aux choses non-humaines la finalité que l'on voit dans les choses humaines. Quelque soit la légitimité de ce jugement, notons que l'affirmation selon laquelle toute action humaine est finalisée, n'est pas finaliste (Wolff, 1991, p. 4).

### *1) La nature est la fin*

Pour ce qui est de l'identité de la fin et de la nature, nous l'avons évoqué en présentant la finalité au regard de l'objectif dans la partie concernant le MPO, quand nous avons montré que le sujet est relatif à sa finalité. L'auteur de la *Politique* donne en effet cette explication : « puisque ce qu'est chaque chose une fois qu'elle a atteint son plein développement, nous

---

<sup>294</sup> *Ethique à Nicomaque, op. cit.*, I, 1, 1094a1, p. 31.

<sup>295</sup> *Métaphysique, op. cit.*, t. 1, A, 3, 983a32, p. 12.

<sup>296</sup> *La politique, op. cit.*, I, 2, 1252b31, p. 27.

<sup>297</sup> *Ibid.*, 1253a2, p. 28.

disons que c'est là la nature de la chose, aussi bien pour un homme, un cheval ou une famille<sup>298</sup> ». Pour faire apparaître la spécificité de cette conception, il serait pertinent de la faire dialoguer avec une conception rousseauiste de la nature. Spaemann a mené ce travail, et il montre que pour Rousseau, « ce qui est naturel ne se montre pas à la fin, la nature est au contraire le pur élément initial » (2015, p. 65).

Mais il est nécessaire d'aller chercher une explication à la source de ces deux notions. Pour cela, il faut recourir aux textes des *Physiques* et de la *Métaphysique*. En effet, dans les *Physiques*, il est écrit que « la nature entendue comme génération est un chemin vers une nature<sup>299</sup> », ce qui suppose une diffraction du sens de la nature, qui trouve sa justification dans la *Métaphysique*, où l'on a un catalogue des sens du mot nature : « Nature se dit dans un premier sens de ce qui croît<sup>300</sup> » ; « mais encore est une nature la forme ou essence, car elle est la fin du devenir<sup>301</sup> ». A partir de là, on peut dire que la fin du devenir naturel est la forme naturelle, qui est perfection de la chose qui devient. Retenons pour notre propos que la finalité d'une chose est en corrélation avec sa nature, de telle sorte qu'une nature est telle en raison de sa finalité. Et qu'à telle nature correspond telle finalité.

## 2) *Zoon politicon*

Pour ce qui est de la deuxième prémisse, à savoir que l'homme est naturellement social, il faut comprendre que cela signifie plus précisément que la communauté fait partie de l'essence de l'homme. Aristote procède, pour décrire la cité, en partant de la partie pour aller vers le tout. Le deuxième chapitre de la *Politique* part donc de l'individu. Aristote constate son manque radical, c'est-à-dire l'absence d'« autarcie », l'absence de suffisance à lui-même, qui caractérise l'homme. Il affirme : « la première union nécessaire est celle de deux êtres qui sont incapables d'exister l'un sans l'autre<sup>302</sup> ». Il affirme même que « cette union n'a rien d'arbitraire, mais comme dans les autres espèces animales et les plantes, il s'agit d'une tendance naturelle<sup>303</sup> ». Mais cette communauté à son tour, constituée par l'homme et la femme, est à son tour caractérisée par un manque naturel. La famille vient donc combler ce

---

<sup>298</sup> *Ibid.*, 1252b31, p. 27.

<sup>299</sup> Aristote, *Physique*, Paris, GF Flammarion, 2002, II, 1, 193b13, p. 121.

<sup>300</sup> *Métaphysique*, t. 1, *op. cit.*, t. 1, Δ, 4, 1014b15, p. 167.

<sup>301</sup> *Ibid.*.

<sup>302</sup> *La politique*, *op. cit.*, 1252a26, p. 24.

<sup>303</sup> *Ibid.*

manque en créant notamment des relations parents-enfants<sup>304</sup>. Mais à son tour cette communauté est carentielle, et le besoin pousse les familles à se rassembler en village<sup>305</sup>, et enfin les villages en cité, qui seule, enfin, constitue une communauté « autarcique ».

En procédant de la sorte, Aristote manifeste que, « toute cité est un fait de nature, s'il est vrai que les premières communautés [couple et famille] le sont elles-mêmes<sup>306</sup> ». On peut donc dire que « la cité est, par son genre, une communauté (*koinônia*) naturelle. En elle s'exprime, comme dans toute communauté naturelle, l'élan (*hormè*) qui pousse les hommes les uns vers les autres et qui caractérise leur sociabilité naturelle » (Vernières, 1995, p. 147).

#### **iv) La société est la fin de l'homme : une conception holiste ?**

Si l'on adjoint les deux prémisses, à savoir que d'une part la nature est la fin, et que d'autre part, la société est dans la nature de l'homme, il en découle de fait que la société est la fin de l'homme. Comme pour chacune des deux prémisses, il est nécessaire de préciser ce que l'on entend par là, notamment pour éviter de discréditer Aristote de manière expéditive en qualifiant sa conception de holisme, sans avoir lu attentivement les textes.

Etymologiquement le holisme désigne une théorie selon laquelle le tout (*holos* : entier) prime sur la partie de telle sorte que l'existence intègre de la partie soit compromise par l'accomplissement du tout. En politique, le holisme se caractérise par une primauté de la communauté politique sur l'épanouissement des membres.

##### *1) « Par nature » : une expression ambiguë*

Pour répondre à cela, il faut d'abord dire que l'aspect naturel des besoins et des façons d'y répondre mérite un éclaircissement pour ne pas polluer la compréhension de la nature aristotélicienne d'une vision de la nature actuelle, héritée du spinozisme et du romantisme. Il est erroné de penser que l'aspect naturel de la société et son aspect volontaire sont exclusifs l'un de l'autre, et de croire que sous prétexte que la société est naturelle, la volonté humaine n'a aucune part dans sa construction. On a pu exprimer ainsi la pensée d'Aristote : « c'est la nature qui poursuit sa propre fin, même si elle peut utiliser, à titre de moyen, l'intelligence humaine » (Vernières, 1995, p. 149). En ôtant la dimension animiste et déterministe dont on

---

<sup>304</sup> *Ibid.*, 1252a30, p. 25.

<sup>305</sup> *Ibid.*, 1252b15, p. 26.

<sup>306</sup> *Ibid.*, 1252b30, p. 27.

pourrait colorer son interprétation, cette phrase peut servir à manifester la coordination de la nature et de la volonté dans la construction de la communauté aristotélicienne. C'est-à-dire que quand on dit que la communauté est naturelle, on ne dit pas qu'elle procède de la nature indéterminée (qui n'existe pas pour Aristote), mais de la nature humaine. Celle-ci se caractérise précisément par l'intelligence. Aristote ne conçoit pas une Nature qui engloberait tous les êtres naturels<sup>307</sup>. La nature est principe de mouvement « dans chacun des êtres, *en vertu de sa propre essence*<sup>308</sup> ». La nature, est donc pour l'homme ce qui le distingue des autres animaux, non ce qu'il a en commun avec eux.

Par conséquent, dire que la communauté humaine est naturelle, c'est dire qu'elle est conforme à la nature humaine. Il n'est donc pas contradictoire de soutenir à la fois que la communauté humaine est naturelle, et qu'elle procède de la raison de l'homme, puisque la raison est ce par quoi se définit la nature humaine. « La cité est “par nature”, non parce qu'elle naîtrait spontanément comme un être naturel, mais parce qu'elle est l'actualisation par l'homme lui-même de sa nature politique » (Vernières, 1995, p. 155). Cette précision prépare le terrain à la réponse à la question du holisme.

## 2) Pour répondre à l'accusation de holisme : l'inclusion des fins

Pour répondre au holisme il faut invoquer ce qu'on peut appeler « l'inclusion des fins », en entrevoyant déjà, étant sauvés les mises aux points nécessaires, le lien qu'il sera possible de faire entre l'inclusion des fins et l'intégration des objectifs dans la conception de la RSE que nous cherchons à mettre en perspective. Cette inclusion des fins résulte de l'inclusion des différents niveaux de communauté.

C'est ici que la spécificité du concept de finalité développé dans notre partie sur le MPO entre en lice pour permettre une unification analytique des contradictions entre les objectifs des parties prenantes.

---

<sup>307</sup> Comme c'est le cas pour la philosophie moderne, résurgence du stoïcisme : « La *phusis* au sens d'Aristote est par conséquent [...] principe de la forme spécifique [...]. Il existe une toute autre tradition, à laquelle appartient, entre autres, Spinoza, et qui emploie le concept de nature non pas au pluriel, mais au singulier. La nature est, pour lui, la totalité de ce qui est. [...] On voit cela pour la première fois chez les stoïciens. » (Spaemann, 2015, p. 55)

<sup>308</sup> *Métaphysique, op. cit.*, t. 1, Δ, 4, 1014b18, p. 167. Souligné par nous.

*Le tout inclut matériellement la partie*

Comme on l'a vu, les différentes communautés sont inclusives les unes des autres. Aristote affirme que la communauté supérieure « englobe<sup>309</sup> » (*Politique*, 1252a5, traduction Jules Tricot) ou « inclut » (traduction Francis Wolff<sup>310</sup>) les autres communautés. Un passage de *l'Éthique à Nicomaque* fait écho à cette assertion : « toutes les communautés ne sont, pour ainsi dire, que des fractions de la communauté politique<sup>311</sup> ». Par conséquent la communauté supérieure est composée matériellement de communautés inférieures qui sont ses parties et qu'elle inclut en elle.

*La fin du tout inclut la fin de la partie*

Mais, sous un autre rapport, l'inclusion est inverse, ce qui permet encore d'évincer l'accusation de holisme. En effet, il faut aussi comprendre cette inclusion à la lumière du rapport de la société et de la nature humaine tel qu'on l'a évoqué. C'est-à-dire que la définition de l'homme inclut la communauté. Une définition de l'homme qui omet de mentionner la communauté, est incomplète. Car la définition est le discours qui exprime la nature de la chose. En ce sens, la communauté inférieure inclut, non pas matériellement, mais formellement (la forme est, en un sens, l'essence dite par la définition<sup>312</sup> : *Métaphysique*), c'est-à-dire dans sa définition, la communauté supérieure. On a donc formellement, c'est-à-dire au niveau des définitions, un rapport d'inclusion qui est l'inverse du rapport d'inclusion matériel.

Or, il existe une identité entre la nature et la fin. Par conséquent, puisque la nature de la communauté inférieure inclut en elle la communauté supérieure, la fin de la communauté inférieure inclut en elle la fin de la communauté supérieure, et non l'inverse. Par conséquent ce n'est pas la fin de la société qui inclut la fin de son membre, ce qui serait effectivement une forme de holisme, mais l'inverse. Il apparaît donc que considérer les choses sous le seul rapport matériel permettrait de qualifier l'approche aristotélicienne de holisme pour la disqualifier, mais il faut compléter par l'approche formelle qui ramène la finalité de la société à celle de son membre.

---

<sup>309</sup> *La politique*, op. cit., I, 1, 1252a5, p. 22.

<sup>310</sup> 1991, p. 35.

<sup>311</sup> Cf. *Éthique à Nicomaque*, op. cit., VIII, 11, 1160a9, p. 408.

<sup>312</sup> *Métaphysique*, t. 1, op. cit., 1013a25, Δ, 2, p. 162.

#### v) Le bien commun, cette fin qui est commune à la cité et au citoyen

On peut résumer l'approche aristotélicienne en disant que la fin du tout est identique à celle de la partie. Il n'y a donc pas holisme, puisque la fin de la cité ne prime pas sur la fin du membre, mais lui est coextensive. L'atteinte de la fin de la cité ne peut se faire au détriment de la fin du membre de la cité, puisque atteindre la fin de la cité, c'est, pour le citoyen, atteindre sa fin propre.

La fin étant le bien<sup>313</sup>, on pourrait donc parler ici de bien commun, moyennant cette précision capitale : il ne s'agit pas de l'intérêt général, qui pourrait s'appliquer au détriment du bien du citoyen. Autrement dit, il ne s'agit pas dans cette perspective, du bien commun à tous les membres de la cité, comme le serait la somme des biens particuliers, mais du bien commun au citoyen et à la cité, qui par définition ne peut s'appliquer au détriment du bien du citoyen. En effet, si le bien commun à la cité et au citoyen s'applique au détriment du bien du citoyen, ce n'est plus le bien de la cité et du citoyen, mais le bien de la cité seule.

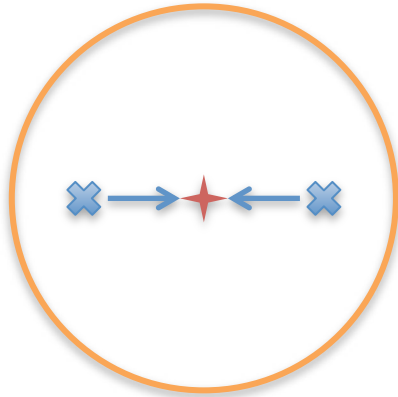
Pour manifester le changement de plan auquel appelle un regard à partir de la finalité, on peut prendre la métaphore de deux alpinistes qui montent la même montagne, chacun sur un versant opposé. Le regard à partir de la finalité instrumentale est comparable au regard que l'on pose sur la scène à partir d'un point situé à la verticale du sommet. De ce point de vue, les deux alpinistes se dirigent tous les deux vers une direction opposée, l'un vers l'ouest, et l'autre vers l'est, de même que du point de vue de l'inversion téléologique, dans une perspective d'intérêt, les parties prenantes avancent dans une direction contraire, avec des objectifs contradictoires. Si l'on change de point de vue, et que l'on adopte un regard à partir d'un côté de la montagne, on s'aperçoit que les alpinistes ont une direction commune. De même, en adoptant un regard à partir de la finalité, la finalité de chaque partie prenante peut rejoindre celle des autres dans une finalité commune.

---

<sup>313</sup> *Métaphysique, op. cit.*, t. 1, A, 3, 983a32, p. 12.

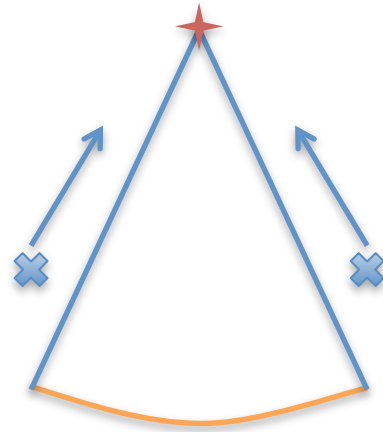


Figure n° 17 : Scène considérée à partir d'un point situé à la verticale du sommet



Source : auteur

Figure n° 18 : Scène considérée à partir d'un côté de la montagne



Source : auteur

#### vi) Le dilemme du prisonnier à la lumière du bien commun

Ces éléments de réflexion, qui peuvent sembler abstraits, s'incarnent dans des schématisations comme les jeux basés sur le dilemme du prisonnier, dans lesquels on peut expérimenter qu'il n'est pas possible d'atteindre son but sans aider l'autre à atteindre le sien.

##### 1) Précision méthodologique

Il est tout à fait capital de distinguer ici, en termes de mode de procéder, le niveau de l'intérêt (inversion téléologique) et le niveau de la finalité. Nous nous attarderons plus loin sur cette distinction. Mais notons pour le moment que les préférences sociales (c'est-à-dire le choix rationnel que peut faire un individu de privilégier le bien de l'autre) sont toujours considérées, dans l'optique du dilemme du prisonnier, d'un point de vue de l'intérêt. Il s'agit simplement d'une extension du modèle et non d'un changement de plan, comme l'invite à

faire l'approche par la finalité. Le choix rationnel de la préférence sociale, dans le dilemme du prisonnier, reste en effet circonscrit à la théorie des jeux, qui n'a de sens que dans le paradigme de l'inversion téléologique.

## 2) *Le dilemme du prisonnier*

Le dilemme du prisonnier est une schématisation des relations entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, qui peut s'appliquer à de nombreux cas. « Ce modèle simplifié englobe en effet un très grand nombre de situations sociales, puisqu'il incarne le conflit fondamental entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif » (Eber, 2006, p. 4). « Par exemple, deux entreprises ont souvent tendance à se livrer à une concurrence sans merci (en termes de prix, de publicité, etc.) alors qu'une entente aurait permis de limiter les coûts pour chacune d'entre elles » (Eber, 2006, p. 4). Cet exemple montre bien que le dilemme du prisonnier « incarne l'idée fondamentale selon laquelle la confrontation des intérêts individuels ne débouche pas nécessairement sur l'optimum social ».

Le contexte dans lequel le dilemme du prisonnier révèle son enjeu est donc celui qu'Adam Smith va ériger en paradigme par cette phrase célèbre : « *It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own interest*<sup>314</sup> ».

La tension apparaît quand cet intérêt individuel pousse à oublier momentanément son intérêt. On peut parler alors de « conflit entre l'intérêt collectif à coopérer et l'intérêt individuel à ne pas coopérer » (Eber, 2006, p. 18). Mais dans les deux cas, on est dans l'intérêt et non dans la finalité.

Du point de vue de la finalité, on verra qu'il y a identité entre ce qu'on appelle intérêt collectif et intérêt individuel, puisque c'est l'individu qui a plus à y gagner en se pliant à l'intérêt collectif : l'intérêt collectif *est* l'intérêt individuel. Eber suggère cette réalité, en parlant, pour un joueur, de « *sa* rationalité individuelle » et « *sa* [et non *la*] rationalité collective ». La rationalité collective est aussi une rationalité de l'individu. De telle sorte que, d'une certaine façon, c'est encore de l'« égoïsme » que de chercher le bien commun.

---

<sup>314</sup> « Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais plutôt du soin qu'ils apportent à la recherche de leur propre intérêt. » (A. Smith, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Oxford, Clarendon Press, 1979, vol. 1, book I, chap. 2, pp. 26-27) Il ajoute : « Nous ne nous en remettons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme » (p. 27).

La théorie de l'altruisme réciproque, développée par Axelrod (Eber, 2006, p. 60) dans le cadre de l'interprétation du dilemme du prisonnier répété montre « que la stratégie donnant-donnant s'impose dans un monde où les joueurs font face à des dilemmes du prisonnier répétés » (Eber, 2006, p. 18). La stratégie donnant-donnant consiste à trahir systématiquement quand le partenaire trahit, et à coopérer quand il coopère. Eber ajoute que « les résultats d'Axelrod ont été largement commentés, car ils impliquent la supériorité du comportement coopératif dans un environnement de dilemmes du prisonniers répétés. [...] Ainsi la société humaine devrait, par les seules forces de la rationalité individuelle de ses membres, tendre vers la coopération, sans que cela nécessite des engagements explicites ! » (Eber, 2006, p. 63).

### 3) *La théorie des préférences sociales*

On rejoint donc la théorie des préférences sociales. Selon cette théorie, « un individu a des préférences sociales à partir du moment où il ne valorise pas uniquement ses ressources personnelles, mais est sensible aux ressources d'autres individus évoluant à ses côtés » (Eber, 2006, p. 91).

La théorie des préférences sociales, dans ses différentes variantes psycho-évolutionniste ou neuro-économique (cf. Eber, 2006, p. 91), postule que choisir la coopération n'est pas irrationnel, comme le postule la théorie standard de l'utilité (cf. Eber, 2006, p. 91) qui relègue de fait au plan de l'affect les stratégies de coopération.

Tableau n° 16 : Source des comportements en fonction des théories de l'utilité

<b>Comportement</b>	<b>Source du comportement selon la théorie de l'utilité standard</b>	<b>Source du comportement selon la théorie de l'utilité sociale</b>
Non-coopératif	Rationalité	Rationalité individuelle
Coopératif	Affect	Rationalité sociale

Source : auteur

Pour illustrer ce point, et en montrer la profondeur anthropologique, on peut citer un texte de Nietzsche, qui comme dans la théorie standard de l'utilité, éjecte du champ de la rationalité le comportement altruiste. La différence entre les deux attitudes se trouve au niveau du jugement de valeur qui accompagne cette constatation de l'irrationalité de l'altruisme. Voici ce que dit Nietzsche :

La nature vulgaire se reconnaît à ce qu'elle ne perd jamais de vue son avantage, à ce que cette obsession du but, du bénéfice, est plus forte chez elle que l'instinct le plus violent. Ne pas se laisser entraîner par l'impulsion irraisonnée à des actions intempestives : voilà ce qui lui sert de sagesse et de dignité. La nature supérieure est *plus déraisonnable*<sup>315</sup> ; car l'homme noble, généreux, l'être qui se sacrifie succombe à ses instincts ; dans ses meilleurs moments, sa raison fait une pause. Une bête qui protège ses petits au péril de son existence, ou qui, au temps du rut, suit sa femelle dans la mort, ne songe pas à ce péril, à cette mort ; sa raison fait halte, elle aussi, puisque le plaisir que lui procure sa couvée ou sa femelle et la crainte d'en être privé le dominant entièrement ; il devient plus bête qu'il ne l'est généralement, tout comme l'homme noble et généreux<sup>316</sup>.

Ce que l'on peut appeler altruisme est donc pensé comme une résultante de l'instinct, tandis que la raison est garante de l'égoïsme. Il serait intéressant d'approfondir l'analyse de ce texte, notamment dans l'inversion des rôles de la raison et de la passion par rapport à la philosophie classique, dans laquelle la passion était responsable de l'égoïsme et la raison de l'altruisme<sup>317</sup>. Il nous suffit, pour notre travail, de retenir le parallèle avec la théorie de la rationalité standard : le comportement altruiste a sa source en dehors de la raison. Ce détour par la pensée de Nietzsche permet de concevoir la spécificité de la théorie de l'utilité sociale dans laquelle le comportement altruiste émane lui aussi de la raison.

C'est donc une *rationalité de l'individu* qui le pousse à coopérer et qui s'oppose à la rationalité de l'individu qui le pousse à ne pas coopérer. Cette rationalité de l'individu qui le pousse à coopérer a donc deux caractéristiques. D'abord, il s'agit bien d'une rationalité (l'individu agit bien selon une logique, qui est moins celle de l'intérêt, c'est-à-dire de la finalité instrumentale, que celle qui se révélera être, une fois le changement de plan opéré, celle de la finalité transcendante, comme nous le verrons). Ensuite, ce n'est pas une rationalité du corps social. C'est une rationalité de l'individu lui-même<sup>318</sup>.

Notons que cette « rationalité sociale de l'individu » prend son sens sur le long terme. Les expériences sociologiques sur le dilemme du prisonnier montrent que les comportements sont davantage coopératifs dans les situations où le jeu est répété un nombre indéfini de fois. C'est une source du lien entre le développement durable et la RSE. Il ne sera sans doute pas

---

<sup>315</sup> Souligné dans le texte

<sup>316</sup> F. Nietzsche, *Le Gai savoir*, Paris, Gallimard, 1950, I, 3, p. 41.

<sup>317</sup> On pense aux dramaturges du XVII<sup>e</sup> siècle, par exemple.

<sup>318</sup> Pour prendre un exemple, la fameuse « raison d'Etat » qui s'oppose à l'intérêt individuel, n'est conceptuellement pas de l'ordre de la rationalité sociale de l'individu. C'est une rationalité non individuelle.

rentable, à échelle annuelle, de prendre en compte les objectifs des parties prenantes. En revanche, plus le terme est long, plus il devient intéressant de coopérer : « les intérêts qui semblent aujourd'hui se prendre à la gorge, se rencontrent et se rejoignent dès qu'on lève les yeux vers l'horizon » (Pesqueux et al., p. 68).

#### 4) *L'ouverture sur le plan de la finalité*

La conclusion d'Eber sur la question est de nature à ouvrir la voie à une interrogation à partir de la finalité : alors que la théorie économique standard, fondée sur l'hypothèse d'individus rationnels totalement égoïstes [syndrome de l'inversion téléologique] prédit l'absence de coopération, de confiance et de loyauté dans les relations sociales, les observations expérimentales [à partir du dilemme du prisonnier] montrent clairement le contraire » (Eber, 2006, p. 110). La rationalité sociale à l'œuvre dans les activités de coopération, ouvre donc la voie d'une remise en cause de l'inversion téléologique, à condition de changer de plan.

Rappelons que pour Spaemann, la modernité se caractérise par une téléologie inversée : « l'une de ses thèses fondamentales, qui a fait sa notoriété, c'est que la modernité s'est instaurée par ce qu'il a appelé l'inversion de la téléologie » (Dewitte, 2010, p. 107). Cette inversion consiste justement dans une permutation du rapport de détermination entre la finalité et le sujet. Selon Spaemann, « jusque là, chaque être avait un « pour quoi » (un *Wozu*), c'est-à-dire visait une fin qui transcendait sa pure et simple existence factuelle et dans laquelle il trouvait son accomplissement. Cette fin ou cet objet ainsi visé étaient considérés comme une réalité première [...] L'inversion de la téléologie consiste à ignorer de telles fins ou de tels objets visés intentionnellement, et à tenter de fonder les différents domaines d'être en les faisant reposer sur eux-mêmes, la fin intentionnelle et transcendante étant remplacée, dans ce projet d'auto-fondation, par cette fin immanente : la simple conservation (ou maximalisation de la vie individuelle, de la société, mais aussi de la vie organique) » (Dewitte, 2010, p. 108). Ainsi, la fin prime sur son sujet, sur ce dont elle est la finalité. L'inversion téléologique consiste à permuter ce rapport de primauté, en mettant en avant la notion d'intérêt, à comprendre comme fin immanente. La théorie standard verrait la coopération comme une « donquichotterie ». « L'inversion de la téléologie signifie la rationalisation la plus rigoureuse en vue de la finalité individualiste, la subordination la plus rigoureuse de l'existence aux conditions de sa conservation. [...] Le bonheur et la jouissance, qui ne peuvent se légitimer devant l'économie de l'auto-conservation sont immoraux, agir selon des idées d'honneur sans

pouvoir rationaliser son action en vue de l'autoconservation devient une donquichotterie » (Spaemann, cité dans Dewitte, 2010, p. 107).

##### 5) *Le plan de l'intérêt et celui de la finalité*

Dans ce traitement, nous avons supposé explicitement un changement de plan, qui nous permettait de distinguer entre la théorie des préférences sociales, d'une part, extension du modèle de l'utilité standard, et l'approche par la finalité.

Il est temps de dire en quoi consiste cette différence de plan. Pour la justifier, on peut manifester l'incohérence de leur confusion. En effet, chercher une confrontation directe de la théorie anthropologique d'Aristote avec des données psychologiques et sociologiques relève d'une erreur de méthode. Par exemple, on a pu solliciter cette pensée d'Aristote pour justifier des comportements altruistes : « La thèse aristotélicienne de l'homme comme animal politique éclaire les résultats de nombreux travaux de la théorie des jeux qui ont montré, au travers de diverses expériences, que nous nous comportons le plus souvent de manière altruiste » (Girard, 2010, p. 35). Mais la thèse d'Aristote pourrait tout à fait servir à corroborer le contraire, à savoir que tout comportement est égoïste. En effet, pour Aristote, l'atteinte de la finalité de la société n'est en fait jamais désintéressée, mais correspond à l'atteinte pour l'individu de sa finalité. Il est donc malvenu de parler d'altruisme et d'égoïsme quand on se situe à un niveau anthropologique, donc amoral, car on s'expose à des contresens. Par exemple, Girard reproche à Jules Tricot de signaler en note de sa traduction que « l'altruisme dérive de l'égoïsme » (p. 31), en disant que « la formule gomme ce que la pensée d'Aristote a d'original » (Ibid.). Or, entendu d'un point de vue anthropologique, cette assertion, au contraire, exprime ce qui est original dans la pensée d'Aristote, et que nous avons essayé de montrer, en tout cas de la relation du membre à la communauté dont il fait partie.

On peut prendre un second exemple. Girard cite également Tullock qui affirme que « l'homme moyen est à 95 % égoïste au sens le plus étroit du mot » (2005, p. 28-29). Girard oppose Aristote à Tullock, en écrivant que « à cet égoïsme de nature, Aristote oppose l'amitié » (Ibid., p. 29). D'un point de vue anthropologique, ce ne sont pas 95 % des hommes, mais 100% des hommes qui, selon Aristote, sont égoïstes de nature. En effet, c'est dans leur nature d'homme d'agir en vue d'un bien, c'est-à-dire de leur finalité. Pour ne plus être anthropologiquement égoïstes, il faudrait qu'ils ne soient plus hommes.

Retenons que la confusion des plans anthropologique et éthique ou psychologique ne permet pas de rendre raison de l'apport foncier de la théorie aristotélicienne en matière de relation entre une communauté et son membre.

Le point de vue de la finalité est donc le point de vue anthropologique, c'est-à-dire celui des données fondamentales de l'être humain, en deçà de ses choix (on a vu que la finalité ne relevait pas, en tant que telle, du domaine du choix), en deçà de ses préférences, de sa « rationalité » (qu'elle soit sociale ou individuelle).

Le plan sur lequel nous nous situons est donc davantage celui de la fin de l'agent que celui de la fin de l'action (objectif, intérêt). Pour pouvoir penser une fin commune aux parties prenantes, il est nécessaire de penser cette fin comme transcendante. En effet, si la fin de chacun est immanente, chacun est à lui-même sa propre fin, et tout altruisme est un reniement de ma finalité. En revanche, si la fin de chacun le dépasse, et si le chemin vers la fin de chacun passe par l'autre, alors se dépasser pour l'autre c'est se retrouver. C'est donc en désaxant la question vers la finalité plus que vers l'intérêt, que l'on peut penser une finalité commune aux parties prenantes.

#### **vii) Réponse à la question du désintéressement du point de vue anthropologique.**

Il est donc maintenant possible de répondre à la question du désintéressement des actes, c'est-à-dire à la question d'un acte sans finalité. Le traitement du dilemme du prisonnier, que nous venons de faire, a déjà posé quelques jalons. Mais avant d'exprimer une réponse, rappelons que nous ne nous situons pas sur le plan éthique, mais en amont, c'est-à-dire sur un plan anthropologique. Nous réfléchissons comme pour le traitement du dilemme du prisonnier, dans lequel les stratégies ne sont pas analysées via des jugements de valeur, de type « comportement bon, ou comportement mauvais ».

Tout acte de l'homme a une finalité. Mais cet acte, en tant qu'acte de l'homme, est coloré par la nature de l'homme, qui contient la finalité de la société. Par conséquent, tout acte de l'homme est finalisé socialement en tant que procédant d'un être qui a une nature humaine, donc politique. En quelque sorte, toujours en amont du plan éthique, on peut dire qu'en quelque sorte tout acte est désintéressé, car il a pour fin la société, et aucun acte n'est désintéressé, car il a pour fin la fin de l'homme. Cela paraît contradictoire, si on scinde en deux la fin de l'homme. Mais l'exemple de la première communauté permet de manifester

l'unité de ses fins. Le couple, selon ce que l'on a dit, à savoir que la finalité de la communauté inférieure est la communauté supérieure, a pour finalité la famille<sup>319</sup>. Néanmoins, il serait absurde de dire que l'acte sexuel est un acte du couple désintéressé au profit de la communauté supérieure qu'est la famille et ultimement, l'espèce humaine. En effet, c'est cette « tendance naturelle à laisser après soi un autre être semblable à soi<sup>320</sup> » qui pousse le couple à se perpétrer pour son bien, qui n'est pas différent de celui de l'espèce. Tout acte est anthropologiquement intéressé, car il tend vers une fin, et désintéressé, car cette finalité est la société.

Paul Ricœur sollicite la pensée d'Aristote pour décrire ce qu'il appelle la visée éthique. Son analyse permet d'éclairer notre question. Ricœur distingue l'éthique de la morale, en assignant à la première une valeur d'épanouissement personnel et téléologique, et à la seconde un aspect normatif et hétérogène (1990, p. 200). Ricœur définit la visée éthique comme « la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes » (1990, p. 202). Pour lui, il existe un lien nécessaire entre la première (« visée de la vie bonne », dont l'aspect réflexif recouvre « l'estime de soi ») et la seconde composante de la visée éthique (« avec et pour autrui ») qu'il désigne par le nom de « sollicitude » (1990, p. 211). La phrase de Ricœur qui résume le mieux notre propos, est la suivante : « Ma thèse est que la sollicitude ne s'ajoute pas du dehors à l'estime de soi, mais qu'elle en déplie la dimension dialogale jusqu'ici passée sous silence » (1990, p. 212). Il parle de « continuité de second degré, « telle que l'estime de soi et la sollicitude ne puisse se vivre et se penser l'une sans l'autre ». C'est-à-dire qu'autrui a un rôle médiateur entre capacité et effectuation (1990, p. 213). Paul Ricœur est conscient que cette thèse est au fondement d'une conception de la politique, qui s'oppose à « l'hypothèse d'un sujet de droit constitué antérieurement à tout lien sociétal ». Quand il affirme en s'appuyant sur Aristote, que « la sollicitude ne s'ajoute pas du dehors à l'estime de soi », le philosophe met en place les conditions d'une intégration des objectifs des parties prenantes aux objectifs business de l'entreprise, et non d'un « ajout du dehors ».

### **viii) Les origines philosophiques des contradictions**

Si l'on voulait remonter aux origines philosophiques des contradictions que tente de synthétiser les théories de la RSE, il faudrait remonter, à cette conséquence de l'inversion téléologique qu'est le hiatus kantien entre « être juste » et « être heureux ». La contradiction

---

<sup>319</sup> *La politique, op. cit.*, I, 2, 1252a27, p. 24.

<sup>320</sup> *Ibid.*



actuelle que tente de résorber la RSE entre prendre en compte les parties prenantes et ne réaliser que la raison d'être des propriétaires est héritière de ce hiatus. On peut établir un parallèle entre la contradiction exposée concernant la RSE et la querelle du pur amour, qui opposa Fénelon et Bossuet. La façon dont Terestchenko (2008) pose le problème s'accorde bien avec notre angle d'attaque : « Ces schèmes s'élaborent, à la faveur d'une réflexion concernant la nature de l'amour de Dieu, sur la base d'une double contrainte : la première est posée par la définition chrétienne de l'amour comme charité (*agapè*), telle qu'elle est formulée par saint Paul dans la première épître aux Corinthiens (13, 5) - l'amour « ne cherche pas son intérêt », littéralement : « les choses qui sont siennes » (*ta eautes*) ; la seconde vient du défi posé par les moralistes liés au jansénisme, en particulier par La Rochefoucauld qui affirme que le désintéressement est hors de toute portée humaine, soit parce que nos motivations sont toujours secrètement égoïstes – « nous ne pouvons rien aimer que par rapport à nous » (maxime 81, édition de 1678) – soit parce qu'il est inaccessible et invisible à toute conscience réflexive : s'il existe un amour désintéressé, il est « caché au fond du cœur » (maxime 69, *ibid.*) » (Terestchenko, 2008, pp. 173-174).

Les origines philosophiques et théologiques de cette question du désintéressement permettent de remonter aux sources notamment du débat entre les tenants d'une application volontariste de la RSE (conception normative des parties prenantes, par exemple), et les tenants d'une application par la contrainte légale (Klarsfeld et Delpuech, 2008).

### **ix) Une alternative à l'individualisme.**

L'approche par la finalité, par son incrémentation dans le problème des contraintes à sources multiples, permet de proposer un paradigme alternatif à l'individualisme.

#### *1) L'individualisme comme catégorie non pertinente pour Aristote*

Aristote ne parle pas d'individu. En effet, la notion d'individu suppose une totalité close sur elle-même, « l'hypothèse d'un sujet de droit constitué antérieurement à tout lien sociétal » (Ricoeur, 1990, p. 212). Or, l'homme d'Aristote est incomplet tant qu'il est seul, car il est caractérisé par un manque. Sa définition, on l'a dit, ne peut se passer d'une référence à la société. C'est pourquoi on peut écrire que « l'anthropologie d'Aristote est anti-individualiste. Pour les théoriciens du contrat social au contraire, ce qui existe réellement comme un tout achevé et parfait, c'est l'individu » (Wolff, 1991, p. 68). Appliquer les catégories d'individualisme à l'antiquité n'est pas forcément opportun, quoique cela soit

parfois utilisé (Ryner, 2010). Mais il vaut mieux employer ce terme dans un contexte qui est le sien. Ce contexte est celui de l'inversion téléologique comme on l'a vu, dans laquelle, toute action est finalisée par une finalité instrumentale, au profit de la conservation de ce qui est de toute façon déjà là.

Ce contexte de l'individualisme est étranger aux vues d'Aristote. En effet, exprimer l'essence de l'homme comme celle d'un tout parfait et solitaire relèverait de l'abstraction, pour Aristote, car seule la cité est autarcique. En conservant sa logique, on peut dire que si l'individu est un tout parfait, sa nature n'est pas carentielle, donc sa fin n'est pas hors de lui-même (transcendante, dirait Spaemann) dans une société qui lui permettrait d'atteindre sa fin. Par conséquent, une fin commune à l'individu et à la communauté relèverait de la fiction.

L'évocation de l'individualisme permet donc de comprendre l'accusation de holisme que l'on pourrait faire à Aristote. Si on ne prend pas en compte l'incomplétude de la nature humaine sans la société, la fin de la société est nécessairement concurrentielle avec la fin de l'individu. Les deux fins sont exclusives l'une de l'autre. Et inclure matériellement les communautés inférieures dans les supérieures en disant que la fin de l'inférieur est la supérieure, c'est imposer la fin de la supérieure, au détriment de l'inférieure. Accuser Aristote de holiste, c'est le lire avec des lunettes individualistes, dans la continuité de l'inversion téléologique.

## 2) *Le cœur du débat*

Il est possible de synthétiser l'essentiel des deux conceptions en présence de la manière suivante. A partir du moment où l'homme est un tout parfait et solitaire et non plus un être structurellement carentiel, il faut choisir entre l'intérêt du tout et celui de la partie, qui sont nécessairement concurrentiels. En effet, concevoir un être carentiel a pour corollaire concevoir la finalité comme complétude vitale dont le sujet est dépendant : le sujet n'est pas sa propre fin<sup>321</sup>. A l'opposé, un tout parfait et solitaire n'a pas de finalité au sens strict, puisque la finalité, comme nous l'avons défini, rend son sujet dépendant d'elle dans son être, en vertu de son caractère causal, or, il est sa propre fin. Par conséquent, concevoir le sujet comme indépendant de la finalité et autarcique<sup>322</sup> a pour corollaire de substituer le sujet lui-

---

<sup>321</sup> Pour Spaemann, la nature humaine est « définie par quelque chose qu'elle-même n'est pas, par une anticipation » (2015, p. 70).

<sup>322</sup> Dans toute la plénitude de l'acception grecque du terme

même à la finalité. Il tient la « finalité » sous sa dépendance. Dans ce cadre, la société n'est pas la fin de l'individu, c'est l'inverse. On en déduit que les buts de chaque individu de la société divergent, puisque par définition l'individu est sa propre fin. Dès qu'il y a des individus différents, il y a des fins différentes. Donc à partir du moment où l'individu est pensé comme autarcique, et non carenciel, les buts des individus sont structurellement divergents, et leur unité ne peut être que contingente. C'est donc bien au niveau de la conception de l'homme, et non au niveau éthique, économique, ou sociologique que se joue l'apport d'une approche par la finalité.

### **x) Application à la RSE**

Nous avons montré qu'à partir du moment où la société est conçue comme naturelle à l'homme, la finalité de chacun est a priori compatible à la finalité de l'ensemble social. Ce qui est dit de chaque homme est valable également pour un sous-ensemble de la société. Cette conclusion anthropologique permet d'éclairer la conception intégrative de la RSE. En effet, la conception intégrative de la RSE postule, comme nous l'avons dit, un lien de causalité entre l'atteinte des objectifs qui prennent en compte les parties prenantes et l'atteinte des objectifs « business ».

#### *1) Précautions méthodologique : l'entreprise n'est pas la cité.*

Il ne s'agit pas, comme on l'a précisé, d'appliquer ce qu'Aristote dit de la Cité, à l'entreprise, mais de tirer, à partir de ce qu'Aristote dit de la Cité, des principes qui sont valables aussi pour l'entreprise.

Une démarche de parallélisme strict serait vouée à l'échec. En effet, la Cité grecque et l'entreprise sont des réalités, au-delà de leur différence chronologique, qui sont ontologiquement différentes. Pesquex et al. le soulignent (1999), en remarquant notamment que la Cité est autarcique alors que l'entreprise ne peut pas l'être (p. 45), que la Cité est condition des lois tandis que les lois sont condition de l'entreprise (p. 47), etc.

#### *2) La RSE dans le paradigme individualiste*

Cette vision intégrative de la RSE peut-être pensée depuis deux cadres théoriques différents. L'individualisme, d'une part, qui pose l'atteinte de ma finalité comme concurrentielle avec l'atteinte de celle de l'ensemble social dont je fais partie, puisque je suis, en tant qu'individu, complet, c'est-à-dire sans finalité extérieure à moi-même, bénéficiant de

l'autarcie qu'Aristote attribuait à la cité seule, dans la mesure où je me définis sans la société, comme un tout parfait et solitaire. L'individualisme étant le « paradigme de la civilisation occidentale » (Laurent, 1993, p. 3), il semble que ce soit en son sein que soit pensée la RSE. De fait, Saout a relevé le paradoxe théorique qui sous-tend les doctrines de la RSE. Il le résume ainsi : « Il s'agit d'un paradoxe, l'entreprise des parties prenantes incarne la nécessité de prendre en compte les intérêts de la société dans ses activités. Or, les théories de la firme, qui constituent son assise, sont précisément celles qui légitiment le primat accordé aux seuls intérêts des actionnaires » (2011, p. 26). Autrement dit, la RSE est interprétée avec une grille de lecture individualiste. La firme, au moins du point de vue où nous nous situons, peut-être définie comme « un tout parfait et solitaire », qui n'a pas besoin de prendre en compte les objectifs des parties prenantes pour atteindre les siens (Saout, 2011, p. 26). On est donc porté, dans ce contexte conceptuel, à juger contingent l'unité des deux types d'objectif.

### 3) *La RSE dans un paradigme alternatif*

L'autre cadre théorique à partir duquel on peut penser la RSE est celui qui découle de l'anthropologie aristotélicienne. Nous ne sommes pas les premiers à affirmer l'intérêt d'Aristote pour penser la RSE. On peut citer notamment Wijnberg, qui affirme « *the relevance of Aristotle's ideas on ethics and politics, and especially the link between them, for stakeholder theory* » (2000, p. 329), mais aussi Pellissier-Tanon (2008) qui met en valeur la compatibilité de la RSE avec la doctrine du bien commun et de la subsidiarité, via la libéralité et l'amitié.

Ce n'est pas à partir des données morales et politiques que nous souhaitons éclairer la RSE avec les écrits d'Aristote, mais, nous l'avons dit, à partir de son anthropologie, et particulièrement dans le rapport de l'homme avec sa finalité. Dans cette anthropologie, l'homme est naturellement social, donc la société fait partie de sa définition, et par conséquent, la finalité de l'homme se confond avec la finalité de la société. Encore une fois, il ne s'agit pas de transposer un contexte sociologique, culturel, politique, voire éthique, pour comprendre la RSE. Mais il s'agit de considérer le fond anthropologique de l'homme<sup>323</sup>. Cette façon de percevoir l'homme que nous avons essayé de décrire, s'accorde mieux avec les postulats d'une conception intégrative de la RSE. En effet, dans la conception intégrative de

---

<sup>323</sup> Cela suppose que l'on accepte, conformément à notre position épistémologique, de considérer que notre intelligence accède au réel, et que quelque chose comme une « nature » humaine soit identifiable par et par delà ses manifestations phénoménologiques.

la RSE, on affirme une relation d'unité structurelle entre les objectifs de l'entreprise et celle des parties prenantes, en s'appuyant sur le lien de cause à effet entre l'atteinte de l'objectif des parties prenantes et celui de l'entreprise. Cela supposerait que le bien de l'entreprise soit inclusif de celui des parties prenantes.

Encore une fois, il ne s'agit pas de dire que les entreprises devraient avoir de fait les mêmes objectifs que les parties prenantes. Nous ne pouvons pas inférer une conclusion concernant les objectifs de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'appliquer aux situations actuelles ce qui n'est que l'établissement des conditions de possibilité. Nous disons simplement qu'a priori, il est possible, selon une perspective aristotélicienne, que les objectifs (compris de manière finale) business et les objectifs qui prennent en compte les parties prenantes soient identiques. Nous avons montré que *de droit*, ils le sont. Rien de plus.

L'apport de la théorie aristotélicienne ne s'arrête pas à cela. Elle permet également de penser le modèle intégratif comme solution de l'aporie d'une application volontaire contre une application légale. En effet, on a vu que la volonté ne s'oppose pas à la nature, selon Aristote, puisque la raison est expression de la nature humaine. Mais il en va de même pour les lois, qui elles non plus ne s'opposent pas à la nature : « Bien que les *nomoi*, les lois et les coutumes, soient, par essence, des institutions politiques et sociales, ces institutions ne sont en un sens que des variantes ou des manifestations diverses de la tendance (*hormè*) commune, universelle même, qu'ont les êtres humains à former des associations » (Lloyd, 1993, p. 140). En donnant un fondement anthropologique à la RSE, on se retrouve en amont de la difficulté pour y donner une solution. Qu'elle soit légale ou volontaire, l'application de la RSE relève de l'atteinte par l'entreprise de son bien.

On peut résumer en une analogie de proportionnalité l'apport de la théorie aristotélicienne à la RSE : les objectifs (compris de manière finale) de l'entreprise qui tient compte des parties prenantes sont aux objectifs financiers de cette entreprise ce que la finalité d'un sous-ensemble de la communauté est à la finalité de la communauté. Dans les deux cas il y a coextensivité des buts.

On a donc ici, avec la RSE, un exemple particulièrement impactant pour l'existence du manager, des conséquences de l'inversion téléologique. Une approche par la finalité transcendante apparaît donc comme précieuse pour penser une unification à un niveau supérieur des contradictions qui se jouent dans le rôle du manager.

Les contradictions en termes d'objectifs sont, dans cette perspective, incluses dans un regard à partir de la finalité transcendante. Ce qui est dit de l'entreprise est également valable pour l'individu, comme on l'a dit, de telle sorte que l'on peut parler de « responsabilité sociale du manager ». Cette expression est employée couramment dans la littérature académique en sciences de gestion (parmi d'autres, Noël, 2007, p. 61 ; Bourion, 2005, p. 105). La responsabilité sociale du manager est donc le moyen de trouver une unité à un niveau supérieur pour les éléments du paradoxe endogène, tandis que la RSE joue se rôle pour le paradoxe exogène.

Pour résumer le traitement de la question des contradictions et le replacer dans l'ensemble de notre travail, on peut dire la chose suivante. Le travail du manager est marqué par la présence de contradictions. Ces contradictions, qui traduisent, *in fine*, des contradictions de buts, sont prises en compte par la RSE, qui cherche à les unifier dans sa conception intégrative. Mais les présupposés de cette conception restent dans l'ombre tant que l'on ne propose pas de paradigme alternatif à l'individualisme. Or, le plan de la finalité transcendante, qui permet de penser chaque sous-ensemble de la société comme carenciel, donc ayant besoin de l'autre pour s'accomplir, permet d'éclairer ce présupposé de la conception intégrative. Par conséquent, sans ce regard par la finalité, on en reste à la synthèse contingente des contradictions, qui tant bien que mal, est réalisée par le manager quand il est obligé d'agir.

Il faut cependant reconnaître qu'agir à partir d'un paradigme issu de la finalité transcendante supposerait pour l'entreprise de reconnaître sa vulnérabilité. Ceci constitue un obstacle majeur à la considération de la RSE à partir d'un tel paradigme. En effet, un raisonnement à partir de la finalité transcendante ne peut exclure le caractère carenciel de l'homme et de chaque sous-ensemble de la société, dont l'entreprise fait partie. Par conséquent, il faut « se rappeler que la vulnérabilité de l'entreprise est source de sa fécondité » (Pesqueux, 1999, p. 219).

On peut donc dire qu'une approche par la finalité de la question de la RSE peut incarner adéquatement, sur le plan de l'action, la tentative de résolution des contradictions managériales. Cela suppose de distinguer la finalité de l'intérêt ou de l'utilité, de même que l'apport de la finalité pour penser le MPO supposait de la distinguer de l'objectif.

## ***PARTIE 3 : LA FINALITE POUR ECLAIRER LE DILEMME ETHIQUE DU MANAGER***

### **A. Introduction**

Il y a un troisième point sur lequel la finalité permet de mieux appréhender la nature du manager.

Nous avons vu qu'elle permet d'approfondir le sens du MPO et de ses dépassements, puisqu'elle se distingue de la notion d'objectif (1), mais aussi de fournir un axe selon lequel on peut envisager une synthèse des discours contradictoires dont le travail du manager est le carrefour, puisqu'elle se distingue de l'intérêt ou de l'utilité (2). La finalité est également une notion qui éclaire de façon particulière ce que nous appellerons le dilemme éthique du manager. Nous définirons plus précisément cette expression par la suite, mais en première approche, on peut le considérer comme une situation dans laquelle le manager doit faire un choix, et que ce choix contient une option « business » (Perez, 2005, p. 33) et une option éthique incompatible avec l'option « business ». Ces termes feront l'objet de précision dans la suite.

#### ***a. Quatre raisons de ce développement***

Il y a quatre raisons pour lesquelles nous continuons dans ce sens l'étude de la place de la finalité dans le travail du manager. Tout d'abord, le phénomène du dilemme éthique du manager rend compte d'un aspect majeur du travail du manager : la décision. Ensuite, il permet de compléter le regard synoptique porté jusqu'ici sur le manager. De plus, il questionne la cohérence des principes d'action managériale de la FDJ. Enfin, cette question pose des jalons pour notre enquête de terrain.

#### **i) Éclairer le travail du manager**

Tout d'abord, le dilemme éthique touche de près à la nature du travail managérial au sens où nous pouvons définir le manager comme un décideur. En effet, « la décision comme pré-requis de l'efficacité des organisations » (Vidaillet, 2005, p. 237), et le manager est garant de cette efficacité. Dès les premiers pas des théories managériales, cette tendance voit le jour : « Les premières théories administratives, qui se donnent pour objectif de penser l'organisation afin d'en améliorer le fonctionnement, vont définir des conditions propices à l'émergence de

la décision comme concept structurant pour l'étude des systèmes organisés. En ce sens, ils sont fondateurs de la recherche contemporaine sur la décision dans les organisations. » (Ibid., p. 237). Vidaillet fait référence aux grands théoriciens du management qui préparent ou thématisent la décision comme pivot de l'organisation, en particulier Simon (Vidaillet, 2005, pp. 238-239). Il est donc fondé de proposer une définition du manager comme décideur, même si l'érosion du principe de rationalité conduit à remettre en cause ce rôle de la décision (Germain et Lacolley, 2012, p. 47). Pour Journé et Raulet-Croset, même après la déconstruction du mythe des activités du manager par Mintzberg (1973), « la décision reste au cœur de l'activité managériale, et elle est de fait constitutive de l'identité du manager, ce dernier étant considéré dans les organisations comme porteur, par ses décisions d'une responsabilité d'atteinte d'une performance » (Journé et Raulet-Croset, 2008, p. 28). Par conséquent, le dilemme éthique comme forme particulière de situation de décision, regarde directement la nature du manager.

## **ii) Compléter le regard synoptique sur le manager.**

Les dilemmes éthiques sont évoqués prioritairement en éthique des affaires. Anquetil distingue au sein de l'éthique des affaires « trois niveaux d'analyse ». « Le premier, individuel ou micro, comprend les questions morales que rencontre l'individu au sein de l'entreprise. Elle concerne par exemple les conflits de valeur auxquels un salarié peut être confronté... » (Anquetil, 2008, p. 8). Or, le dilemme éthique, comme nous allons le préciser, est le volet intra-subjectif du conflit de valeur. Les autres niveaux sont celui « de l'organisation, de l'entreprise considérée en tant que collectif » (p. 9), et celui relatif « aux obligations de l'entreprise envers la société » (p. 9). C'est donc en éthique des affaires, et plus précisément au premier niveau d'analyse de l'éthique des affaires, que notre question peut-être abordée.

Puisque le dilemme éthique est une question qui se traite davantage en éthique des affaires, nous aurons donc, au terme de ces trois parties, un apport de la finalité pour renforcer trois points de vue majeurs à partir desquels le travail du manager peut être abordée : le mode de management, (réguler le MPO) la RSE (soldier les contradictions) et l'éthique des affaires (la présente question du dilemme éthique).



### **iii) Questionner la cohérence des principes d'action managériale de la FDJ**

Il est également important de traiter de cette question en regard de la cohérence des Principes d'Action Managériale de la Française des Jeux. En effet, un conflit de valeurs peut avoir lieu pour un manager entre l'exigence de rentabilité et l'exigence d'éthicité. Le premier volet des Principes d'Action Managériale (PAM) regarde la performance. Les 4 autres peuvent avoir davantage une perspective éthique qui entre en contradiction avec la performance. Par exemple, à un instant T, si un manager doit choisir entre écouter un collaborateur qui a des problèmes personnels et travailler un livrable à rendre pour le jour même, il y a conflit entre le PAM « Performer » et le PAM « Ecouter ». En cas de conflit entre performance et éthique, on aura une contradiction au sein des PAM. Il faudrait alors choisir entre les PAM, donc renoncer à l'un des deux, ce qui est, a priori, exclu.

Pour que le vocabulaire que nous employons soit clair, il faut préciser que le terme de conflit ne recoupe pas tout à fait celui de dilemme. Le conflit regarde le choix lui-même, le dilemme considère les choses plutôt du point de vue de l'agent : « *Reference to the agent, is, thus, essential in characterizing a situation as a moral dilemma. In contrast, by the term « conflict », we refer to the clash itself, with no reference to the agent* » (Statman, 1995, p. 5)

La conclusion à laquelle nous souhaitons parvenir est que la finalité, articulée à une certaine disposition chez le manager, joue un rôle important dans le choix qui est fait.

### **iv) Ouvrir la perspective pour l'enquête de terrain**

La quatrième raison pour laquelle nous abordons cette facette du travail du manager est la suivante. Les dilemmes éthiques sont parfois présentés comme des conflits intérieurs entre une posture déontologiste ou conséquentialiste, entre éthique de conviction et éthique de responsabilité. Or, c'est cet angle d'attaque que nous avons choisi pour notre enquête de terrain, afin de faire émerger concrètement le rapport des managers à la finalité, via les trois conceptions de l'éthique normative. Nous soutenons la thèse selon laquelle, pour justifier une action, le déontologisme est un refus de prendre en compte la finalité, que le conséquentialisme est une prise en compte de la fin de l'action, et que l'éthique des vertus est une prise en compte de la fin de l'agent. En traitant du dilemme éthique du manager, nous posons donc des jalons pour préparer notre enquête de terrain.

## *b. Cheminement*

Comme pour les deux précédentes sections, nous procéderons comme suit. Tout d'abord, nous présenterons l'état de fait et en manifesterons les difficultés, ensuite, nous montrerons l'apport de la finalité pour désaxer le point de vue, et voir le problème sous un jour différent. C'est à dire que dans un premier temps nous montrerons en quoi le manager est, de par sa fonction, confronté à des dilemmes éthiques. Nous éclairerons dans un second temps ces situations grâce aux réflexions philosophiques sur la notion de dilemme, pour approfondir la compréhension des dilemmes vécus par les managers (1). Ensuite, nous montrerons en quoi une approche par la finalité permet d'éclairer d'un jour nouveau ces dilemmes, grâce à la disposition prudentielle.

## **B. Les situations de dilemme éthique du manager**

### *a. Choix et dilemme*

Il semble évident dans les sciences de gestion que « dans le monde de l'entreprise, les managers font face à des situations difficiles sur le plan humain » (Dumazert et Cherré, 2012, p. 289). Cette assertion est assez générale pour susciter l'adhésion de quiconque connaît la situation des managers. Les célèbres critiques du système managérial (Le Goff, 1992 ; Gaulejac, 2004) le confirment. Parmi ces « situations difficiles sur le plan humain », on peut noter les décisions délicates : « Dans un environnement managérial où l'ambiguïté, la complexité et la recherche d'efficacité domine, on exige des cadres des décisions capables de répondre de manière maximale et opérationnellement rentable » (Cherré, 2013, p. 23) Ce qui peut impliquer des renoncements radicaux. Nous présenterons plus loin des exemples de ces choix difficiles.

Mais toute situation de décision ne constitue pas un dilemme. Pour qu'il y ait dilemme, il faut d'abord que la situation de décision soit celle d'un choix, avec une réelle alternative. Mais tout choix n'est pas un dilemme. Pour qu'il y ait dilemme, il faut que le choix en question implique des valeurs contradictoires. Prat dit Hauret s'exprime ainsi : « les managers sont confrontés en mission à différentes questions du type : que dois-je faire ? Qu'aurais-je dû faire ? Quelles sont les limites de mes actions ? N'aurais-je pas mieux fait de ? Et lorsque les finalités des actions ainsi que les moyens pour les réaliser deviennent les objets de ce questionnement [...] Le questionnement devient moral ou éthique » (Prat dit Hauret, 2010, 367). On voit donc que tout choix ne peut pas être qualifié d'éthique. Les dilemmes moraux se situent dans le champ des choix éthiques.

Les choix difficiles entrant dans la catégorie des dilemmes moraux qui se présentent au manager sont de tous ordres. Le Tourneau (2000) liste un certain nombre de ces choix difficiles qui peuvent être ceux de hauts dirigeants, plus spectaculaires, comme ceux des managers de proximité. Nous dirons ensuite en quoi ils peuvent être qualifiés de dilemmes moraux.

Il serait éclairant d'envisager *in concreto* les « cas de conscience » qui se posent au chef d'entreprise dans la gestion quotidienne. Soumis à toutes sortes de contraintes contradictoires et aux pressions divergentes des salariés, des actionnaires, des clients ou des autorités publiques, il est obligé de choisir entre le flamboiement des principes et la boue des réalités. « Rien ne marque tant le jugement solide d'un homme que de savoir choisir entre les grands inconvénients » (Cardinal de Retz) (Le Tourneau, 2000, pp. 62-63).

Nous voyons ici le lien entre le dilemme éthique dont nous parlons et la dialectique qui oppose le déontologisme (« flamboiement des principes ») au conséquentialisme (« la boue des réalités »). Les exemples qui sont donnés par la suite permettent d'acter la concrétion de ces situations de dilemme, et la nature de l'opposition qu'elles mettent en jeu.

Faut-il, par exemple, perdre un contrat important qui permettrait à l'entreprise d'employer tant de salariés tant de mois, parce qu'il n'est possible de le conclure qu'en versant un pot de vin ? A-t-il le devoir de renoncer à un marché dans un pays parce que les Droits de l'homme n'y sont pas respectés ? Une importante société doit-elle agir en justice pour obtenir le paiement de ses factures d'une petite entreprise, qui est déjà en difficulté et qui risque de connaître un état de cessation des paiements ?<sup>324</sup> (Le Tourneau, 2000, p. 63).

Le point commun à toutes ces situations est qu'il ne s'agit pas seulement de choix, ni même simplement de choix moraux. Il s'agit de choix qui impliquent des valeurs contradictoires du décideur. Tout choix est renoncement. Mais ici, chaque partie de l'alternative, n'est pas simplement renoncement à l'autre partie de l'alternative, elle est aussi

---

<sup>324</sup> La liste continue : « Et est-il moral qu'une petite société poursuive en paiement des débiteurs défaillants alors que ses dirigeants connaissent leur situation de détresse ? Est-il acceptable de vendre des armes perfectionnées et onéreuses, dont le coût est disproportionné par rapport au PNB du pays acheteur, mais alors que cela permettrait d'assurer un plan de charge de longue durée pour l'entreprise et d'améliorer la balance des paiements de la France, en sachant en outre que, si l'entreprise en cause renonce, son concurrent de tel autre pays le remplacera ? Mais d'un autre côté, refuser de vendre des armes à certains pays, les plus démunis, sans leur garantir la sécurité et alors que le désarmement n'est pas réalisé (est-il réalisable ?), revient à "les livrer à la merci de tous les appétits de puissance de leurs voisins"<sup>324n</sup>. Le respect des règles relatives au temps de repos des employés, par exemple les chauffeurs routiers, s'impose-t-il moralement, alors qu'il risque de conduire à la perte des clients en n'ayant plus des prix compétitifs avec les transporteurs étrangers pouvant œuvrer en France ? » (Le Tourneau, 2000, p. 63-64).

contradiction avec la valeur qui sous-tend cette autre partie de l'alternative, valeur portée également par le décideur.

Blanchard et Peale donnent un autre exemple du dilemme moral. Nous nous servons de cet exemple dans la suite de notre développement. Un manager, directeur commercial, cherche à relancer la dynamique des ventes qui ne se porte pas bien. Il s'apprête à embaucher un commercial excellent, très compétent, qui vient de la concurrence. Au dernier entretien, le candidat lui tend une disquette en expliquant que la disquette contient des trésors d'informations confidentielles sur le concurrent, son ancien employeur et notamment les profils de tous leurs clients, et des calculs de coûts relatifs à un appel d'offres pour un contrat que l'entreprise soumissionnait aussi. Le candidat affirme que s'il est pris, il donnera la disquette (1988, p. 15). On voit ici que le choix en question ne met pas en balance seulement deux options, mais des valeurs contradictoires portées dans chaque option. En effet, les options sont au nombre de deux : embaucher, ou non, le candidat. La valeur contenue dans la première, est une valeur « business » (Perez, 2005, p. 33). La valeur contenue dans la seconde est une valeur éthique : honnêteté, droiture.

### *b. La spécificité managériale du dilemme éthique.*

On remarque que le point commun entre toutes ces situations de dilemme, qui semble caractériser le dilemme éthique du manager, c'est que les valeurs engagés de part et d'autres de l'alternative sont à chaque fois du même ordre. En effet, on a d'un côté la performance, l'efficacité<sup>325</sup>, de l'autre la rectitude morale ou l'exigence éthique. C'est ce qui transparait des réflexions d'Audoyer, dans son ouvrage *Le dilemme du décideur*. Le singulier utilisé dans le titre évoque déjà cette idée : il y n'y aurait qu'un seul dilemme du décideur, du moins qu'un seul type de dilemme, caractérisé par cette opposition entre les valeurs morales et celle de la performance et de l'efficacité :

On aura compris que le chef d'entreprise se trouve inévitablement écartelé entre des intérêts contradictoires. Comment choisir ? Doit-il opter pour la rentabilité ou la justice, Pour la croissance de l'entreprise, ou le respect des rythmes de travail de chacun des salariés ? Ou encore, comment faire de la « qualité », sachant que les désirs des clients ne manqueront pas de se heurter aux exigences de la technique ou de la finance ? En d'autres termes, doit-il choisir entre efficacité et éthique ? (Audoyer, 2006, p. 15).

---

<sup>325</sup> Ces notions feront l'objet plus loin d'une définition soignée.

Ce que dit l'auteur du chef d'entreprise peut s'appliquer au manager.

Il faut cependant préciser notre propos, puisque l'efficacité peut être comptée parmi les valeurs éthiques. Si l'on définit l'éthique comme, par exemple, le respect de l'homme, à qui profite la performance, si ce n'est à des hommes, actionnaires, clients, etc. ? Alors, le dilemme en question sera entre deux valeurs éthiques, l'une à court terme et l'autre à long terme. Dans le cas du dilemme de Bearle et Means, embaucher le commercial, c'est privilégier la valeur morale à long terme (performance), ne pas l'embaucher, c'est respecter la valeur morale à court terme.

Une autre réponse sera explicitée plus loin grâce à la définition de l'efficacité comme conformité à la fin de l'action, par opposition à l'éthique comme conformité à la fin de l'agent. Mais on peut dès maintenant préciser que ce n'est pas la performance elle-même qui est une valeur éthique. Elle peut être au service des fins les plus inavouables, comme des motifs les plus nobles. On peut être performant pour optimiser une déportation d'êtres humains. La performance, en tant que telle, est neutre moralement.

### *c. La notion de dilemme moral pour éclairer les dilemmes du manager*

Pour pouvoir rendre compte de façon approfondie des situations que nous avons décrites, il est nécessaire de les éclairer à la lumière de la notion de dilemme moral telle que conceptualisée par la philosophie et la psychologie.

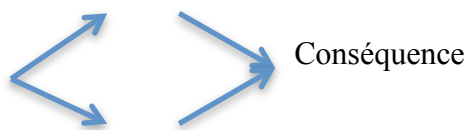
#### **i) Le dilemme logique, berceau conceptuel du dilemme moral**

Le dilemme semble d'abord être une notion qui est thématifiée en logique. Pour Vernant (2003), il s'agit d'un « raisonnement dont la première prémisse impose une alternative et dont les autres établissent que chaque branche de l'alternative conduit à la même conclusion (positive ou négative). Une de ses formes les plus simple est : A ou B, or si A alors C et si B, alors C, donc C » (2003, p. 293). Il prend l'exemple du mariage : si vous vous mariez vous serez malheureux parce que soit votre femme est laide, ce qui ne fait pas votre bonheur, soit elle est belle et vous ne serez pas heureux, consumé de jalousie. On peut également citer l'exemple, dans *Le Prince* de Machiavel, des mercenaires : « Les capitaines mercenaires sont ou d'excellents hommes de guerre ou non : s'ils le sont, tu ne peux pas te fier à eux, parce qu'ils aspireront toujours à leur propre grandeur, ou bien en t'opprimant, toi

qui es leur maître, ou bien en opprimant autrui contre ton intention ; mais si le capitaine mercenaire n'est pas vertueux, il sera d'ordinaire la cause de ta ruine » (2001, p. 83-84).

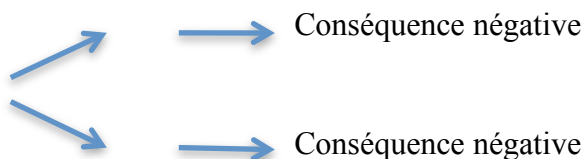
Notons que l'identité de la conséquence de chacune des deux parties de l'alternative peut s'entendre au sens large. Dans le dilemme logique strict, les conséquences de chacune des deux parties de l'alternative sont identiques. Mais les conséquences ne sont pas nécessairement identiques dans un dilemme. Elles ne sont que similaires. Les conséquences de chacune des deux possibilités étant toutes deux négatives, on dit qu'elles se retrouvent dans l'aspect négatif, et en ce sens elles sont similaires.

Figure n° 19 : Dilemme logique à conséquence identique



Source : auteur

Figure n° 20 : Dilemme logique à conséquence similaire.



Source : auteur

## ii) Le dilemme moral

### 1) Le dilemme moral se conçoit sur le modèle du dilemme logique.

Pour visualiser correctement le dilemme éthique, on peut prendre l'exemple fameux du tramway, comme le fait Gil : cinq ouvriers travaillent sur la voie d'un tramway qui ne peut s'arrêter, mais peut s'aiguiller pour dévier sa route sur une autre voie, où un ouvrier seulement sera tué à coup sûr (2011, p. 726). Le chauffeur, devant le choix de s'aiguiller, est dans une situation de dilemme moral : les deux conséquences sont négatives. La définition du dilemme que fait Corsini recouvre cette idée : « *Dilemma* : A situation in which a choice

*between two alternatives must be made, both of which may be undesirable*<sup>326</sup> » (1999, p. 279). Ainsi que la définition du « dilemme moral » : « *Moral dilemma : A situation where a choice must be made, and whatever choice is made will have undesirable consequences (« Damn if you do and damn if you don't* »)<sup>327</sup> » (1999, p. 608). Ajoutons que l'acteur ne peut pas se dérober, ce qui est inclus dans les définitions précédentes, puisque la dérobade constituerait alors une troisième option qui n'aurait pas d'effet négatif en tant que telle. Les productions littéraires nous en donnent des exemples paradigmatiques : « Le dilemme a une dimension éthique et tragique, parce qu'il somme notre liberté de choisir entre deux solutions contradictoires mais dont l'issue est de toute façon fatale, ce dont les stances du *Cid* donnent l'exemple puisque Rodrigue perd Chimène quoi qu'il fasse » (Abel, 2003, p. 294).

## 2) Le point sur la définition de l'adjectif « moral »

Il est évidemment impossible de réunir sous un seul terme l'équivocité de signification des acceptions du terme « moral ». Pourtant, dans l'expression de « dilemme moral », le terme apparaît, ce qui nous oblige à dire ce que nous entendons par là.

Notre remarque sémantique s'en tiendra à l'adjectif, à l'exclusion du substantif, et se cantonnera aux acceptions possibles de l'adjectif quand il est employé dans l'expression « dilemme moral ».

On peut commencer nos réflexions en s'appuyant sur les définitions précédentes. Il est intéressant de noter que la définition que donne Corsini à l'entrée « dilemme » semble recouper celle qu'il donne à l'entrée « dilemme moral ».

Tableau n° 17 : Comparaison des définitions du dilemme et du dilemme moral

Dilemme	« <i>A situation in which a choice between two alternatives must be made, both of which may be undesirable</i> » (1999, p. 279).
Dilemme moral	« <i>A situation where a choice must be made, and whatever choice is made will have undesirable consequences (« Damn if you do and damn if you don't</i> ») » (1999, p. 608).

Source : auteur

<sup>326</sup> « Dilemme : une situation dans laquelle deux options alternatives doivent être choisies, les deux étant indésirable » (Traduction par nos soins).

<sup>327</sup> « Dilemme moral : situation dans laquelle on doit faire un choix, et quel que soit le choix que l'on fait, il aura des conséquences indésirables (Perdu si tu le fais, perdu si tu le fais pas) » (Traduction par nos soins).

On observe deux différences dans ces définitions. Le dilemme semble exclure de porter plus de deux possibilités, ce qui n'est pas présent dans la définition du dilemme moral. On en déduit donc que le dilemme moral peut comporter davantage que deux alternatives. La deuxième, qui est plutôt de l'ordre de la suggestion, regarde le sujet de l'indésirabilité. Dans le dilemme, c'est la partie de l'alternative elle-même qui est indésirable, dans le dilemme moral, c'est davantage sa conséquence. Ces différences semblent somme toute relever de la formulation davantage que du contenu, et cela suggère que l'adjectif moral ne vient rien apporter de conséquent dans l'expression.

De fait, il faut déjà éliminer la possibilité que l'adjectif permette de distinguer les dilemmes moraux des dilemmes qui seraient immoraux. On peut en revanche avancer l'idée que le dilemme moral se distingue du dilemme que l'on pourrait appeler « amoral », c'est-à-dire qui ne sollicite pas de valeurs morales contradictoires. Mais on a vu que pour qu'il y ait dilemme, il faut nécessairement qu'il y ait un conflit de valeurs. On peut avancer l'hypothèse que l'adjectif permet seulement d'éviter l'ambiguïté qui se présenterait par rapport au dilemme logique.

Si on ne trouve guère d'utilité dénotative à l'ajout de l'adjectif « moral », on peut dire que le terme n'est pas neutre du point de vue de la connotation, et vient colorer d'une note tragique (Cf. Abel, 2003, p. 294) le dilemme.

### **iii) De la conséquence négative aux valeurs exclusives**

A ce stade de la réflexion, nous pouvons dire que le dilemme moral est une difficulté à choisir qui résulte de l'intervention de valeurs dans le choix. Il faut aller plus loin et dire que la difficulté tient à ce que les valeurs en jeu s'excluent : « En dehors d'une signification logique stricte, le dilemme représente une situation où l'on est, ou se croit tenu de choisir entre deux possibilités qui s'excluent mutuellement » (Piéron, 1994, p. 122).

En effet, on ne saurait trop insister sur le fait que toute difficulté de choix n'est pas un dilemme. Quand l'alternative oppose une décision morale et une autre décision immorale, ou considérée comme telle, il n'y a pas alors dilemme. « Par exemple, la tentation est grande de ne pas dire mot lorsque le caissier, en nous rendant la monnaie, se trompe en notre faveur. Mais en principe, la solution à ce genre de problème est facile » (Bélanger, 2011, p. 11). « En principe » précise l'auteur. Le cas du dilemme est celui où « en principe » la solution est difficile. C'est ainsi que Bélanger propose de distinguer une situation moralement difficile



d'un dilemme : « la vie morale nous confronte à une autre sorte de difficulté, qui touche non pas à un conflit avec ce qui est extérieur à la moralité, mais à un conflit proprement interne : le conflit d'obligations ou de valeurs morales » (Bélanger, 2011, p. 11). Le cas paradigmatique est celui du sauveteur qui doit choisir entre deux personnes qui se noient en même temps. La vie de chacune des deux personnes est une priorité.

On est donc devant un cas particulier d'alternative : celui dans lequel la conséquence négative de chacune des deux options consiste précisément dans le seul fait de ne pas honorer l'autre, ou plus précisément de ne pas honorer la valeur qui est attachée à l'autre. Dans le cas du sauveteur comme dans le cas du tramway, on retrouve cette caractéristique. En effet, l'action de sauver une personne, fût-ce au péril de sa vie résulte d'une valeur, celle de la primauté de la vie d'autrui, par exemple. Or, sauver la personne A est un acte à double facette : Il traduit l'intention du respect de cette valeur, et en même temps, en tant qu'il implique de ne pas sauver B, il implique le non respect de la valeur en question. C'est le cas lorsque l'acteur est attaché à deux valeurs qui lui commandent chacune une action contradictoire, et que, de ce fait, le simple fait d'en choisir une constituera une contravention à la première. Ainsi, le dilemme moral est pour Bélanger « une situation dans laquelle 1) L'agent X doit *ultima facie* [c'est-à-dire « tout bien considéré » cf. p. 56] faire A et *ultima facie* faire B. 2) X ne peut pas faire à la fois A et B » (Bélanger, 2011, p. 66).

On peut donc dire que « les dilemmes moraux décrivent une situation concrète qui impose au sujet un choix qui le contraint à opter entre deux valeurs conflictuelles » (Gil, 2011, p. 723).

Une certaine lecture du dilemme éthique, selon le prisme de la philosophie analytique, permet d'aller plus loin. Pariente-Butterlin (2012), montre que la philosophie de Lewis porte à l'intérieur même d'un unique principe éthique la contradiction inhérente au dilemme<sup>328</sup>. Elle

---

<sup>328</sup> Cf. également Pariente-Butterlin, : « J'ai proposé d'y voir une contradiction à l'intérieur même du devoir de véracité, puisque c'est pour les mêmes raisons que nous refusons, dans une conception kantienne de la morale, de dire la vérité à ceux qui posent la question de la présence de notre ami chez nous, et que nous leur répondons *oui*. En effet, je rappelle ce point essentiel à mon argumentation, à savoir que la véracité dans sa dimension universalisable est ce qui nous fonde à dire *oui*, puisque, alors, nous sommes véraux, mais aussi ce qui nous fonde à dire *non*, puisque dans ce cas nous restons véraux envers celui auprès de qui nous avons pris l'engagement de le cacher. Je ne reviens sur cet argument que pour clarifier les points nécessaires dans cette analyse et ce repérage du même dans les actions humaines. Ce qui apparaît en effet particulièrement problématique dans le cas discuté par Constant et Kant est que la même maxime, qui supporte la même description, permette de justifier, du point de vue kantien, une réponse par *oui* ou une réponse par *non* » (2014, p. 124).

présente dans un premier temps la pensée de Williams, pour qui le dilemme se rencontre quand deux actions dues son incompatibles entre elles : « nous pouvons considérer à juste titre que nous nous trouvons dans une situation de dilemme éthique si nous ne pouvons pas faire à la fois a et b (par exemple, dire la vérité et sauver un ami), alors même que nous avons des raisons éthiques de faire a et que nous avons également des raisons éthiques de faire b » (2012, p. 315). C'est donc au niveau de l'action que se situe le critère d'existence d'un dilemme moral.

En revanche, Butterlin présente la pensée d'un deuxième auteur, Foot, pour qui c'est au niveau des principes que se joue le dilemme : « si un principe a enjoint de faire a' » et si, en même temps, un principe b enjoint de faire b', nous sommes dans une position de dilemme puisque nous devons choisir entre le fait de faire a' » ou de b', et que donc nous devons privilégier le principe a ou le principe b mais nous ne pouvons pas respecter les deux en même temps » (2012, p. 316). En cela, la pensée de Lewis va plus loin, selon Butterlin. En effet, elle a l'avantage de donner de la densité au dilemme moral, puisque c'est au sein du même principe que se retrouve la contradiction : « il considère d'emblée que la contradiction peut être portée à l'intérieur d'un même principe » (2012, p. 316). C'est selon ce prisme que Butterlin propose de lire ce qu'on a pris pour un dilemme entre Kant et Constant, sur le « prétendu droit de mentir par humanité ». Nous pouvons proposer cette lecture comme illustration de notre propos.

En effet, ce n'est pas au titre de deux principes éthiques opposés que se pose ce dilemme. Il n'y a pas d'un côté l'amitié, et de l'autre la véracité. Il y a la véracité, unique principe, qui impose d'avoir un discours conforme aux faits et des faits conformes au discours : la promesse à l'ami doit être tenue pour la même raison que la vérité doit être dite aux assassins (cf. Butterlin, 2014).

En effet, si je dois choisir entre une réponse par *oui* ou par *non*, si ce sont ces deux seules possibilités qui me sont offertes, et si je les examine l'une et l'autre sous le critère de la possibilité qu'elles donnent d'une universalisation, je me trouve confronté au problème suivant : le *oui*, donné comme réponse à la question « x est-il caché ici ? » supporte l'universalisation si je constitue ma maxime comme « puis-je vouloir être toujours véridique dans mes déclarations ? ». Il n'est pas impossible, en effet, du moins du point de vue kantien, de le vouloir, même si cette décision peut ne pas apparaître comme exempte de défauts (2014, p. 125).

Jusqu'ici, la situation relève davantage du choix difficile que du dilemme. Mais Butterlin montre que cette situation acquiert le statut de dilemme en venant porter la contradiction au sein de l'universel, car il va devenir à la fois vrai et faux, après universalisation de la maxime qui guide chaque partie de l'alternative, que « je peux vouloir toujours être véridique dans mes déclarations ».

Mais si je crois alors possible de décider de répondre *oui*, je commets une action dont la maxime, sous une autre description, ne supporte pas l'universalisation puisque, ce faisant, je romps la promesse faite à celui qui me demandait mon aide, de le cacher. Le problème ne toucherait pas trop profondément à l'équilibre de la conception kantienne de la morale s'il suffisait alors de répondre *non*. Mais en donnant cette réponse je tombe dans la même difficulté, et le même conflit, interne à la maxime qui enjoint d'être véridique, peut être reconstruit. Car si je réponds *non* en ayant à l'idée que la maxime qui enjoint d'être fidèle à sa parole peut être universalisée, alors je mens à ceux qui me posent la question et je ruine, autant qu'il est en mon pouvoir, la confiance que les autres peuvent avoir dans mes déclarations. Par ce jeu de miroir, il me semble possible de construire, en utilisant les concepts pratiques kantien, ce que je dois bien désigner comme une contradiction, alors même, nous le savons, qu'il n'est pas pensable qu'il y ait une contradiction dans l'universel (p. 125-126).

Butterlin montre ainsi en quoi la situation de dilemme moral, explicitée à la lumière de la démarche kantienne, remet en cause l'équilibre de cette dernière. Cette approche de Butterlin a l'avantage de ne pas contredire la pensée de Kant pour ainsi dire « du dehors », comme on peut le faire en confrontant la morale kantienne à la vraie réalité des choses, mais d'en montrer les failles du dedans, dans une situation donnée, celle du dilemme. Cette critique du déontologisme entrera en résonance avec les conclusions de notre enquête de terrain, au cours de laquelle nous montrerons que le déontologisme pur ne peut trouver sa place dans le contexte managérial que moyennant une hybridation.

#### *d. La possibilité de résoudre un dilemme*

On ne peut pas, en lisant les dilemmes des managers à partir de la notion philosophique de dilemme moral, passer sous silence la controverse anglo-saxonne (Abel, 2003, p. 294) sur la possibilité *de droit* de résoudre les dilemmes. Elle aura directement un impact pour notre question évidemment.

Il est donc nécessaire de se poser la question de la solvabilité du dilemme. Cette question est soulevée par la formulation : « Le dilemme représente une situation où l'on est,

ou se croit tenu de choisir... » (Piéron, 1994, p. 122). Entre « être tenu de choisir », et « se croire tenu de choisir », il y a une différence importante, au creux de laquelle se niche le nœud du problème. En effet, la question posée regarde en fait l'existence même du dilemme. Le dilemme n'est-il qu'une situation due à une méconnaissance ou une défaillance de jugement de l'agent ? On sait qu'il y a des dilemmes qui ne sont pas résolus ; mais y a-t-il des dilemmes qui ne peuvent pas être résolus ? Tout dilemme n'est-il pas un faux dilemme ?

Il faut donc procéder à une distinction : « *We must keep a clear distinction between problems which in principle have no solution, and problems which have a solution, yet one which is at present unknown to us, and may remain so for a long time*<sup>329</sup> » (Statman, 1995, p. 10). Les dilemmes sont-ils des dilemmes en raison de leur essence, ou en raison des circonstances dans lesquelles ils se posent (manque de connaissance, de temps pour juger, état affectif du sujet, etc.) ?

« *In other words, irresolvability refers to something in the « ontology » of dilemmas, and does not indicate a mere epistemological quandary*<sup>330</sup> » (Statman, 1995, p. 10). Il est donc clair que, quant à la formulation, du point de vue de l'ontologie, nous tenons pour équivalents les expressions : « dilemme moral soluble » et « dilemme moral inexistant ». Nous garderons ces deux expressions de statut ontologique ou épistémologique du dilemme, pour signifier les deux options du présent problème. Si le dilemme est insoluble en soi, nous dirons qu'il a un statut ontologique, tandis que s'il est simplement insoluble pour l'acteur en situation, nous parlerons de son statut épistémologique, car alors le dilemme a une solution, mais elle est inconnue.

### **i) Les deux grandes tendances**

Pour manifester, de loin, l'enjeu de cette question, on peut avancer deux grandes façons de se positionner par rapport à cette question, en fonction de l'attitude philosophique que l'on professe. En traçant à grands traits deux lignes distinctes, on aura une tendance plus existentialiste, qui postulera l'existence réelle des dilemmes en mettant en avant le tragique que cela implique (Kierkegaard, 1970 ; Sartre, 1998). Au contraire, une éthique plus ontologiste, posera comme principe la cohérence (« *consistency* », Dougherty, 2011, p. 115,

---

<sup>329</sup> « Nous devons sauvegarder une distinction claire entre les problèmes qui, par principe, n'ont pas de solutions, et ceux qui en ont une, bien que nous ne la connaissions pas et que nous ne la connaissions pas pour le moment et peut être pour longtemps » (Traduction par nos soins).

<sup>330</sup> « En d'autres mots, l'insolubilité renvoie à quelque chose dans l'ontologie des dilemmes, et n'indique pas un simple embarras épistémologique » (Traduction par nos soins).

133) des principes moraux, excluant ainsi les dilemmes du champ ontologique, en recourant à des prémisses telles que « Ought » implique « Can » (Statman, 1995, p. 36 ; Sinnott-Armstrong, 1988, p. 108 ; Bélanger, 2011, p. 77).

## ii) L'incommensurabilité des champs

Il y a deux raisons qui permettraient d'opter pour l'insolvabilité d'un dilemme : la symétrie, et l'incommensurabilité des champs. Les cas de symétrie (deux jumeaux que l'on ne peut sauver tous les deux à la naissance) quoique spectaculaires théoriquement, n'ont pas beaucoup d'occurrences dans la réalité (comme le cas paradigmatique de l'âne de Buridan. Statman, 1995, p. 12, cf. p. 55, Sinnott-Armstrong, 1988, p. 54). Ils ont davantage une valeur littéraire ou heuristique. En revanche, une autre raison possible permettrait d'opter pour une ontologie du dilemme. Elle relèverait de l'incommensurabilité des champs dans lesquels évoluent les valeurs qui sous-tendent chacune des options. « *A and B are incommensurate if it is neither true that one is better than another, or true that they are of equal value*<sup>331</sup> » (Raz, 1986, p. 322). Ces dilemmes mettent en jeu deux valeurs, contrairement aux cas de symétrie qui n'en impliquent qu'une.

C'est la notion de réduction qui permet de tester l'incommensurabilité de deux champs de valeurs : « *The best way to clarify the idea of incomensurability of values is by using the notion of reduction, that is : two values are incommensurable if, and only if, they cannot be reduced to each other, nor to any third value*<sup>332</sup> » (Statman, 1995, p. 61). C'est à dire qu'il y a incommensurabilité, donc possibilité de dilemme réel, s'il peut exister des valeurs incompatibles entre elles (toutes défendues par le même agent, bien sûr).

Nous arrivons à un point particulièrement intéressant pour notre question. En effet, le dilemme du manager regarde deux types de valeurs qui peuvent apparaître comme incommensurables : il est difficile de trouver le principe d'unité qui permettrait de synthétiser ce que nous appellerons l'efficacité et l'éthique.

---

<sup>331</sup> « A et B sont incommensurables s'il n'est pas vrai que l'un est meilleur que l'autre, ou vrai qu'ils sont d'égale valeur. » (Traduction par nos soins).

<sup>332</sup> « La meilleure façon de clarifier l'idée d'incommensurabilité des valeurs est d'utiliser la notion de réduction, c'est-à-dire : deux valeurs sont commensurables si, et seulement si, elles ne peuvent être réduites l'une à l'autre, ni à une troisième. » (Traduction par nos soins).

L'irréductibilité, pour ce qui est de notre question, se rapproche en effet d'une théorie en éthique des affaires défendue par les tenants de la « thèse de la séparation ». Si l'on valide la thèse de la séparation, on aura alors une incompatibilité de valeurs entre éthique des affaires et éthique tout court, et par conséquent, dilemme ontologique entre une action morale et une action efficace qui s'excluent<sup>333</sup>.

**iii) La thèse de la séparation en éthique des affaires comme incommensurabilité : le dilemme moral insoluble du manager entre action morale et action efficace**

Nous avons vu que le dilemme moral a un statut ontologique quand il y a symétrie, ou incommensurabilité. Il est clair que le dilemme du manager entre une action efficace et une action morale ne relève pas de la symétrie. En effet, il faudrait que ce soit la même valeur qui entre en jeu pour justifier chacune des deux options. Or, il semble bien que les valeurs de la moralité et de l'efficacité soient d'un ordre différent.

Pour éclairer ce point, il faut recourir à la thèse de la séparation en éthique des affaires, qui implique précisément une incommensurabilité des champs.

La thèse de la séparation est issue de l'analogie avec un jeu de stratégie proposée par Carr (Anquetil, 2008, p. 13). Comme dans un jeu de société, la vie des affaires est régie par des règles qui ne sont pas celles de la morale ordinaire. Ainsi, bluffer au poker n'est pas mentir dans la vie, pour reprendre les termes de l'article de Carr : « *Is bluffing ethical ?* ». Comme le dit Anquetil : « Cela ne signifie pas qu'il soit dénué de toute référence éthique, car il obéit à une éthique spéciale. Simplement ses règles ne sont pas celles qui régissent les comportements dans la sphère privée » (2008, p. 14). Le manager qui prend une décision qui contrevient à ce que Anquetil appelle la « morale ordinaire » (2008, p. 15), n'agit pas nécessairement de façon immorale absolument. Dans cette perspective, la vie des affaires n'est donc pas amoral (au sens d'étranger à toute morale et non de contraire à la morale), contrairement à ce que Carroll (2001), par exemple, a pu affirmer.

---

<sup>333</sup> Quand nous parlons d'action morale, ou contre la morale, nous ne disons rien d'autre que action perçue par l'acteur comme morale ou contre la morale, peu importe, pour l'instant, le contenu qui y est versé. Le dilemme, à l'opposé du conflit se situe, encore une fois, à l'intérieur du sujet.

La thèse de la séparation peut être corroborée par la pensée de Comte-Sponville, qui s'appuie, dans *Le capitalisme est-il moral ?* (2009) sur la distinction des ordres inspirée de Pascal pour affirmer la séparation de l'ordre dans lequel évolue le capitalisme et celui de la morale<sup>334</sup>. Il distingue pour cela quatre ordres. Le premier, « économique-techno-scientifique », est structuré par l'opposition du possible et de l'impossible, et du possiblement vrai et possiblement faux (2009, p. 70). Le second, « juridico-politique », est construit autour de la dialectique légal-illégal (*Ibid.*). Le troisième est celui de la « morale » (*Ibid.*) bâti sur la notion de « devoir ». Le dernier est celui de « l'éthique », l'ordre de « l'amour » (*Ibid.*). Fort de cette distinction de quatre ordres, l'auteur affirme que : « prétendre que le capitalisme est moral, ou même vouloir qu'il le soit, ce serait prétendre que l'ordre n° 1 (l'ordre économique-techno-scientifique) est intrinsèquement soumis à l'ordre n° 3 (l'ordre de la morale), ce qui me paraît *exclu par leur type respectif de structuration interne.* » (Comte-Sponville, 2009, p. 71). Par conséquent, il peut affirmer : « dans ce premier ordre, l'ordre économique-techno-scientifique, rien n'est jamais moral. Et, du même coup, rien n'est jamais, en toute rigueur, immoral » (*Ibid.*, p. 76). Cette distinction des ordres permet donc à Comte-Sponville d'instaurer une démarcation hermétique entre le capitalisme et la morale.

#### **iv) L'incommensurabilité des éthiques**

Ainsi, « l'analogie de Carr conduit à nourrir la croyance que le domaine moral et le domaine de la vie des affaires sont gouvernés par deux ordres normatifs séparés. » Freeman a formalisé ainsi cette thèse de la séparation : « Le discours sur l'entreprise et le discours sur l'éthique peuvent être séparés de telle sorte que des phrases telles que "x est une décision économique" n'a pas de contenu moral, et "x est une décision morale" n'a pas de contenu économique » (Freeman, 2000). Dans le cas où ces deux décisions appartenant à deux ordres différents sont aux prises sous forme de dilemme, il y aura irréductibilité de l'une à l'autre et par conséquent, incommensurabilité (Statman, 1995, p. 61). Cette incommensurabilité peut se lire comme issue d'une dichotomie de valeurs : économiques versus sociales, relatives au groupe, versus relatives à l'individu, professionnelles, versus domestiques (Wicks, 1996).

---

<sup>334</sup> Pour une analyse du management de la RSE à travers ces trois ordres juridique, économique et moral, cf. Frémeaux, Noël, 2014.

### *e. Une analogie éclairante : Weber*

Il n'est pas inopportun d'éclairer cette thèse de la séparation à partir de concepts philosophiques qui en révèlent l'enjeu. On peut prendre acte de précédents comme le travail de Cherré, qui sollicite la pensée de Sartre pour analyser le dilemme moral en éthique des affaires en s'inscrivant dans une mouvance : « Ces dernières années ont vu des tentatives d'intégrer les thèmes sartriens d'éthique dans l'étude du phénomène de prise de décision » (Cherré, 2013, p. 18)<sup>335</sup>. Le dilemme que rencontre le manager et qui fait l'objet de notre étude n'est pas sans analogie avec la distinction weberienne entre éthique de conviction et éthique de responsabilité.

#### **i) La prise de décision comme point de rencontre entre Weber et la situation du manager**

Précisons cependant tout d'abord que la distinction de Weber regarde le lien entre l'éthique et la politique, et des problèmes posés par l'usage légitime de la force : « c'est le fait que des groupements d'hommes détiennent le moyen spécifique de la violence légitime, purement en tant que tel, qui conditionne la particularité de tous les problèmes éthiques de la politique »<sup>336</sup>. Notre question touche davantage aux problèmes éthiques de la gestion, mais ils se recoupent sur un point, qui nous intéresse, la décision. L'homme politique dont l'action politique cohérente par rapport au but de la politique met en péril la moralité de cette action se trouve dans un cas similaire au manager dont l'action en tant que manager et cohérente par rapport à la gestion de son périmètre, contrevient à la morale. C'est donc la prise de décision qui constitue le point de rencontre du texte de Weber et la situation du manager.

#### **ii) Le texte de Weber**

Il est nécessaire de citer le célèbre passage de Weber :

C'est ici que réside le point décisif. Nous devons prendre conscience que toute action d'inspiration éthique peut obéir à deux maximes profondément différentes l'une de l'autre et dont l'opposition est *irréductible*<sup>337</sup>. Elle peut être orientée selon une "éthique de la conviction" ou selon une "éthique de la responsabilité". Non pas que l'éthique de la conviction soit identique à l'absence de responsabilité, et l'éthique de la responsabilité

---

<sup>335</sup> Notons avant de commencer que Weber est déjà invoqué pour des questions d'éthique des affaires (Le Goff, 2008, p. 332 ; Nanteuil, 2009).

<sup>336</sup> M. Weber, *Le savant et le politique*, op. cit., p. 200.

<sup>337</sup> C'est nous qui soulignons



identique à l'absence de conviction. Il n'est naturellement pas question de cela. Mais il y a une opposition profonde entre l'action qui se règle sur la maxime de l'éthique de la conviction (en termes religieux: "le chrétien agit selon la justice, et il s'en remet à Dieu pour le résultat"), et celle qui se règle sur la maxime de l'éthique de responsabilité selon laquelle l'on doit assumer pour les conséquences (prévisibles) de son action<sup>338</sup>.

La citation de ce texte permet d'éclairer notre question de façon précise. En effet, avec Weber, comme dans l'inspiration fondamentale de l'éthique des affaires, on assiste à une extension du champ de l'éthique. Ce que l'on veut dire par là, c'est que l'éthique des affaires, n'est pas une non-éthique par rapport à la « morale ordinaire » (Anquetil, 2008, p. 15), elle est une autre éthique. De même, l'éthique de responsabilité, pour Weber, n'est pas une non-éthique, mais une autre éthique que l'éthique de conviction. C'est d'ailleurs tout l'enjeu de la distinction. Pour réhabiliter l'action politique, il fallait la placer dans le champ de l'éthique. En revanche, quand nous parlons d'une extension du champ éthique, nous ne voulons pas dire que les deux soient du même ordre.

On peut parler, sans trahir la pensée de Weber, d'une incommensurabilité des deux maximes. Il parle de « deux maximes profondément différentes l'une de l'autre et dont l'opposition est irréductible<sup>339</sup> ». Un texte antérieur de deux ans à la formalisation de l'opposition entre les deux éthiques en témoigne : « la valeur intrinsèque d'une activité éthique - ou, comme on dit habituellement, la "volonté pure" ou la "conviction" - suffit-elle à sa propre justification, selon la maxime formulée par certains moralistes chrétiens : "le Chrétien doit agir avec rectitude et pour le succès de son action s'en remettre à Dieu" ? Ou bien, faut-il au contraire prendre également en considération la responsabilité à l'égard des *conséquences* prévisibles, possibles ou probables, de l'activité, ainsi que le veut son insertion dans un monde éthiquement irrationnel ? Dans le domaine social, toute attitude politique radicalement révolutionnaire, surtout celle de ce qu'on appelle le « syndicalisme », invoque le premier postulat, et toute politique « réaliste » le second. L'une et l'autre de ces deux attitudes se réclament donc de maximes éthiques. Mais celles-ci s'opposent en un antagonisme éternel qu'il est absolument impossible de surmonter avec les moyens d'une morale qui se fonde purement sur elle-même<sup>340</sup> ».

---

<sup>338</sup> M. Weber, *Le savant et le politique*, op. cit., p. 192.

<sup>339</sup> *Ibid.*

<sup>340</sup> M. Weber, *Essais sur la théorie de la science*, op. cit., p. 387.

Toutefois, Weber semble souhaiter que chaque homme puisse agir selon les deux éthiques de façon complémentaire : « Dans cette mesure, l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité ne sont pas contraires absolus, mais elles se complètent l'une l'autre, et c'est ensemble seulement qu'elles constituent l'homme authentique, celui qui peut avoir la vocation pour la politique<sup>341</sup> ». En réalité, cet extrait ne doit pas nous tromper : les deux éthiques ne sont pas complémentaires simultanément, comme cela doit être le cas pour permettre de poser le caractère épistémologique du dilemme éthique. En effet, le texte qui précède celui que nous avons cité le prouve : « il est extrêmement bouleversant en revanche d'entendre un homme mûr, peu importe qu'il soit jeune ou vieux quant au nombre des années, qui éprouve réellement et de toute son âme cette responsabilité pour les conséquences et qui agit selon l'éthique de responsabilité, dire à un moment quelconque : "je ne peux pas faire autrement, je m'arrête ici"<sup>342</sup> ». On voit donc que l'attitude ne peut être guidée simultanément par les deux éthiques, mais que, jusqu'à un certain point l'acteur est guidé par l'éthique de responsabilité et qu'ensuite c'est l'éthique de conviction qui prend le dessus. Dans le cas de notre dilemme du manager, les deux options ne peuvent être choisies en même temps non plus, même si Anquetil a noté que souvent, dans les cas de dilemme éthique du manager, « certaines personnes compromises dans des situations de corruption en entreprise ont d'abord fait preuve de faiblesse de la volonté en agissant contre leur propre jugement, puis sont passées par une phase de rumination qui les a conduites à une action radicalement opposée » (2005, p. 9). Quoiqu'il en soit, il s'agit de choix successifs, donc hors de portée de notre question qui implique simultanément.

Par ailleurs, « l'irrationalité éthique du monde<sup>343</sup> » qu'affirme Weber semble aller dans le sens d'un manque de « *consistency* » du système des valeurs, qui ouvre la possibilité d'un dilemme moral ontologique. En effet, le monde, pour Weber, à la suite de Kant, est un chaos indéfini. Il parle du « chaos des faits<sup>344</sup> ». Il perçoit en particulier la réalité sociale « comme un flux sans fin d'occurrences concrètes, d'événements sans rapports entre eux et de situations ponctuelles. Dans ce dédale, les individus sont confrontés à un chaos sans fond de réalités multiples qui les noient dans un flot incessant d'apparence fragmentées et enchevêtrées » (Karlberg, 2002, p. 127).

---

<sup>341</sup> M. Weber, *Le savant et le politique*, op. cit., p. 204.

<sup>342</sup> *Ibid.*

<sup>343</sup> M. Weber, *Essais sur la théorie de la science*, op. cit., p. 174.

<sup>344</sup> *Ibid.*, p. 190.

## *f. Synthèse*

Pour résumer notre réflexion jusqu'ici, on peut dire que le manager est parfois dans des situations difficiles, qu'il semble que l'on puisse qualifier de dilemme. Cependant, toute situation d'alternative n'est pas un dilemme moral. Nous avons donc étudié la notion de dilemme moral, notamment la possibilité de son existence ontologique, c'est-à-dire l'impossibilité de le résoudre. Pour cela, nous avons sollicité la thèse de la séparation en éthique des affaires, et la pensée de Weber, en éclairant le dilemme éthique du manager à partir de l'opposition weberienne entre éthique de conviction et éthique de responsabilité. La situation du manager face à une alternative entre éthique et efficacité semble donc relever du dilemme.

### **C. L'apport du concept de finalité pour penser le dilemme éthique du manager**

Nous présumons dans cette partie tout ce que nous avons établi au sujet de la notion de finalité dans les parties précédentes. Nous allons tâcher de montrer quel apport peut fournir la finalité pour penser le dilemme du manager entre efficacité et moralité, en apportant notamment la distinction au sein de la finalité entre la fin de l'action, la fin de l'agent et la fin naturelle de l'agent.

#### *a. L'efficacité est-elle un critère moral ? Le rôle clé de la finalité.*

Le premier apport du concept de finalité consiste à fournir une clé de voûte à la position du problème de l'incommensurabilité des champs éthique et efficacité. Une étude rigoureuse de la conjonction entre ces deux champs peut se faire à travers l'étude de la question : l'efficacité est-elle un critère moral<sup>345</sup> ? En effet, un manager qui a le choix entre deux actions, l'une efficace et l'autre morale, n'est pas nécessairement devant un dilemme. Il faut établir à quelles conditions les deux actions sont incompatibles. La distinction au sein de la finalité entre plusieurs ordres, permet d'éclairer ce point avec pertinence. A l'occasion du traitement de cette question, nous verrons apparaître la distinction entre différents ordres de finalité, pour éclairer par la suite le travail du manager.

En effet, le principal mérite de cette question réside dans la distinction entre la fin de l'action et la fin de l'agent lors de l'action et ce que nous appelons la fin naturelle de l'agent.

---

<sup>345</sup> Nous consacrerons un paragraphe plus bas à définir les concepts d'efficacité et de critère moral.

La première recouvre la notion d'objectif, dans le cas du travail du manager, et déterminera, lors de notre enquête de terrain, l'approche conséquentialiste. La notion de fin naturelle de l'agent élaborée à cette occasion, irriguera plutôt l'éthique des vertus comme clé de lecture du travail des managers.

Il faut préciser que la démarche que nous avons adoptée ici est d'ordre assez formel, pour bénéficier de la rigueur de cette approche *a priori*, dont nous avons besoin pour distinguer clairement les trois niveaux de finalité qui nous resserviront ensuite lors d'un travail qui laisse plus de place à la singularité des situations et au foisonnement vivant des expériences. La présente approche est donc appelée à être perçue comme complémentaire et insérée dans le champ plus large de notre travail, car isolée, cette démarche laisserait de côté l'aspect vivant et concret de l'objet de ces questions, ainsi que l'aspect historique de leur traitement, qui feront l'objet de l'enquête de terrain par la suite à travers les conceptions d'éthique normative des managers.

### **i) Définitions**

Afin de traiter le problème de façon précise, nous empruntons la terminologie suivante, qui rejoint celle que nous avons déterminée en traitant de la finalité. Nous appelons *action* la mise en œuvre d'un moyen en vue d'une fin, par un agent libre, c'est-à-dire qui pourrait choisir un autre moyen. Nous appelons *efficacité* le recours au moyen le plus adapté à la fin de l'action (nous n'employons jamais le terme « bon moyen ». C'est précisément dans l'analogie du terme que réside le problème, car le terme « bon », dans cette expression, peut signifier à la fois : « adapté à la fin de l'action », qui peut-être moralement mauvaise, ou « adapté à la fin naturelle de l'agent », c'est-à-dire le bien de l'homme). L'adjectif *moral* désignera la conformité au bien de l'agent, que nous appelons fin naturelle de l'agent, « visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes » selon la formule de Ricœur (1990, p. 200). Ici, nous quittons, dans le contenu que nous attribuons au terme moral, la subjectivité du ressenti de l'agent, pour regarder au-delà, vers une visée de la vie bonne indépendamment de la perception que le sujet en a. En effet, on peut viser la vie bonne sans se le dire, et ne pas la viser en étant par ailleurs persuadé de la vivre. Par conséquent, l'expression *critère moral* renvoie, dans ce contexte, à une caractéristique d'une action dont la présence est perçue comme le signe qui permet de juger que l'action est conforme à la fin naturelle de l'agent.

Nous nous poserons précisément la question suivante. A quelle(s) condition(s) la phrase : « si cette action est efficace, alors elle est moralement bonne », est-elle valable ?

## ii) La distinction des trois niveaux de finalité

### 1) Les trois niveaux de finalité chez Thomas d'Aquin et Spaemann

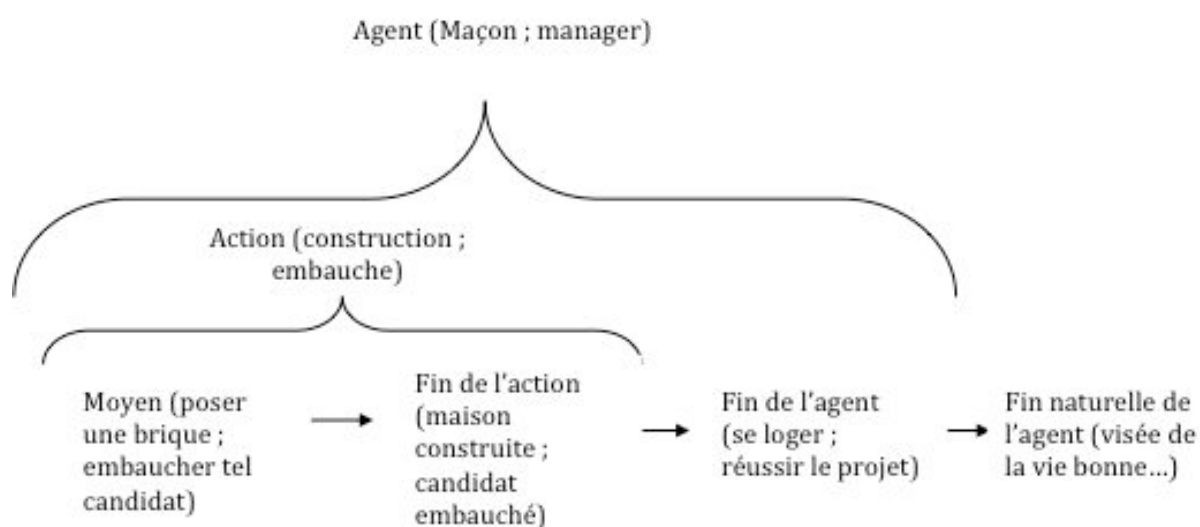
C'est ici que se joue l'apport de la notion de finalité pour traiter le dilemme du manager. Il faut opérer une distinction importante, à la suite de Thomas d'Aquin. Pour lui, « Il y a en effet une double fin. La première est la fin de l'œuvre [*finis operis*], l'autre est la fin de la vie humaine [*finis humanae vitae*]<sup>347</sup> ». Il dit ailleurs qu'il « faut considérer que parfois autre est la fin de l'opérant [*finis operantis*], autre est la fin de l'œuvre [*finis operis*], comme la fin de la construction est la maison, tandis que la fin du constructeur est le profit<sup>348</sup> ». La fin de l'action n'est pas nécessairement la fin que vise l'agent dans cette action (la fin de la construction, c'est-à-dire la maison construite, n'est pas la volonté d'y habiter ou de la vendre), que nous appellerons par commodité fin de l'agent, à ne pas confondre avec le bien en tant que finalité naturelle de l'agent libre en général, que Thomas appelle la « fin de la vie humaine » dans le texte cité, à laquelle nous pouvons donner comme contenu la visée finale de la vie bonne (quand l'agent « fait le mal », c'est que la fin visée par l'agent est contraire à la fin naturelle de l'agent, visée de la vie bonne). On a donc trois fins à distinguer :

---

<sup>347</sup> « Est autem duplex finis, unus quidem qui est finis operis; alius autem qui est finis humanae vitae » (*Summa theologiae, op. cit.*, IIa IIae, q. 137, a. 1, ad 2, p. 109. Traduction par nos soins).

<sup>348</sup> « Considerandum est autem quod quandoque aliud est finis operantis, et aliud finis operis, sicut patet quod aedificationis finis est domus, sed aedificatoris finis quandoque est lucrum. » (*Summa theologiae, op. cit.*, IIa IIae, q. 141, a. 6, ad 1, p. 129. Traduction par nos soins).

Figure n° 21 : Les trois niveaux de finalité à distinguer



Source : auteur

Spaemann reprend cette triple distinction à son compte. Il parle de trois niveaux de signification de l'adjectif « bon » : « 1/ Le but d'action objectif, socioculturellement marqué – le *finis operis* ; 2/ Le but subjectif de l'agent – Le *finis operantis* ; et 3/ le but objectif-subjectif, la réussite de la vie. » (1997, p. 8). La distinction entre les deux premiers permet de rendre compte de ce qui se joue quand je manque volontairement d'efficacité, comme les ouvriers pacifistes qui saboteraient les armements qu'ils fabriquent<sup>349</sup>. « Celui qui, volontairement, fait mal quelque chose atteint en effet précisément son but subjectif en manquant son but objectif » (1997, p. 9). Mais il faut recourir à une troisième finalité, à nouveau objective, d'un certain point de vue, pour savoir si vouloir saboter des armements par pacifisme est une bonne chose. « Nous disposons d'un troisième niveau [...] qui nous permet de juger à nouveau l'intention de celui qui fait intentionnellement une chose bien ou mal. [...] C'est pour cette raison et dans ce troisième sens que le bon technicien qui fabrique mal une bombe peut être meilleur ». Cette finalité objective de l'agent est pensable seulement dans la logique de la finalité transcendante : « Ce but est le but de l'homme [en tant qu'homme, et non simplement en tant qu'artisan maçon ou manager, sinon il s'agirait de la fin subjective de l'agent]. A la différence des buts particuliers, il n'est pas "posé", ni "élaboré", mais toujours

<sup>349</sup> C'est nous qui proposons cet exemple.

déjà trouvé comme le "en vue de" qui constitue notre existence, l'*eudaimonia*. » (Spaemann, 1997, p. 10).

Tableau n° 18 : Tableau comparatif des vocabulaires de Thomas d'Aquin et Spaemann

	<b>Fin de l'action : maison construite</b>	<b>Fin de l'agent : se loger</b>	<b>Fin naturelle de l'agent : Visée de la vie bonne.</b>
Thomas d'Aquin	« <i>Finis operis</i> »	« <i>Finis operantis</i> »	« <i>Finis humanae vitae</i> »
Spaemann	« Fin objective de l'action »	« Fin subjective de l'agent »	« Fin objective-subjective de l'agent »

Source : auteur

Nous allons tenter de montrer que cette fin objective de l'agent joue le rôle de principe de synthèse entre l'efficacité (conformité du moyen à la fin objective de l'action) et la moralité (conformité de la fin subjective de l'agent à sa fin objective d'agent).

## 2) *Un parallèle avec la pensée stoïcienne : telos et skopos*

On serait tenté, devant la distinction opérée ici, de la rapprocher de la distinction stoïcienne entre deux acceptions de la fin, *telos* (traduit par la fin) et *skopos* (traduit par le but, la cible). De fait, une certaine similitude est éclairante, mais l'analogie a des limites, dues au cadre conceptuel qui donne lieu à la distinction stoïcienne.

En effet, c'est pour permettre de circonscrire les contours de « ce qui dépend de nous<sup>350</sup> » que les stoïciens opèrent cette distinction, qui apparaît alors comme « capitale » (Goldschmidt, 1989, p. 146). Atteindre la cible « *skopos* » ne dépend pas de nous, tandis que viser la fin (« *telos* ») dépend de nous<sup>351</sup>. Cette distinction s'illustre dans l'image de la flèche, chez Epictète : « le tireur (à l'arc) doit tout faire pour atteindre le but (*skopos*), mais c'est cet acte lui-même qui est, si je puis dire, la fin (*telos*) que recherche le tireur, et qui correspond à ce que nous appelons, quand il s'agit de la vie, le souverain bien ; frapper le but n'est qu'une

<sup>350</sup> Arrien, *Manuel d'Epictète*, Paris, Librairie générale française, 2000, p. 160. Il s'agit de la première phrase du manuel : « Parmi les choses qui existent, les unes dépendent de nous, les autres ne dépendent pas de nous ».

<sup>351</sup> « A une date qui n'a pas été précisée, σκοπός fut introduit dans la terminologie de la morale stoïcienne, à côté de τέλος, et justement pour se différencier de τέλος : on peut dire que σκοπός se distingue de τέλος comme la visée se distingue du succès ». (Harl, 1961, pp. 451-452)

chose que l'on peut souhaiter, mais ce n'est pas une chose qui mérite d'être recherchée pour elle-même<sup>352</sup> ». Cicéron reprend aussi l'image de la flèche : « le tireur devrait tout faire pour atteindre le but, et, pourtant, c'est l'acte de tout faire ce parcours le dessein peut être réalisé qui serait, si je puis dire, son objet dernier, correspondant à ce que nous appelons, quand il s'agit de la vie, le souverain bien ; tandis que l'acte de frapper ne serait-ce une chose méritant d'être choisi non une chose mais en défaut recherche pour elle-même<sup>353</sup>. »

Le *skopos*, d'une certaine façon pourrait être rapproché de la fin de l'action, en tant que résultat extérieur. Ce terme de l'action, conséquence recherchée<sup>354</sup>, est l'occasion seulement de la visée d'une autre fin, plus importante. Mais c'est sur la conception du *telos* que le cadre aristotélicien, berceau conceptuel de la finalité, qui constitue la référence que nous sollicitons, diffère de celle des stoïciens. En effet, il n'y a pas similitude entre *telos* stoïcien et finalité transcendante ou *telos* aristotélicien. Pour les stoïciens, le *telos* est l'acte lui-même, en tant qu'il vise la fin, c'est à dire qu'il est habité par l'intention de la fin, indépendamment de son résultat (*skopos*). Il y a donc une certaine immanence du *telos* stoïcien, qui permet par ailleurs de garantir que l'atteinte de cette fin dépende de nous. C'est pourquoi la distinction entre *skopos* et *telos* est limitée pour penser l'articulation de la fin de l'action avec la fin transcendante de l'agent, qui est plus qu'un acte habité par une intention.

Cette distinction est également limitée pour penser l'articulation de la fin de l'action (la maison construite) à la fin de l'agent dans l'action (se loger). En effet, la distinction stoïcienne entre *skopos* et *telos* est mise en lumière pour pouvoir penser l'atteinte du *telos* malgré l'échec de l'atteinte du *skopos* : « Si notre activité est animée par l'unique motif d'agir, selon notre choix de vie, conformément à la Raison et à la Nature, elle atteint à chaque instant sa fin (mais pas toujours son but) » (Hadot, 2000, p. 66). Cette décorrélation des deux instances finales n'est pas pensable dans l'optique de la tradition aristotélicienne. Pour reprendre l'exemple de Thomas, je ne peux pas me loger ou être payé (fin de l'action) sans avoir achevé la maison (fin de l'action).

Cette absence de similitude avec la distinction stoïcienne permet de manifester deux aspects de la logique de la finalité transcendante. Le premier réside dans le fait que l'efficacité

---

<sup>352</sup> Arrien, *Manuel d'Épictète*, Paris, Librairie générale française, 2000, p. 155.

<sup>353</sup> Cicéron, *Des termes extrêmes des biens et des maux*, t. II, Paris, Belles Lettres, 2000, III, 6, 22, p. 18.

<sup>354</sup> On ne peut pas assimiler le terme de l'action à la conséquence. Le terme est visé dans l'action, tandis que la conséquence est un effet secondaire lié au résultat sans se confondre avec lui. C'est pourquoi nous ajoutons l'épithète « recherchée » au terme de « conséquence ».



(atteinte de la fin de l'action) est une condition de l'éthicité (atteinte de la fin de l'agent), comme nous le verrons, contrairement à la logique stoïcienne. Les bonnes intentions ne suffisent pas, dans la logique de la finalité transcendante. Le second point regarde l'éthique normative que nous aborderons dans l'enquête de terrain. Evoquer l'éthique des vertus (c'est-à-dire mettre l'accent sur la progression morale de la personne) ne signifie pas nécessairement révoquer la prise en compte des conséquences, contrairement au stoïcisme qui, sous prétexte de progression individuelle, dénie à l'atteinte du *skopos* une valeur morale. Dans la logique de la finalité transcendante, l'atteinte de la conséquence est une condition (et non simplement une occasion) de l'atteinte de la finalité transcendante<sup>355</sup>. Ce sont donc deux aspects importants de la logique de la finalité transcendante qui sont soulevés.

### 3) *Le rapport au MPO*

Pour revenir au travail du manager, la notion d'objectif peut recouper tant la fin de l'action (objectif à court terme) que la fin de l'agent (objectif à long terme). Mais on voit ici que la notion d'objectif n'épuise pas le concept de finalité. En effet, la fin naturelle de l'agent renvoie à la finalité téléologique élaborée par Spaemann, et qui permet de dépasser l'objectif comme seul horizon de l'action du manager. Cette finalité permet donc de relativiser la portée du MPO. Cette « fin naturelle de l'agent » permet de rendre compte des limites de la question « pourquoi suis-je fait ? » adossée à la thématique du bonheur comme *ergon* propre de l'homme<sup>356</sup>. L'objectif n'épuise pas la réponse à cette question, tandis que la fin naturelle de l'agent peut prétendre à y répondre, quelque soit le contenu que l'on donne à cette fin naturelle de l'agent. Or, une fin naturelle de l'agent n'est pensable que dans la logique de la finalité transcendante, puisque dans la logique de la finalité fonctionnelle le sujet est l'horizon de sa nature, la source de sa finalité. Par conséquent, c'est en sollicitant cette logique de la finalité que nous pouvons espérer questionner l'incommensurabilité des champs éthique et efficacité.

---

<sup>355</sup> Sur l'éthique des vertus qui intègre une prise en compte des conséquences, cf. Thomas d'Aquin, représentant de l'éthique des vertus (Cf. Elders, *La vie morale selon saint Thomas d'Aquin : une éthique des vertus*, 2011), qui affirme, avec une position nuancée, que si les conséquences sont préméditées, elles influent sur la bonté ou malice de l'acte. Si elles ne le sont pas, et que par ailleurs elles suivent l'acte lui-même [*per se*] et la plupart du temps [*ut in pluribus*], alors elles ajoutent à la bonté ou à la malice de l'acte, tandis que si elles suivent l'acte de façon fortuite [*per accidens*] et dans peu de cas [*ut in paucioribus*]. (*Summa theologiae*, I<sup>a</sup> IIae, q. 20, a. 5, co., p. 161).

<sup>356</sup> Aristote, *Ethique à Nicomaque*, op. cit., I, 6, p. 57.

### iii) Délimitation du questionnement

Notre question est très précise, et pour pouvoir y répondre adéquatement, il faut bien délimiter ses termes. C'est pourquoi plusieurs précisions sont nécessaires.

Tout d'abord, précisons que nous nous situons à partir de l'action. C'est-à-dire que l'inaction est bien sûr inefficace (au sens large, sinon au sens strict pour nous l'avons définie, elle est anefficace) et peut-être immorale si la morale impose d'agir. Notre réflexion est en aval, et suppose l'existence de l'action, puisqu'il s'agit pour le manager de prendre une décision.

Ensuite, nous limitons également le sujet aux actions qui sont dans le champ de l'efficacité, c'est-à-dire qui sont nécessairement soit efficaces soit inefficaces, puisque ce sont des actions que le manager a le choix de poser ou non dans le cadre de son activité, dont on peut supposer qu'elle exige précisément une efficacité. Ces actions sont celles dans lesquelles la fin de l'action n'est pas identique à la fin de l'agent (action immanente). Sinon on a une action qu'on peut qualifier « d'an-efficace » (on ne dit pas d'un don authentique qu'il est efficace).

Enfin, précisons que la question des circonstances n'influe pas directement sur notre propos. Néanmoins nous ne laissons pas ce critère de côté, nous l'incluons quand nous parlons d'adaptation à la fin de l'agent, puisque tout agent agit en situation. Un moyen qui se voudrait adapté à la fin de l'agent qui serait inadapté aux circonstances ne serait pas vraiment adapté à la fin de l'agent.

Nous allons étudier la possibilité d'ériger l'efficacité en critère moral en deux étapes. Tout d'abord nous établirons les conditions de possibilité pour ériger l'efficacité au statut de critère moral, en répondant à la question : une action efficace et morale est-elle pensable ? Puis au sein de ces conditions de possibilité établies, nous chercherons quelle relation logique il peut exister entre la dimension efficace et la dimension morale d'une action identifiée comme efficace et morale.

A partir de la distinction des niveaux de finalité établie plus haut, on peut dire qu'une action efficace est morale si deux conditions sont réunies (chacune étant nécessaire mais non suffisante) : 1) La fin de l'agent doit être adaptée à la fin naturelle de l'agent ; 2) Le moyen

doit être adapté à la fin de l'agent (en plus d'être adaptée à la fin de l'action par définition, puisque nous nous situons dans le champs des actions efficaces).

Donc une action efficace est immorale soit quand la fin de l'agent est moralement mauvaise, c'est-à-dire inadaptée à la fin naturelle de l'agent (*un bon cambrioleur*), soit quand le moyen (bien qu'il soit adapté à la fin de l'action par définition) n'est pas adapté à la fin de l'agent si celle-ci est bonne (*torture pour sauver des innocents*). Chacune de ces conditions est nécessaire et suffisante pour faire d'une action efficace une action immorale.

Tableau n° 19 : Les conditions de moralité ou d'immoralité d'une action efficace

<i>Action</i>	<i>Morale</i>	<i>Immorale</i>
<i>Efficace</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation du moyen à la fin de l'action</li> <li style="text-align: center;"><b>ET</b></li> <li>- Adaptation de la fin de l'agent à la visée de la vie bonne</li> <li style="text-align: center;"><b>ET</b></li> <li>- Adaptation du moyen à la fin de l'agent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptation du moyen à la fin de l'action</li> <li style="text-align: center;"><b>ET</b></li> <li style="text-align: center;">(- Fin de l'agent mauvaise)</li> <li style="text-align: center;"><b>OU</b></li> <li>- Moyen inadapté à la fin de l'agent si elle est bonne)</li> </ul>

Source : auteur

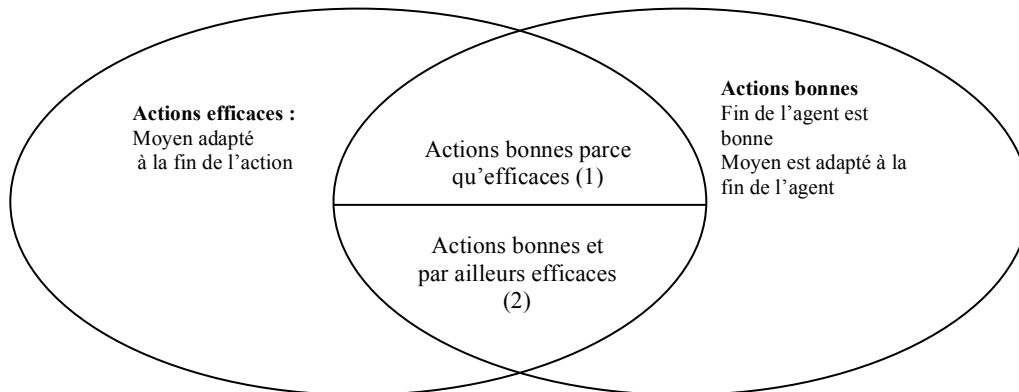
Cela permet d'établir les conditions de possibilité de l'érection de l'efficacité au statut de critère de moralité. Pour qu'elle soit valide, la phrase : « cette action est bonne parce qu'elle est efficace » doit s'appliquer à des actions efficaces qui remplissent ces critères.

Toutefois, il est nécessaire d'aller plus loin pour chercher en quoi le fait d'être efficace pour une action entraîne sa moralité l'action. Nous avons montré qu'une action efficace peut être bonne. Mais pour ériger l'efficacité au statut de critère, il faut pouvoir dire qu'une action bonne est bonne parce qu'elle est efficace.

#### iv) Les conditions de validité du critère

Conformément à ce que nous venons de dire. Parmi les actions efficaces et moralement bonnes, il faut distinguer deux types d'actions : celles qui sont bonnes parce qu'elles sont efficaces (1), et celles qui sont bonnes et efficaces, sans que la bonté soit causée par l'efficacité (2).

Figure n° 22 : Représentations des ensembles d'actions en jeu



Source : auteur

Pour distinguer les deux, nous proposons de procéder par la négative. Il faut émettre l'hypothèse de l'inefficacité de toutes ces actions bonnes et inefficaces, et, en menant cette expérience de pensée, voir celles qui restent morales malgré leur inefficacité. Celles-ci seront les actions de type (2). Celles qui perdent leur bonté en perdant leur efficacité sont les actions de type (1). C'est donc dans le champ de ces dernières seules que l'efficacité sera un critère de moralité, puisque ce sont pour ces actions que l'efficacité cause la moralité.

On peut donc déjà répondre à la question pour une part. En effet, l'efficacité n'est pas un critère *positif* de moralité, car ce n'est pas parce qu'une action sera efficace qu'on pourra dire de ce fait qu'elle sera morale. En revanche, elle peut toujours être un critère négatif : si une action de type (1) est inefficace, alors nécessairement elle est immorale. Reste à caractériser l'action de type (1).

#### v) Distinction préalable

Il est important, à ce stade du raisonnement, d'établir la distinction entre choix moral et choix technique. Un choix moral procède d'une délibération dans laquelle le principe de raisonnement est le bien moral (fin naturelle de l'agent). Un choix technique procède d'une

délibération dans laquelle le principe est le bien technique (fin de l'action). Le bien technique peut intervenir dans la délibération qui aboutit au choix moral, mais ce n'est pas le principe du raisonnement. En revanche le bien moral n'intervient pas dans le raisonnement qui mène au choix technique.

#### vi) Préambule linguistique

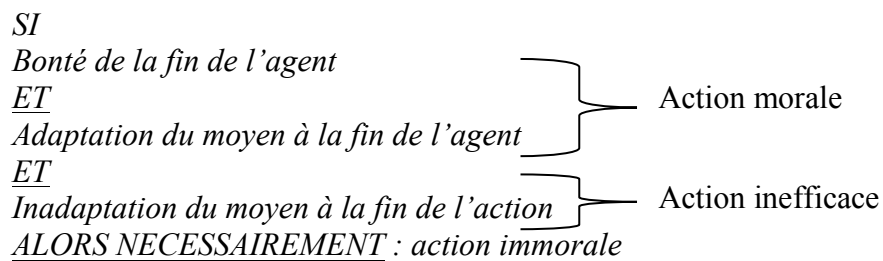
Nous avons défini l'efficacité comme « recours au moyen le plus adapté à la fin de l'action ». En gardant cette définition, on pourrait dire que tout échec d'une action n'est pas signe que l'action était inefficace, au sens où on l'a défini. En effet, on peut « recourir au moyen le plus adapté à la fin », sans pour autant que l'action n'aboutisse. Le cas de l'échec d'un sauvetage pour cause de conditions météorologiques, bien que les agents aient fait le choix adapté et menées les actions adaptées peut servir d'exemple pour cette assertion. Néanmoins, il semble plus conforme à l'usage d'intégrer aux actions inefficaces également celles qui mènent à un échec indépendant de la volonté des agents. Quoiqu'il en soit, le cas d'une action inefficace au sens large, c'est-à-dire dont l'inefficacité réside ailleurs que dans l'agent, est facile à traiter : elle n'est pas immorale dans la mesure où les agents ne sont pas responsables du résultat. Donc elle est de type (2).

Par conséquent, si l'on s'en tient au sens strict, deux possibilités d'action inefficace au sens strict (c'est-à-dire dans lesquelles l'échec est dû à un choix d'un moyen inadapté à la fin de l'action) se dessinent :

Soit la cause de l'inefficacité réside dans le choix moral de l'agent (par exemple, l'inadaptation du moyen à la fin de l'action réside dans la négligence du chirurgien qui mène à l'échec de l'opération). On a donc, *in fine*, une faute de prudence, qui est une disposition morale. Soit la cause de l'inefficacité réside dans le choix technique de l'agent (par exemple, le choix par le chirurgien d'un moyen technique inadapté mène à l'échec de l'opération). La cause de ce mauvais choix technique peut être une ignorance involontaire, un défaut d'habileté non-imputable, etc.

Les actions de type (2) sont donc les actions, dans l'hypothèse où elles ne sont pas efficaces, dont l'inefficacité procède de raisons extérieures à la volonté de l'agent, ou bien d'un choix technique. Leur inefficacité ne leur enlèverait pas leur moralité.

Par conséquent, on peut conclure que les actions des type (1), sont les seules pour lesquelles l'efficacité est critère de moralité, puisque c'est uniquement dans ces cas là que:



On peut donc présenter ainsi notre conclusion : l'efficacité est un critère moral négatif, c'est-à-dire qui entre en ligne de compte pour juger de l'immoralité d'un acte. Ce critère est déterminant uniquement quand l'action dont elle sert à juger la moralité, toutes les autres conditions de moralité étant par ailleurs réunies (à savoir, pour ce qui concerne notre problème : bonté de la fin de l'agent (qui contient circonstances) et adaptation du moyen a la fin de l'agent), découle d'un choix de moyen inadapté à la fin de l'action, et dont cette inadaptation résulte d'un choix moral.

Pour souligner les limites de notre conclusion, il faut noter que ce qui confère à l'efficacité son statut de critère moral, c'est quelque chose d'antérieur à elle-même. C'est la moralité (prudence) qui donne à l'efficacité son pouvoir de juger de moralité... De plus, certaines distinctions mériteraient d'être étayées d'avantage, comme celle qui différencie le choix moral et le choix technique.

L'important pour nous ici est de manifester la différence entre les différents niveaux de finalité, pour rendre compte de ce qui se joue dans l'épuisement de la finalité par la notion d'objectif dans le MPO, et de poser les bases du dilemme du manager entre éthique et efficacité.

On peut, à partir de ce que nous avons dit, établir une classification des acceptions du terme « bon moyen » :

Tableau n° 20 : L'analogie du terme « bon moyen »

	« ...Adapté à la fin... »	Conséquence	Exemples d'actions
« Bon moyen » veut dire : « Moyen... »	« ...De l'action, de l'agent, naturelle de l'agent. »	Efficace et morale	Réussite de l'opération chirurgicale pour sauver un innocent.
	« ...De l'action, de l'agent. »	Efficace et immorale	Cambriolage efficace pour l'enrichissement personnel du cambrioleur
	« ...De l'action, » alors que par ailleurs la fin de l'agent est coordonnée à la fin naturelle de l'agent.	Efficace et immorale	Torture efficace pour sauver des innocents, l'idéal-type de Robin des Bois
	« ...De l'agent, naturelle de l'agent »	inefficace morale si le fait que la fin de l'agent de l'action ne soit pas atteinte ne découle pas d'une faute morale.	Échec de l'opération chirurgicale dont la cause est ailleurs que dans le <i>choix</i> du chirurgien : (hémorragie imprévisible)
		inefficace immoral, si le fait que la fin de l'agent de l'action ne soit pas atteinte ne découle pas d'une faute morale	Échec dont la cause est ailleurs que dans le <i>choix moral</i> du chirurgien. Un mauvais choix technique non-imputable. (chirurgien débutant qu'on a placé là parce qu'on a pas le choix et qui fait de son mieux).
			Échec de l'opération du fait de la négligence du chirurgien
	« ...Naturelle de l'agent seulement ».	Inefficace immorale	Torture inefficace pour sauver des innocents
	« ...De l'agent seulement ».	Inefficace immorale	Cambriolage inefficace
	« ...De l'action seulement », alors que la fin de l'agent n'est pas adaptée à la fin naturelle de l'agent.	Possible ?	Vouloir le mal pour le mal de manière inefficace.

Source : auteur

## *b. Application au dilemme du manager*

Nous avons pris l'exemple du chirurgien car il est très parlant, mais ce que nous avons dit du chirurgien peut également s'adapter à la situation du manager. La typologie des fins établie permet de rendre compte de la situation de dilemme éthique que vit le manager. Dans l'exemple de l'embauche du candidat de Blanchard et Peale (1988, p. 15)<sup>357</sup>, on a deux actions possibles. La première est morale (ne pas engager le candidat), parce qu'elle est conforme à la fin naturelle de l'agent, puisqu'il respecte le « avec et pour autrui » de la formule de Ricœur (autrui est ici le concurrent). En revanche, cette action n'est pas efficace, c'est-à-dire qu'elle ne permet pas d'atteindre la fin de l'agent (relancer la dynamique des ventes). L'autre action (embaucher le candidat) est efficace, puisque le moyen choisi permet d'atteindre la fin de l'agent. En revanche, elle n'est pas morale, dans la mesure où elle ne permet pas d'atteindre la fin naturelle de l'agent.

La distinction entre les trois fins permet d'honorer la réalité de la difficulté des situations de dilemme du manager, en montrant bien qu'il s'agit de fins de différents ordres. Toutefois, le recours à ce que nous avons appelé la fin naturelle de l'agent en y appliquant la formule de Ricœur, permet d'établir une synthèse à un niveau encore supérieur. Nous avons posé la fin naturelle de l'agent : c'est la valeur à laquelle toutes les autres sont réductibles, donc commensurables. « *In most standard moral dilemmas, the conflicting moral requirements seem to arise from distinct sources or principles. For example, Agamemnon and Sartre's student both seem to be caught between family and country. This variety of sources make many opponents suppose that moral dilemma can be avoided if (and only if) all of morality is reduced to a single source or principle*<sup>358</sup> » (Sinnott-Armstrong, 1988, p. 73). C'est l'idée développée par Mill : « *There must be some standard by which to determine the goodness or badness, absolute and comparative, of ends or objects of desire. And whatever that standard is there can be but one; for, if there were several ultimate principles of those principles and*

---

<sup>357</sup> Un manager, directeur commercial, cherche à relancer la dynamique des ventes qui va mal. Il s'apprête à embaucher un commercial excellent, très compétent, qui vient de la concurrence. Au dernier entretien, le candidat lui tend une disquette en expliquant que la disquette contient des trésors d'informations confidentielles sur le concurrent, son ancien employeur et notamment les profils de tous leurs clients, et des calculs de coûts relatifs à un appel d'offres pour un gros contrat que l'entreprise soumissionnait aussi. Le candidat affirme que s'il est pris, il donnera la disquette (1988, p. 15).

<sup>358</sup> « Dans la plupart des dilemmes moraux standards, les exigences morales conflictuelles semblent émerger des sources de principes distinctes. Par exemple, Agamemnon et l'élève de Sartre semblent tous les deux pris entre leur famille et leur pays. Cette variété de sources fait penser à beaucoup d'opposants que le dilemme moral pourrait être évité si, et seulement si, toute la moralité est réduite à une seule source de principes » (Traduction par nos soins).



*condemned by another, and there would be needed some more general principle as umpire between them*<sup>359</sup> » (Mill, 1996, p. 951). La fin ultime de l'agent peut jouer ce rôle d'aune, à condition, comme nous l'avons vue à la partie précédente, de considérer cette fin comme transcendante, et dans sa valeur de bien commun.

Cette fin naturelle de l'agent permet de proposer les avantages d'une référence externe et interne à la fois. C'est en ce sens, probablement, que Spaemann parle d'elle comme d'un « but objectif-sujetif » (1997, p. 8). Interne, pour respecter l'autonomie du sujet, et externe, pour garantir un cadre de référence éthique indépendant de la volonté possiblement tyrannique du sujet. En tant que fin naturelle, elle n'est pas du domaine du choix, quoique voulue, comme on l'a montré. Et en cela, elle peut faire figure de référence extérieure à la volonté du sujet. Et en tant que fin de l'agent, elle ne s'impose pas à lui comme une obligation extérieure hétéronome : elle découle de sa nature. La vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes peut être vue comme une visée inscrite en amont de la décision du sujet. Cela permet de répondre à la position de Carr, pour qui la vie des affaires « a le caractère impersonnel d'un jeu » (Anquetil, 2008, p. 14) Or, justement, c'est toujours des personnes qui agissent, personnes qui sont soumises à cette visée. Et notons que ce sont également des personnes qui subissent les conséquences de ce « jeu », conséquences parfois mortelles (Anquetil 2008, p. 19)

Nous en arrivons donc à opter pour un statut épistémologique du dilemme, et non ontologique, la fin naturelle de l'agent assurant la « *consistency* » (Dougherty, 2011, p. 115, 133) de la vie éthique. Pour manifester cette cohérence, on peut citer Spaemann, qui se pose la question de la coordination de l'ordre technique et de l'ordre moral : « En quoi ces deux points de vue diffèrent-ils ? Ils ne sont pas "sectoriellement" distincts l'un de l'autre, ni extérieurs l'un à l'autre » (1997, p. 8). Spaemann donne donc une clé pour questionner la « thèse de la séparation » que nous avons présentée : « La relation entre les deux aspects correspond bien plutôt à celle du tout aux parties. Le "point de vue moral" juge les actions comme bonnes ou mauvaises dans l'optique de la vie considérée comme une totalité, tandis que le point de vue "technique" les juge à partir des objectifs particuliers visés » (*Ibid.*). Ces objectifs particuliers sont assumés par la « fin générale de la vie humaine » à propos de

---

<sup>359</sup> Il devrait y avoir une aune par laquelle nous déterminerions la bonté ou la malice, absolue et relative des fins et des objets de désir. Et quelle que soit cette aune, il ne peut y en avoir qu'une. En effet, s'il y avait plusieurs principes ultimes de ces principes, et les uns condamnant d'autres, Il faudrait alors un principe plus général qui soit leur arbitre » ((Traduction par nos soins).

laquelle Spaemann précise que « l'adjectif "général" ne désigne pas simplement ce qui est commun à plusieurs hommes, mais cela qui intègre tous les buts de l'homme en une totalité » (1997, p. 9).

On voit donc que la distinction entre fin de l'action, fin de l'agent et fin naturelle de l'agent est primordiale. Par conséquent, la distinction entre la logique de la finalité instrumentale et celle de la finalité transcendante apparaît comme indispensable, car seule cette dernière rend possible une finalité naturelle de l'agent qui ne soit pas lui-même. Le principe de synthèse de l'éthique de conviction et de l'éthique de responsabilité et le point de rencontre de ce que Anquetil appelle la « morale ordinaire » (2008, p. 15) et de l'éthique des affaires peut être réalisé par le recours à la fin naturelle de l'agent, référence à laquelle s'articulent à la fois la fin de l'agent (pour garantir l'éthicité de l'action) et par la fin de l'agent, la fin de l'action (pour garantir l'efficacité de l'action).

### *c. Le dilemme entre éthique et morale. Ricœur contre le statut ontologique du dilemme.*

Le développement qui va suivre a un double intérêt : il complète notre position quant au dilemme éthique du manager, et il ouvre la perspective pour l'enquête de terrain qui suit directement cette partie, et dont la grille d'analyse est structurée notamment autour des notions de déontologisme et de conséquentialisme.

#### **i) Toute téléologie n'est pas conséquentialiste**

Gil (2011) présente le dilemme moral de façon très précise en distinguant entre les deux valeurs qui entrent en conflit dans un dilemme. Il réduit tout dilemme à une confrontation entre des valeurs déontologiques et des valeurs téléologiques. « Les dilemmes moraux décrivent une situation concrète qui impose au sujet un choix qui le contraint à opter entre deux valeurs conflictuelles » (Gil, 2011, p. 723). « L'éthique désigne ainsi souvent une démarche délibérative tendue par l'affrontement en termes de conflit de valeurs, d'arguments déontologiques et d'arguments téléologiques » (Gil, 2011, p. 721).

En réalité, il assimile les arguments téléologiques aux arguments conséquentialistes, ce qui est révélateur de l'inversion téléologique : « la téléologie privilégie la visée de la décision morale [qui] trouve son expression la plus opérationnelle dans la projection que le sujet opère à propos des conséquences de son choix rationnel ; quel est le choix apte à produire du bien » (Gil, 2011, p. 721). L'inversion téléologique, rappelons le, consiste à voir

la finalité non comme une cause (jouissant d'une antériorité ontologique sur son effet, effet qui est l'acte par lequel cette fin est atteinte), mais comme une conséquence. C'est précisément dans cette distinction entre les deux acceptions de la téléologie que se trouve la troisième voie, entre le rejet de toute finalité et la prise en compte de l'objectif seul (fin de l'action), il est possible de prendre la fin naturelle de l'agent comme référence, à l'instar du courant connu sous le nom d'éthique des vertus. Nous établirons nettement lors de notre enquête de terrain en quoi consiste cette troisième voie, mais nous avons posé le fondement de la distinction au sein de la téléologie, de deux dimensions différentes.

Pour voir en quoi cette réflexion permet d'éclairer le dilemme éthique du manager on peut reprendre l'exemple Blanchard et Peale. Le choix d'embaucher le candidat véreux procède de l'argument conséquentialiste, correspondant aussi à l'éthique de responsabilité, celui de le refuser procède d'argument déontologique. Pour comprendre cette réduction qui est faite par Gil, on peut recourir au texte de Ricœur qui établit la distinction et l'articulation des valeurs téléologiques et déontologiques. On verra ainsi que la pensée de Gil est symptomatique de l'antinomie entre éthique et morale.

En effet, un autre éclairage possible du dilemme éthique du manager peut-être proposé à partir de la distinction que fait Ricœur entre éthique et morale. Ici aussi, on ne peut se passer de citer le texte de Ricœur :

Qu'en est-il maintenant de la distinction proposée entre éthique et morale ? [...] Les deux renvoient à l'idée intuitive de *mœurs*, avec la double connotation que nous allons tenter de décomposer, de ce qui est *estimé bon* et de ce qui *s'impose* comme obligatoire. C'est donc par convention que je réserverai le terme d'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 (on dira le moment venu ce qui lie ces deux traits l'un à l'autre). On reconnaîtra aisément dans la distinction entre visée et norme l'opposition entre deux héritages, un héritage aristotélicien, où l'éthique est caractérisée par sa perspective *téléologique*, et un héritage kantien, où la morale est définie par le caractère d'obligation de la norme, donc par un point de vue *déontologique* (1990, p. 200).

La perspective téléologique est ici, on le voit, tout autre que la perspective conséquentialiste à laquelle la réduit Gil. Elle est une visée de la vie bonne, cause de l'agir, et non simplement conséquence. A ce titre, la téléologie peut se scinder en deux, en fonction de la fin que l'on vise : s'il s'agit de la fin de l'action, ou de la fin de l'agent à travers l'action, on

parlera de conséquentialisme. En revanche, s'il s'agit de la fin de l'agent, on ouvre la possibilité d'une place pour une téléologie alternative, qui prend la forme concrète de l'éthique des vertus qu'expriment les manager lors de l'enquête de terrain.

Et c'est parce que la téléologie n'est pas nécessairement conséquentialiste qu'elle peut se présenter comme une voie de synthèse. On a vu, en effet, que pour poser la solubilité du dilemme de type non-symétrique, il fallait prouver la réductibilité des valeurs en jeu dans le dilemme (Statman, 1995, p. 61). Or, il se trouve qu'il y a bien irréductibilité des valeurs déontologiques et conséquentialistes, comme nous le verrons dans la partie consacrée à l'enquête de terrain. Mais toute téléologie n'est pas conséquentialiste.

En effet, pour Ricœur, il y a réduction de l'une à l'autre, de la morale à l'éthique, la morale étant un « moment » (1990, p. 201) de la réalisation éthique : « On se propose d'établir, sans souci d'orthodoxie aristotélicienne ou kantienne, mais non sans une grande attention aux textes fondateurs de ces traditions : 1) la primauté de l'éthique sur la morale ; 2) la nécessité pour la visée éthique de passer par le crible de la norme ; 3) la légitimité d'un recours de la norme à la visée, lorsque la norme conduit à des impasses pratiques. [...] Autrement dit, selon l'hypothèse de travail proposée, la morale ne constituerait qu'une effectuation limitée, quoique légitime et indispensable, de la visée éthique, et l'éthique en ce sens envelopperait<sup>360</sup> la morale » (p. 200). L'éthique enveloppe la morale, c'est-à-dire que la visée de la vie bonne, dans notre réflexion la fin naturelle de l'agent, enveloppe la perspective déontologique.

Une fois que l'on a dit que la fin (comme cause de l'acte qui y aboutit et non comme conséquence) est principe de synthèse, on n'a pas montré comment cette synthèse peut s'opérer. C'est le rôle de la disposition prudentielle.

---

<sup>360</sup> On peut constater ici l'identité du terme d'« enveloppement » (que Ricœur emploie pour signifier le rapport de l'éthique à la morale) avec celui qu'emploie von Uexküll, qui parle de « l'enveloppement de la causalité par la finalité » (Dewitte, 2010, p. 123), que nous avons sollicité pour envisager un enveloppement du « management par les valeurs » par la finalité décelée dans la « vision ». Cf. p. 171. Il serait intéressant d'étudier le parallèle que nous suggérons entre ces trois couples.

*d. La prudence selon Thomas d'Aquin pour servir de cadre conceptuel à la mise en œuvre de la finalité synthétisante : un arbre de transmission de la téléologie universelle vers la singularité de la situation*

Nous avons montré que la finalité objective de l'agent, perçue comme telle permet de penser le dilemme du manager comme soluble *en droit*. L'objectif de cette partie est de montrer comment, via la disposition prudentielle, cette finalité peut coordonner les enjeux en présence.

Nous proposons pour cela de recourir à la pensée de Thomas d'Aquin, qui commente la pensée d'Aristote et apporte des éléments particulièrement pertinents pour notre question. Cependant, comme l'écrivent Frémeaux et Noël : « Il peut sembler quelque peu hardi, voire totalement extravagant, de prétendre trouver dans les écrits de Thomas d'Aquin des éléments de réponse aux problèmes managériaux de notre temps. Non seulement la philosophie thomiste puise ses racines dans une société qui est à bien des égards aux antipodes de la nôtre, mais il s'agit d'une pensée chrétienne, qui renvoie incessamment à Dieu et à la religion. Dès lors, notre société laïque peut-elle tirer des enseignements de la philosophie thomiste ? » (Frémeaux-Noël, 2008, p. 76). Nous manifesterons plus loin comment répondre à un questionnement si légitime, même si les auteurs avaient déjà proposé des éléments de réponse. Nous ne sommes pas les premiers à affirmer une l'utilité de la pensée du Thomas d'Aquin pour le management, mais nous voulons montrer ici précisément que pour la question du dilemme du manager entre éthique et efficacité, la finalité peut servir de principe de synthèse grâce à la mise en œuvre de la disposition prudentielle<sup>361</sup>.

On peut manifester l'intérêt d'une telle réflexion en citant Pierobon (2006, p. 138), qui identifie le manager et le prudent (au sens de *phronimos* d'Aristote, car le berceau conceptuel de la prudence thomasienne se situe dans l'œuvre d'Aristote). En parlant de la prudence, il affirme qu'« en fait, cette qualité est celle du manager, pour autant qu'il soit excellent ». Mais il note ensuite que l'évidence du contenu de la prudence « a cessé aujourd'hui d'être évidente et compréhensible pour ceux auquel cet épithète de *phronimos* pourrait encore convenir, c'est-à-dire aux managers eux-mêmes » (Pierobon, 2006, p. 138).

---

<sup>361</sup> Outre l'article précité de Frémeaux et Noël, on peut convoquer Marc Arbouche qui écrit : « Nous posons que l'éthique des vertus [c'est-à-dire principalement l'éthique d'Aristote et de Thomas d'Aquin] est la plus appropriée aux pratiques de management en général et aux pratiques de gestion des ressources humaines en particulier » (Arbouche, 2008, p. 122).

## i) Démarche méthodologique

Recourir à la pensée d'un auteur médiéval ne peut se faire sans précautions méthodologiques, c'est pourquoi il est important de définir le périmètre de cette partie, et d'explicitier la méthode qui légitime d'enjamber plusieurs centaines d'années d'histoire de la pensée.

### 1) Définition du périmètre

Le périmètre du présent travail doit être circonscrit précisément, pour rendre compte de l'unité du sujet. Parler de la prudence selon Thomas d'Aquin peut se faire de façons très différentes (Nelson, 1992 ; Dingjan, 1967 ; Westberg 1994 ; Neves Pinto, 2011 ; Michon, 1997 ; Marie Gabriel-de-la-Passion, 1958), c'est pourquoi il est important de préciser trois choses : le corpus thomasiens qui fait l'objet du travail, l'angle sous lequel il est interrogé, et la démarche méthodologique employée pour le lire.

Le corpus qui fait l'objet de cette étude se limite aux principaux écrits de Thomas d'Aquin sur la prudence, surtout les parties de la *Summa theologiae* dédiées à la prudence<sup>362</sup>, et de *Sententia libri ethicorum*, où est commenté le passage d'Aristote sur la prudence<sup>363</sup>. Tous ces textes de Thomas font l'objet d'une traduction originale par l'auteur.

L'angle à partir duquel nous abordons ces textes est précis : il s'agit de l'éclairage pour le manager contemporain, et plus précisément pour répondre à la question de la solvabilité du dilemme entre éthique et efficacité. C'est à partir de ce point de vue, selon la méthode que nous définirons ensuite, que nous considérons les textes de Thomas, et non pour eux mêmes.

Nous excluons donc de cet article des développements très éclairants par ailleurs sur la comparaison entre le traitement de la prudence dans la *Somme de théologie* et dans le *Commentaire de l'Éthique à Nicomaque*. Pourtant, un certain nombre d'éléments significatifs pourraient être relevés<sup>364</sup>. Nous excluons aussi, comme extérieure à notre angle d'attaque de la question, le problème de la réception par Thomas de la source aristotélicienne (sur la

---

<sup>362</sup> *Summa theologiae*, *op.cit.*, IIa IIae, q. 57, a. 4-6, pp. 367-371; q. 47-56, p. 348-406 ; et de façon anecdotique, IIa IIae, q. 181, a. 2, p. 436.

<sup>363</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, *op.cit.*, Livre VI, leçon 5-11, 1140a23, pp. 284 sq. ; *Sententia libri Ethicorum*, *op.cit.*, vol. 2, pp. 331-377.

<sup>364</sup> On peut citer la perspective de la béatitude dans *Somme de théologie* qui est absente dans le *Commentaire de l'Éthique à Nicomaque* ; la nuance sur la question de l'habileté : fausse vertu, similitude de vertu, art ?).

distinction entre la prudence aristotélicienne et thomasiennne, cf. Lemoine, 1991, notamment, pp. 41 sq.). Nous laissons de côté également, pour la même raison la réception comparative de *l'Éthique à Nicomaque* par Thomas et par ses contemporains et prédécesseurs qui l'ont influencé (cf. Buffon, 2004 ; Sere, 2005). Une comparaison avec le commentaire d'Averroès<sup>365</sup>, notamment, qui influence Thomas sur la forme du commentaire comme sur le fond (Libéra, 2004, p. 162), aurait été très fructueuse en soi, mais hors de notre propos. Enfin, nous nous concentrons sur les textes de Thomas eux-mêmes, sans nous attarder sur la lecture qui a pu en être faite par divers commentateurs (cf. par exemple Lécivain, 2003).

C'est donc avec un corpus bien défini et un angle d'attaque précis que nous abordons la question de la prudence selon Thomas. Pour achever de circonscrire notre sujet, il faut aborder la question de la méthode.

## 2) Méthode

La méthode qu'il s'agit de présenter ici regarde principalement la question de la relation et du passage entre les deux contextes : celui de rédaction par Thomas, et celui de l'application au monde de l'entreprise.

Il est inutile de préciser que Thomas d'Aquin n'a pas écrit pour le manager contemporain. Il faut donc opérer une adaptation herméneutique de mise à l'épreuve de la contemporanéité. On peut prendre à notre compte la remarque de Pesqueux et al. (1999) au sujet de la pensée grecque : « Pour quiconque veut essayer de chercher ce qui peut, dans la pensée grecque, jeter quelque lumière sur les problèmes de l'entreprise [...] la tentation est réelle de transposer, par le fait d'une assimilation plus ou moins explicite, les propos d'un Platon ou d'un Aristote sur le gouvernement de la cité pour les appliquer sans précaution au gouvernement des entreprises de notre temps » (Pesqueux et al., 1999, p. 43). Ils citent l'exemple de la comparaison entre la Cité antique et l'entreprise actuelle. Une lecture rapide peut sembler plaider pour une assimilation de l'une à l'autre, alors qu'en réalité l'entreprise « se distingue radicalement, dans sa nature même, de la Cité » (1999, p. 45). On ne peut donc pas impunément appliquer sans précautions les développements d'Aristote sur la Cité à l'entreprise.

---

<sup>365</sup> Averroës, *Aristotelis opera cum Averrois commentariis*, vol. III, Frankfurt am Main, Minerva, 1962, pages 82 et suivantes pour le passage sur la prudence.

Pourtant, les auteurs ne refusent pas la question suivante, très proche de la nôtre, bien qu'il ne soit pas question pour eux de Thomas d'Aquin : « en quoi cette vertu de prudence nous parle-t-elle de l'entreprise, et que peut-elle nous dire à son propos ? » (Pesqueux et al., 1999, p. 43).

Notre traitement de la prudence montrera que la réponse à cette question se situe justement dans la capacité d'adaptation qui caractérise la prudence : il ne s'agira pas d'appliquer un modèle, mais à chaque fois, en combinant deux éléments, la fin naturelle de l'agent (qui, certes, ne change pas) et le contexte (sans arrêt changeant, aujourd'hui davantage qu'à l'époque de Thomas, comme nous le verrons) inventer une solution de soi inédite.

Le problème de l'application de la pensée de Thomas à l'actualité ne touche donc pas notre propos, puisque la pensée de Thomas ne propose pas un modèle. La décision prudentielle ne s'applique pas, ne se transpose pas. On peut reprendre à notre compte, pour la pensée de Thomas, cette assertion : « Loin d'appliquer des recettes dogmatiques ou ce que l'on appelle aujourd'hui des « modèles », la prudence, pour l'entreprise consiste donc d'abord à s'organiser en fonction des objectifs qu'il lui paraît nécessaire d'atteindre, de l'environnement dans lequel elle se trouve et de son état présent » (Pesqueux et al., 1999, p. 59).

Par conséquent, notre présentation de la prudence ne cherchera pas à « appliquer » ce que dit Thomas au manager. En effet, le contenu des décisions prudentielles, selon Thomas, est relatif au contexte et à la situation du manager. Les développements de Thomas ne sauraient donc porter sur le contenu de la décision, par exemple une forme d'organisation, qui poserait, elle, le problème de l'applicabilité.

C'est donc, pour parler le langage kantien, au niveau de l'établissement des « conditions de possibilité » de la décision que se situe la réflexion de Thomas, et non au niveau du contenu de la décision prudentielle. Si c'était le cas, ce contenu serait sans doute anachronique ou obsolète. Autrement dit, Thomas ne répond pas à la question « quelle décision prendre ? », mais « comment prendre une décision ? ».



## ii) Contexte de la prudence thomasienne : point de méthode et cosmologie

### 1) Point de méthode : spécificité de l'approche thomasienne

Un point de méthode est important à préciser. Il ne s'agit pas de la méthode employée dans le présent travail, mais de celle de Thomas d'Aquin. Ce travail va explorer notamment la question de la décision. Or, les neurosciences progressent sur le sujet, et ses avancées semblent tout à fait prometteuses (Marchais-Roubelat, 2011). Néanmoins, il faut noter que leur méthodologie est tout à fait différente de celle qui régit l'approche de Thomas d'Aquin, de telle sorte qu'il ne saurait y avoir concurrence entre les deux démarches, ni contradiction entre les résultats. En effet, le point de départ des neurosciences se trouve dans les mesures : « Ce qu'apportent les neurosciences, c'est la crédibilité de leurs résultats justifiée par des données qui ne sont pas issues d'une introspection mais d'une mesure » (Marchais-Roubelat 2011, p. 282).

Au contraire, ce dont est issu la conception thomasienne de la décision relèverait plutôt de « l'introspection ». Thomas l'affirme, mais son affirmation n'est pas un aveu de faiblesse, si du moins l'immédiateté de la connaissance est gage de certitude : « La science de l'âme est très certaine, quant à ceci que chacun éprouve en lui-même qu'il a une âme<sup>366</sup> et que les opérations de l'âme sont en lui<sup>367</sup>. » Un commentateur écrit que cette « science », « présuppose comme point de départ la connaissance d'activités vitales que nous éprouvons d'abord en nous-mêmes, que nous atteignons *in singulari* dans l'expérience interne. Ce n'est évidemment pas ce point de départ qui fait le sujet de la psychologie » (De Koninck, 1948, p. 17). La psychologie, et plus encore les neurosciences, en effet, utilisent des instruments, comme la neuro-imagerie, à travers lesquels sont perçus les résultats, et qui médiatisent la connaissance.

Un exemple de cette différence de méthode se trouve dans la conception du décideur. Les recherches des neurosciences vont vers une mise en lumière du caractère multiple du décideur : « d'un point de vue biologique, le décideur vivant rassemble un monde de

---

<sup>366</sup> Au sens aristotélicien, et non religieux, bien sûr, i.e. un principe de ses activités vitales.

<sup>367</sup> « *Hoc scientia de anima est certissima, quod unusquisque in seipso experitur se animam habere, et actus animae sibi inesse* » (Thomas d'Aquin, *Opera omnia iussu Leonis XIII P. M. edita, t. 22: Quaestiones disputatae de veritate* (Ad Sanctae Sabinae/Editori di San Tommaso, Roma, 1970) vol. 2 fasc. 1, q. 10 a. 8 ad s. c. 8, p. 320. Traduction par nos soins).

Cette certitude quant à l'existence n'empêche pas Thomas d'écrire qu'« il est cependant très difficile d'affirmer ce qu'est l'âme », c'est-à-dire de la connaître quant à son essence.

décideurs qui ne sont pas des entités mais des mouvements décisionnels qui se croisent et s'influencent mutuellement » (Marchais-Roubelat, 2011, p. 280). Mais d'un point de vue philosophique, celui qu'adopte Thomas, le décideur, on le verra, est un individu unifié. En appliquant à cette théorie le discours de Marchais-Roubelat, on pourrait considérer la conception thomasiennne comme sur le point d'être dépassée par l'avancée des neurosciences : « Les neurosciences contiennent une critique méthodologique de l'individu comme sujet indivisible et isolé de la décision et par conséquent sa recevabilité comme base théorique de la décision individuelle » (Marchais-Roubelat, 2011, p. 280). Mais les deux conceptions ne partent pas du même point, donc n'arrivent pas au même résultat. L'expérience interne immédiate donne la certitude d'une unité, les résultats des neurosciences montrent une multiplicité. De même, il n'est pas contradictoire de dire à la fois que « le cerveau prend une décision » (Berthoz, 2003, p. 88), comme le font les neurosciences, et de dire que « je prends une décision », comme l'expérience interne, point de départ de Thomas, le suggère. Fort de la conscience d'une différence méthodologique, on peut dire que ce constat est un appel à étudier une conciliation entre les deux résultats, plutôt qu'à en rejeter l'un des deux.

## 2) *Cosmologie de la prudence*

Avant de mettre en lumière la prudence thomasiennne, il convient de manifester le paysage sur le fond duquel cette disposition prend son sens<sup>368</sup>. Nous suivons ici une démarche analogue à l'approche d'Aubenque à propos de la prudence d'Aristote dont il établit une cosmologie (2002, p. 64).

Dans son commentaire de la *Physique* d'Aristote<sup>369</sup>, Thomas d'Aquin définit les éléments essentiels de la nature pour en comprendre les rouages. Il n'est pas question ici d'établir une critique de cette vision pour en montrer l'obsolescence. Néanmoins, certains

---

<sup>368</sup> En effet, la prudence, comme toute disposition d'un être humaine, n'est pas fermée sur elle-même et indépendante du monde dans lequel s'inscrit cet individu. La prudence est une qualité d'un individu incarné au milieu de circonstances diverses susceptibles de la modaliser. On peut même dire qu'elle se définit par autre chose qu'elle-même, son objet. C'est une constante chez Thomas, en effet, qu'une disposition ou puissance se définit par son objet (« l'acte et l'habitus reçoivent leur espèce de leur objet », Thomas d'Aquin, *Opera omnia iussu impensaue Leonis XIII P. M. edita, t. 8-10: Secunda secundae Summae theologiae* (Ex Typographia Polyglotta S. C. de Propaganda Fide, Romae, 1895-1897-1899), q. 47, a. 5, co., p. 588. Cf. également Ia IIae, q. 1, a. 3, co., p. 10 ; q. 18, a. 2, co. p. 128 ; q. 54, a. 2, co. p. 342). Il reprend d'ailleurs cette idée à Aristote (*Éthique à Nicomaque, op. cit.*, IV, 4, 1122b1, p. 181). Aubenque note bien cette relation intrinsèque de la disposition prudentielle avec le monde extérieur. Elle ne « se définit pas seulement par un certain type de disposition subjective, mais aussi par la référence à un certain type de *situation*. » (Aubenque, *La prudence chez Aristote*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Quadrige », 2002, p. 64).

<sup>369</sup> *In libros physicorum, op. cit.* Livre II, leçon 1, p. 55 sq.

aspects relèvent d'une sagesse dont le manager peut tirer des enseignements pour son comportement. Il y a deux caractéristiques du monde de Thomas qui sont importantes pour planter le décor de la prudence.

Le livre II établit les principes de la « science de la nature ». Il donne deux définitions de la nature. Dans un premier temps, il la présente comme principe de mouvement et de repos dans les choses<sup>370</sup>. Il donnera une autre définition à la fin du livre en disant qu'elle est « la raison d'un certain art, à savoir un art divin, intrinsèque aux choses<sup>371</sup> ». La nature est donc une raison, un principe de lisibilité. Peu importe ici que la provenance de cette lisibilité soit divine, ce qu'il faut noter c'est que la nature est une cohérence, une permanence dans les choses. Le monde de Thomas est donc fondamentalement cohérent, et unifié par ce « principe ».

Après avoir défini la nature<sup>372</sup>, Thomas montre les causes qui la régissent. Il y en a deux sortes, les causes manifestes et celles qui ne le sont pas<sup>373</sup>. Pour ce qui regarde la prudence, il est important de s'attarder sur le traitement qu'il fait des secondes, qui se regroupent sous le nom de « *casus* » et « *fortuna* », le hasard et la fortune, cette dernière étant le hasard dans les choses humaines<sup>374</sup>. Pour parvenir à la définition de la fortune, il passe par un certain nombre de distinctions. La première d'entre elles regarde la fréquence des faits : « Certaines choses arrivent toujours, comme le lever du soleil, certaines arrivent fréquemment, à savoir que l'homme naisse avec des yeux. Aucune de ces deux choses ne sont dites arriver par fortune. Mais certaines choses arrivent en dehors de cela, c'est-à-dire dans un petit nombre de cas, comme quand un homme naît avec six doigts, ou sans yeux, et toute ces choses sont dites arriver par fortune<sup>375</sup> ». La fortune est un marqueur de l'existence d'une certaine défaillance de la nature comme principe de régularité. Thomas qualifie ce défaut de régularité de « *contingens* », par opposition à ce qui ne peut pas ne pas être, le « *necessarium* »<sup>376</sup>. Cette contingence<sup>377</sup> dont la fortune est le signe, peut se lire comme un

---

<sup>370</sup> *Ibid.*, Livre II, leçon 1, p. 56.

<sup>371</sup> « Ratio cujusdam artis, scilicet divinae, indita rebus » (*Ibid.*, Livre II, leçon 14, p. 96).

<sup>372</sup> *Ibid.*, Livre II, leçons 1-4, pp. 55-67.

<sup>373</sup> *Ibid.*, leçon 5, pp. 68-71.

<sup>374</sup> *Ibid.*, leçon 10, p. 84.

<sup>375</sup> « *Quaedam fiunt semper, ut ortus solis; quaedam sicut frequenter, ut quod homo nascatur oculatus: neutrum autem horum dicitur esse a fortuna. Sed quaedam fiunt praeter haec, idest ut in paucioribus, sicut quod homo nascatur cum sex digitis vel sine oculis: et omnes dicunt huiusmodi fieri a fortuna* », *Ibid.*, leçon 8, p. 79. Traduction par nos soins.

<sup>376</sup> *Ibid.*

<sup>377</sup> Même si Thomas n'emploie pas ce terme comme substantif, signe de la concrétion de son propos sur ce point.

défaut de rationalité du monde : « il est vrai de dire que la fortune est sans raison. En effet, nous ne pouvons raisonner que des choses qui arrivent toujours ou fréquemment. Or, la fortune est en dehors de ces cas<sup>378</sup> ».

Le monde de Thomas est donc d'une part fondamentalement cohérent, car ses mouvements sont régis par des natures, qui sont porteuses d'une certaine rationalité ; et d'autre part il est habité par des mouvements contingents qui échappent à la saisie de la raison. On peut donc dire que Thomas présente un univers rationnel contenant de l'irrationalité. Il n'est pas opportun pour notre propos de développer ici les raisons de l'harmonie entre ces deux caractéristiques du monde, qui se trouvent dans la structure profonde de la matière perçue à la fois comme nature (principe de rationalité) et comme puissance (principe d'irrationalité). Il nous suffit de désigner ce monde dans lequel l'homme est inséré pour poser ses actes prudents. On voit déjà que, pour ce qui est de la *consistency* du système éthique, on s'éloigne avec Thomas de l'irrationalité webérienne que nous avons signalée plus haut<sup>379</sup>.

Se dessine donc, en creux, une place pour la prudence. En effet, la rencontre de rationalité et d'irrationalité peut servir de point d'appui à la doctrine thomassienne de la prudence, et fonder sa raison d'être. En effet, un individu dans un monde comme celui de Laplace<sup>380</sup> n'aurait que faire de la prudence. Tout, dans cet univers, entrerait en effet dans le champ de ce que Thomas appelle le « *necessarium* ». Or, le « *necessarium* » est objet de science, puisqu'il est rationnel, comme on l'a vu. Il ne serait donc pas nécessaire de postuler une autre disposition à côté de la science.

C'est ce que font les stoïciens, dont le monde est nécessaire de bout en bout. En affirmant que les stoïciens n'ont pas repris l'héritage de la prudence d'Aristote, Pierre Aubenque écrit que « s'agissant des stoïciens, il ne faut pas s'en étonner : la prudence aristotélicienne [...] était liée à la distinction du nécessaire et du contingent [...]. Dans l'univers stoïcien animé dans toutes ses parties par un même *logos*, il n'y avait pas de place pour deux vertus intellectuelles, mais pour une seule, qui fût coïncidence avec le *Logos*

---

<sup>378</sup> *Ibid.*, leçon 9, p. 82.

<sup>379</sup> Dans la partie sur le dilemme éthique du manager, Une analogie éclairante : Weber, p. 247.

<sup>380</sup> « Une intelligence qui pour un instant donné connaîtrait toutes les forces dont la nature est animée et la situation respective des êtres qui la composent, si d'ailleurs elle était assez vaste pour soumettre ces données à l'analyse, embrasserait dans la même formule les mouvements des plus grands corps et ceux du léger atome : rien ne serait incertain pour elle, et l'avenir, comme le passé, serait présent à ses yeux. » P.-S. Laplace, *Essai philosophique sur les probabilités*, Paris, Christian Bourgeois, 1986, pp. 32-33.

universel » (Aubenque, 2002, p. 184-185). Cette évocation du *cosmos* stoïcien permet de mettre en lumière *a contrario* la position de Thomas.

Puisqu'il y a de la contingence dans le monde de Thomas, il affirme que la prudence est une disposition spéciale, distincte de la connaissance de science par son objet : « La prudence se diversifie des autres vertus intellectuelles selon la diversité matérielle des objets. Car la sagesse, la *science*, et l'intellect touchent les choses nécessaires ; mais la technique et la *prudence* les contingentes<sup>381</sup> ». La prudence a donc pour objet ce qui est contingent.

### iii) La prudence thomasienne

Dans cet univers imprégné d'irrationnel du manager contemporain qui doit décider rationnellement, la prudence thomasienne apporte un cadre conceptuel pertinent pour penser la décision rationnelle.

#### 1) Une valeur éthique et non technique

Pour Thomas d'Aquin, la prudence a sa place dans l'irrationalité du monde qui lui ménage un champ d'action. Mais elle se situe dans la ligne de l'épanouissement de l'être humain – éthique –, par opposition à l'habileté, qui est adventice à l'épanouissement de l'homme – technique<sup>382</sup>. Cela signifie que la finalité de l'être humain en tant qu'être humain (non en tant que technicien) est l'horizon de la prudence : toute décision prudentielle prend en compte l'épanouissement de l'être humain, la finalité naturelle de l'agent. C'est pourquoi elle peut être porteuse de sens pour le manager.

Pour mettre en valeur cela, il faut distinguer au sein de la raison pratique<sup>383</sup> le domaine de l'agir et celui du faire, comme les domaines respectifs de l'éthique et de la technique<sup>384</sup>. Thomas définit en effet la prudence, à la suite d'Aristote, comme un « *habitus* qui ne touche pas aux choses à faire, qui sont extérieures à l'homme, mais qui touche le bien et le mal de l'homme lui-même<sup>385</sup> ». C'est à dire que dans l'action, dont relève la morale, la fin de l'acte est le bien de celui qui pose l'acte, tandis que dans la *factio*, dont relève la technique, la fin est

---

<sup>381</sup> *Summa theologiae, op. cit.*, IIa IIae, q. 47, a. 5, p. 588. Souligné par nous.

<sup>382</sup> *Sententia libri Ethicorum, op.cit.*, vol. 2, Livre VI, leçon 4, p. 345 ; *Summa theologiae, op. cit.*, Ia IIae, q. 57 a. 4, p. 367. Nous reverrons plus en détail cette question dans la partie sur le dilemme éthique du manager. Cf. L'apport du concept de finalité pour penser le dilemme éthique du manager, p. 250.

<sup>383</sup> Qui se différencie elle-même de la raison spéculative : *Summa theologiae, op. cit.*, Ia, q. 79, a. 11, p. 278 ; *Commentaire du De Trinitate de Boèce*, q. 5, a.1.

<sup>384</sup> *Summa theologiae, op. cit.*, Ia IIae, q. 57, a. 4, p. 367.

<sup>385</sup> *Sententia libri Ethicorum, op.cit.*, vol. 2, Livre VI, leçon 4, p. 346.

extérieure, c'est le bien de l'œuvre, non le bien de celui qui la fait. Ainsi, en utilisant un exemple que prend Thomas, dans l'expression « un bon cambrioleur », le « bon » ne désigne pas le « bien [...] de l'homme lui-même », mais le bien de l'œuvre opérée, qui est techniquement bonne, quoique éthiquement mauvaise, puisque « extérieure à l'homme<sup>386</sup>. » Cette distinction entre bien technique et bien éthique est fondamentale pour disposer la prudence à apporter du sens au manager. C'est elle qui permet à Thomas de différencier radicalement la prudence qu'il place résolument dans le domaine éthique<sup>387</sup>, et l'habileté, qu'il relègue dans le champ de la technique<sup>388</sup>.

Il faut avoir en tête l'adage de la tradition aristotélicienne selon lequel « la fin est le bien de chaque chose<sup>389</sup> », pour prendre toute la mesure de l'enjeu de la position de Thomas, quand il place la prudence dans le champ moral. Il s'agit d'intégrer la recherche du bonheur, fin de toute la vie humaine (*beatitudo*) dans la démarche prudentielle, sous peine d'en faire une démarche d'habileté, qui cesse d'être éthique. On peut dire que la finalité a non seulement une place, mais la première place. En effet, la première chose à considérer dans le raisonnement prudentiel à mettre en œuvre est la fin de la vie humaine, qui joue le rôle de principe directeur. Ainsi, toute décision prudentielle prend en compte l'épanouissement de la personne.

## 2) La prudence : une disposition à la décision qui freine la décision ?

Mais le manager d'aujourd'hui pourrait alors se dire que cette disposition prudentielle, plutôt que de rendre plus aisé le choix, ce qui est le but affiché par Thomas, le complique. En effet, la prudence ajoute à toutes les données qui entrent en ligne de compte pour influencer la décision, une donnée additionnelle, et qui en outre se présente comme prépondérante, et concurrentielle avec les autres : le bien de l'homme. Le manager, en effet, a des objectifs à

---

<sup>386</sup> Thomas parle du « *bonus latro* », le bon voleur (*Summa theologiae, op. cit.*, Ia IIae, q. 92, a. 1, co., p. 159), voire du « voleur parfait » (*Summa Theologiae* Ia IIae, q. 45 a. 1, ad 1, p. 339). Il prend ailleurs, l'exemple de la construction d'une maison bonne techniquement, pour être utilisée à des fins mauvaises éthiquement : « *Potest enim esse quod aliquis habet habitum artis quo potest bonam domum aedificare, tamen non vult propter aliquam aliam malitiam* ». « Il peut exister en effet que quelqu'un a une technique par laquelle il puisse construire une bonne maison, pour accomplir quelque autre malice » *Sententia libri Ethicorum, op.cit.*, vol. 2, Livre VI, leçon 4, p. 346. Traduction par nos soins.

<sup>387</sup> *Summa theologiae, op., cit.*, Ia IIae, q. 47, a. 4, p. 351 : elle a « raison de vertu morale, parmi lesquelles elle est comptée ».

<sup>388</sup> *Summa theologiae, op., cit.*, Ia IIae, q. 47, a. 13, p. 361 : l'habileté est une fausse prudence, ou une prudence par similitude.

<sup>389</sup> « Car le bien est la fin de toute génération et de tout mouvement », *Métaphysique, op. cit.*, t. 1, A, 3, 983a32, p. 12.

atteindre, fixés par sa ligne hiérarchique, et qui sont les étalons de la mesure de sa performance.

Mais Thomas d'Aquin ne conçoit pas la finalité de l'homme en tant qu'homme comme concurrentielle avec les finalités des activités de l'homme. Comme on l'a montré, la fin de l'agent est potentiellement articulable avec la finalité naturelle de l'agent. Les fins de l'agent, qualifiées de « fins bonnes » sont au contraire subordonnées au bien de l'homme, qualifié de « fin optimale », comme des fins intermédiaires, par le moyen desquelles le bien de l'homme est atteint<sup>390</sup>.

C'est pourquoi on peut dire que dans la mesure où les objectifs du manager relèvent de l'éthique et non de la technique, l'atteinte de ces objectifs n'est pas concurrentielle avec le bien de l'homme, mais c'est l'atteinte de ces objectifs qui fera atteindre le bien de l'homme. La conception intégrative de la Responsabilité sociale de l'entreprise exposée dans la partie précédente rejoint cette tendance (Perez, 2005, p. 33).

Pour détailler ce point, il est nécessaire de recourir à la notion de « prudence politique » élaborée par Thomas. Sans elle, on pourrait se dire que la prudence, qui doit prendre en compte le bonheur de l'individu, manquera d'altruisme. Cette tendance rejoint ce que dit Borchgrave de certaines situations dans lesquelles « Tout se passe [...] comme si le monde-pour-l'organisation était totalement centré sur l'objectif personnel du leader dont l'organisation serait devenue le moyen » (Borchgrave, 2006, p. 36). Ce danger n'échappe pas au penseur médiéval, qui dit qu'on pourrait croire, compte tenu de cette définition de la prudence qui se place dans la ligne de l'épanouissement personnel, que les hommes politiques ne sont pas prudents. En effet, ils s'occupent de choses superflues, qui ne les regardent pas directement<sup>391</sup>.

C'est là que peut intervenir le concept de « prudence politique » mis en place par Thomas. Puisque l'homme est un animal naturellement social (*Commentaire de la Politique d'Aristote*, Livre I, leçon 1), son épanouissement se fait dans la société, donc le bien qui doit jouer le rôle de principe directeur dans l'agir est un bien commun, dans le sens de commun à l'individu et à l'organisation dont il fait partie. On ne peut donc pas sous raison de prudence se soustraire à l'altruisme, puisque « La prudence et la politique sont le même habitus selon la

---

<sup>390</sup> *Sententia libri Ethicorum, op. cit.*, vol. 1, Livre 1, leçon 2, p. 7.

<sup>391</sup> *Ibid.*, vol. 2, Livre 6, leçon 7, p. 357.

substance<sup>392</sup> », ils ne diffèrent que par le point duquel on se situe pour les voir (c'est le sens de la formule unique de Ricœur qui contient le « avec et pour autrui... » cf. 1990, p. 200). Thomas envisage différents cercles concentriques de réalisation du bien commun (famille, au bien de laquelle on parvient en usant de la prudence « économique » ; et société politique au bien de laquelle on parvient en usant de prudence « politique »). Parmi ces cercles on pourrait ajouter cette réalité que Thomas ne connaissait pas et qui est l'entreprise, elle-même intégrée à un cercle plus grand de réalisation du bien commun.

Aujourd'hui, l'éco-socio-conception, comme guide des pratiques de gestion, correspondrait, sur ce point du moins, à la vision thomasiennne : cette démarche, qui intègre à l'éco-conception une approche par parties prenantes, perçoit en effet l'entreprise non comme un tout qui peut être perçu indépendamment de son environnement social, mais comme insérée dans un tissu de relations avec d'autres acteurs, parmi lesquels ses propres salariés et la société en général, de telle sorte que l'atteinte des objectifs de l'entreprise ne peut se faire sans la prise en compte de ceux des autres parties prenantes de son action<sup>393</sup>.

### 3) *Primat de l'action*

L'importance que Thomas donne à la finalité dans la réflexion prudentielle pourrait faire oublier le souci de l'action concrète qui habite la réflexion sur la prudence. C'est le reproche que fait par ailleurs Weber aux partisans de l'éthique de conviction. En effet, la finalité, le bien de l'homme, le bonheur sont des notions abstraites et universelles, qui s'appliquent à toutes les situations. Mais Thomas affirme que la considération de la fin perçue abstraitement ne suffit pas pour agir. S'instaure ici une tension dynamique entre deux pôles de la prudence, dont nous commençons à exposer le second.

Pour comprendre ce que l'on va dire, il faut d'abord signaler que la prudence a trois actes posés successivement : la délibération, ou « *consilium* », par lequel on cherche le bon moyen d'atteindre la fin ; le jugement, qui arrête l'intelligence sur le meilleur moyen, de telle sorte qu'on en reste pas à la « discussion » ; et le commandement (« *imperium* »), qui donne à ce jugement le statut de décision opérationnelle en le faisant passer dans la volonté.

---

<sup>392</sup> *Summa theologiae, op., cit.*, IIa IIae, q. 47, a. 11, p. 359.

<sup>393</sup> Cf. <http://www.eco-conception.fr/ressources/fonds-documentaire/etudes-et-recherche/2-eco-socio-conception.html>



L'action bénéficie d'un primat dans la démarche prudentielle à deux titres. Elle est le terme de la délibération, premier acte de la prudence, mais elle est aussi l'aboutissement du processus prudentiel dans son ensemble.

*L'action comme terme de la réflexion délibérative*

Il faut d'abord montrer que l'action est le terme de la réflexion délibérative. La délibération est cette opération, premier moment de la prudence, qui consiste à jauger les différentes possibilités d'action en les passant au crible de la conformité à la fin.

On a vu que la prudence doit se distinguer de la technique, c'est ce qui lui permet de donner du sens à l'agir prudentiel. Mais la prudence doit également se tenir éloignée de la science, qui ne permet pas d'agir. Pour Thomas, la science se meut dans l'universel, tandis que la prudence a son terme dans le singulier. En effet, son terme est l'action, qui est singulière, et s'insère dans le réseau existentiel des contingences. La prudence se présente donc chez saint Thomas comme une paradoxale connaissance rationnelle des singuliers<sup>394</sup>. Paradoxale puisqu'on l'a vu, la rationalité est connaturelle à l'universalité.

Malgré cet aspect paradoxal, Thomas insiste pour intégrer le singulier dans la connaissance de prudence. En définissant la prudence, il montre que, puisque le prudent est celui qui est apte à conseiller, et que nul ne conseille sur les choses qui ne peuvent être autrement qu'elles ne sont (nécessaires), la prudence regarde les choses contingentes<sup>395</sup>. C'est pourquoi il écrit que « la prudence ne considère pas seulement les universels, dans lesquels il n'y a pas d'action, mais il faut qu'elle connaisse les singuliers ; parce qu'elle est active, c'est-à-dire principe d'action. Or, l'action est singulière<sup>396</sup> ».

Thomas donne un signe de cette connaissance du singulier comme partie intégrante de la prudence, en constatant que les jeunes gens peuvent devenir rapidement mathématiciens accomplis, tandis qu'« ils ne semblent pas devenir prudents ». S'il faut du temps pour devenir prudent, c'est que la prudence requiert l'expérience, et si elle requiert l'expérience, c'est

---

<sup>394</sup> *Summa theologiae, op., cit.*, IIa IIae, q. 51, a. 1, p. 378, a. 2, p. 379, a. 3, p. 380 et a. 4, p. 381.

<sup>395</sup> *Summa theologiae, op., cit.*, IIa IIae, q. 47, a. 3, p. 350.

<sup>396</sup> « *Prudentia enim non considerat solum universalialia, in quibus non est actio; sed oportet quod cognoscat singularia, eo quod est activa, idest principium agendi. Actio autem est circa singularia.* » (*Sententia libri Ethicorum, op. cit.*, vol. 2, Livre VI, leçon 6, p. 354. Traduction par nos soins)

qu'elle regarde le singulier, car ce n'est pas la science qui appréhende les singuliers, mais l'expérience<sup>397</sup>. L'action est donc le terme de la réflexion de prudence.

*L'action comme terme de la démarche prudentielle*

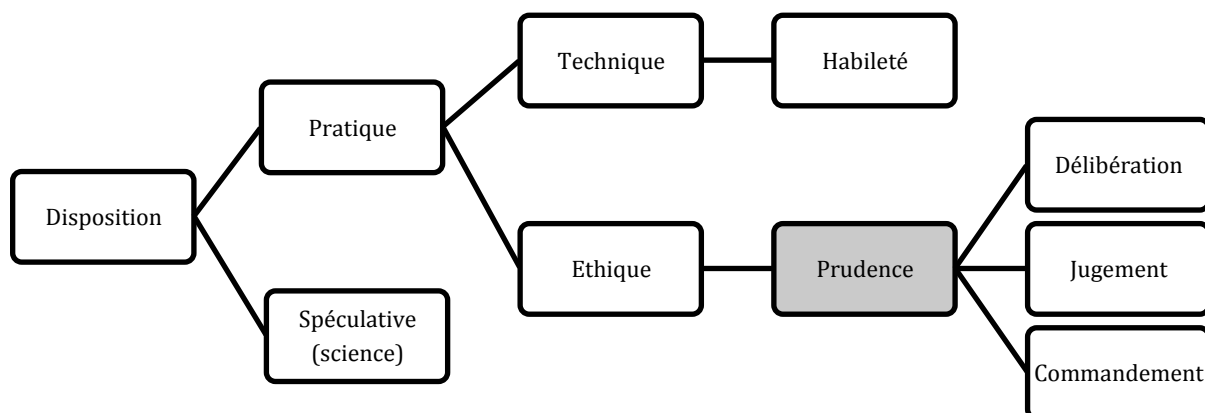
Mais, comme nous l'avons annoncé, l'action n'est pas seulement le terme de la délibération, premier acte de la prudence. Elle est aussi le terme de toute la démarche prudentielle dans son ensemble. Il est important pour comprendre le primat de l'action dans la prudence, de noter que pour Thomas, une fois la délibération achevée par le jugement (second acte de la prudence par lequel l'intelligence arrête le processus de réflexion sur un seul moyen à mettre en œuvre pour atteindre la finalité), la prudence n'a pas fini de poser son acte plénier. Le primat de l'action dans la prudence thomasienne se manifeste en effet quand il affirme que l'acte de commandement est l'acte principal de la prudence. Il consacre un article entier à prouver cela<sup>398</sup>. Cela signifie que celui qui cherche le bon moyen d'atteindre la fin (délibération) et qui le trouve (jugement) n'est pas un homme prudent s'il ne verse pas ce moyen dans le champ de l'exécution. Le prudent est avant tout un homme qui agit au mieux, et pas simplement qui sait ce qu'il faudrait faire pour agir au mieux. On voit en cela à quel point la prudence thomasienne s'écarte de l'acception actuelle de la prudence, qui fait de celui qui est qualifié de prudent un timoré, qui cherche à retarder l'action (Lemoine, 1991, p. 47).

---

<sup>397</sup> *Ibid.*, leçon 7, p. 358.

<sup>398</sup> *Summa theologiae, op., cit.*, IIa IIae, q. 47, a. 8, p. 356.

Figure n° 23 : Place et parties de la prudence dans les dispositions humaines.



Source : auteur

#### 4) Polarité de la prudence

On peut donc dire que la prudence est polarisée d'une part par la fin naturelle de l'agent, qui joue le rôle de principe universel, point de départ du raisonnement, et d'autre part par l'action singulière, terme du raisonnement. Il est donc envisageable de voir, avec Thomas d'Aquin, la prudence comme une application de l'universel au singulier<sup>399</sup>, ou, en allant plus loin, une implication de l'universel dans le singulier. C'est-à-dire qu'elle permet d'insérer dans le tissu des contingences qui échappent à la saisie de la raison spéculative, une finalité perçue comme rationnelle. Pour cela, il faut prendre en compte ce que Thomas appelle les « *circumstancias* », qu'il définit comme « toutes les conditions qui ne sont pas de la substance de l'acte, et qui cependant le touche de quelque manière<sup>400</sup> ». Ce sont des données singulières, qui entrent en ligne de compte pour juger toutes les « informations saturantes » (Borchgrave, 2006, p. 28).

<sup>399</sup> *Summa theologiae, op. cit.*, IIa IIae, q. 47, a. 3, p. 350.

<sup>400</sup> *Summa theologiae, op. cit.*, Ia IIae, q. 7, a. 2, p. 64.

Autrement dit, le recours à la finalité, qui est intégrable dans le singulier à travers la démarche prudentielle, permet de renvoyer dos-à-dos les tenants de l'éthique de conviction exclusive, qui s'en tient à la finalité seule, et les tenants de l'éthique de responsabilité, plus conséquentialistes, qui ne regardent pas à la finalité<sup>401</sup>. La métaphore de la marche peut être suggérée à l'appui de cette conclusion : le regard vers les étoiles ne suffit pas pour avancer (éthique de conviction, prise en compte de la finalité naturelle de l'agent), il faut également porter ses yeux à ses pieds sur les obstacles (circonstances singulière parmi lesquelles l'action prend place) qui contraignent parfois le marcheur à prendre des directions qui semblent faire dévier sa route.

C'est par cette « implication » que le raisonnement prudentiel peut donner des clefs de lecture pour l'action concrète du manager, car il vient éclairer par la finalité les différentes options concrètes qui se présentent à celui qui doit prendre une décision. Dans le cas de dilemme qui nous occupe, entre éthique et efficacité, elle n'exclut pas l'une des deux valeurs à prendre en compte, elle pondère davantage l'une que l'autre en fonction de sa proximité avec la fin naturelle de l'agent.

Il apparaît donc que la prudence thomasienne est régie par une tension dynamique entre deux exigences qui la polarisent. Elle se tient sur une ligne de crête entre l'habileté d'un côté, qui l'assimilerait à la technique en lui faisant oublier que la fin de la vie humaine est son principe, et la science de l'autre qui lui ferait oublier qu'elle a son terme dans l'action. Elle doit tenir à la fois son principe et son terme. Sinon elle devient pragmatisme anti-éthique ou bien utopisme anti-réaliste.

On peut citer ici, pour résumer notre propos, Arbouche, qui écrit dans un article de *Management et Avenir*, à propos de l'éthique ou morale des vertus qu'elle « permet d'éviter deux risques symétriques : le moralisme et "l'éthique de situation". Faire du moralisme c'est regrouper les niveaux universel et particulier et ignorer les circonstances singulières pour rester au seul principe universel. Symétriquement, une éthique de circonstance, c'est-à-dire au coup par coup, n'accorde de l'attention qu'au singulier et méprise les principes universels

---

<sup>401</sup> Il est d'ailleurs révélateur de voir les passages de l'un à l'autre. On peut prendre l'exemple parlant d'un jeune homme animé par ses convictions, qui s'engage en politique, ou, plus proche de notre sujet, qui postule dans une direction des ressources humaines, pour promouvoir la dignité de la personne humaine. Agir selon l'éthique de conviction stricte est impossible, puisque la finalité ne peut être atteinte qu'à travers des actions qui prennent en compte les circonstances. Face à l'impossibilité de mettre en œuvre ses convictions, on voit ce jeune homme les abandonner totalement quelques années plus tard : les plus grands cyniques sont parfois des exaltés désabusés.

sous prétexte qu'ils sont intellectuels et déconnectés du réel. C'est se rabattre sur une casuistique que rien ne règle ou éclaire. [...] La morale des vertus peut donc être dite en situation mais elle n'est pas de situation » (Arbouche, 2008, p. 126).

C'est dans cette tension entre deux exigences que se trouve la réponse à deux besoins du manager : celui du sens, car elle n'oublie pas la finalité, et celui des clés de lecture du réel contingent pour agir, car elle intègre le singulier. La prudence thomasiennne est donc un élément qui permet de « réconcilier éthique et performance », pour paraphraser le titre d'un ouvrage (Lelarge, 2011).

On peut donc dire que la fin naturelle de l'agent est un principe auquel peut se réduire les valeurs d'éthicité et de performance, grâce à la mise en œuvre de la disposition prudentielle, qui est une sorte d'outil d'aide à la décision internalisé dans le décideur et intégrant la finalité naturelle de l'agent, « visée de la vie bonne... » (Ricoeur, 1990, p. 200).

### *e. Conclusion*

Pour interpréter en termes de « rationalité » la prudence thomasiennne, on pourrait dire que la prudence est à la fois une entreprise de rationalisation de l'irrationnel, et d'intégration du rationnel dans l'irrationnel. En effet, les possibilités multiples d'action sont, en tant que singulières et contingentes, irrationnelles dans le sens où leur singularité leur fait échapper à la saisie de la raison. La délibération prudentielle va éclairer ces possibilités d'une rationalité issue de la finalité de la vie humaine, qui est rationnelle car universelle. La délibération va manifester la cohérence de l'une d'elle avec cette finalité, donc rendre rationnelle cette action singulière. Mais on peut aussi dire que dans un second temps, l'action issue de la démarche prudentielle est une intégration de la rationalité dans le champ des contingences irrationnelles, dans le sens où elle va permettre d'installer dans le champ des contingences, une action singulière porteuse d'une finalité rationnelle qu'elle contient en germe comme le fruit dans la fleur.

Pour le cas du dilemme moral, un regard qui se situe sur le plan de l'éthicité ou sur le plan de l'efficacité ne peut résoudre le conflit de valeurs. La démarche prudentielle en recourant à une référence ultime, la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes, qui dépasse la déontologie (dont les normes font partie, pour ainsi dire, des circonstances qui entrent en ligne de compte dans la délibération, mais qui n'en constituent pas le terme, comme ce pourrait être le cas dans une approche issue des principes kantienns).

C'est en ce sens que Ricœur parle de « moment » déontologique, englobé dans la visée éthique) et qui ne regarde pas que les conséquences immédiates de la décision, mais au-delà, au niveau de la visée de la vie bonne. Cette position prudentielle englobante peut-être exemplifiée dans le dilemme de Blanchard et Peale : La situation reste un dilemme tant que l'on se cantonne à un point de vue déontologique par opposition à un point de vue conséquentialiste, c'est-à-dire tant que le discours « Je ne l'embauche pas parce que c'est contre les règles déontologiques » s'oppose au discours « je l'embauche parce que je dois tenir mes objectifs pour obtenir ma prime ». C'est à dire si deux valeurs s'opposent : le respect des règles d'un côté, et la réussite de l'autre. Or, la démarche prudentielle invite à replacer ces deux valeurs dans une perspective de la finalité naturelle de l'agent. Pour quoi (et non pourquoi, sinon on tombe dans l'inversion téléologique) suivre les règles ? En conférant à la déontologie le statut de « moment », on en arrive à voir que les règles déontologiques regardent le volet « dans des institutions justes » de la formule de Ricœur, condition d'accès à la vie bonne. Grâce à la prudence, on intègre donc la morale (qui correspond dans le langage de Ricœur au moment déontologique du dilemme) à l'éthique. Et pour quoi chercher la réussite ? C'est dans une perspective de vie bonne.

La démarche prudentielle place donc comme « nord magnétique » la finalité de la vie humaine et non le respect de l'impératif, mais fait primer aussi l'action. En l'occurrence, quelle action devra être choisie, embaucher le candidat, ou le laisser de côté ? Ce n'est ni le respect de la règle seul qui dicte la conduite prudentielle, ni l'exigence d'efficacité seule. La décision à prendre est celle qui réalise le plus directement la visée de la vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes. Une fois que l'on a dit cela, on n'a pas répondu à la question du manager. Pourtant, on permet de poser la question différemment. Plutôt que de dire : « qu'est-ce qui, de l'efficacité ou de l'éthicité, prime ? » (conflit de valeurs), on peut dire, « quelle action concrète sera la plus ajustée à la visée de la vie bonne avec et pour autrui ? ».

A ce stade, vouloir aller plus loin serait contraire à la démarche prudentielle. En effet, juger, (deuxième acte de la prudence) ne peut-être fait que de l'intérieur de la situation. En effet, dans la délibération (premier acte de la prudence) les circonstances (qui, comme leur nom l'indique, entourent la décision) doivent être prises en compte car l'action est le terme de la démarche prudentielle et l'action est singulière, posée au milieu des contingences qui colorent sa signification éthique. Pour les intégrer au raisonnement, il faut les connaître. Ces informations divulguées sur le concurrent sont elles capitales, majeures, importantes ?

Exploitable rapidement ? Ce concurrent est-il en tête sur le marché, en récession ? Les circonstances de cette embauche seront-elles connues ? Quelles sont les chances pour que la hiérarchie soit au courant ? Le candidat est-il par ailleurs suffisamment discret ? Quelles sont les possibilités de détruire ces informations sans s'en servir ? Toutes ces questions doivent trouver une réponse pour estimer la proximité de chacune des deux parties de l'alternative avec la fin naturelle de l'agent. Or, elles ne peuvent trouver de réponse qu'en connaissant le mieux possible la culture de l'entreprise sur la circulation de l'information, le concurrent, le candidat, etc. C'est donc du milieu des circonstances, que la décision à prendre doit être estimée. Par conséquent seul celui qui est dans la situation est apte à prendre la meilleure décision.

Tout ce que nous disons là se voit corroboré par la thématique de la rationalité limitée de Simon. Il n'y a pas de vision de surplomb possible en prudence, il n'y a pas de décision « bonne » en soi.

Cela remet en cause évidemment certaines pratiques d'accompagnement, précisément de « conseil », (dont le nom évoque le premier acte de la prudence, la délibération, en latin « *consilium* »). Les pratiques des consultants qui consistent à affirmer pouvoir apporter la solution la plus juste du fait qu'ils sont en dehors du cercle des circonstances vont à l'encontre la prudence. Le conseil désigne bien le premier acte de la prudence, et non le second : le jugement, qui ne peut être posé que par le décideur.

On peut donc dire que la fin naturelle de l'agent est un principe auquel peut se réduire les valeurs d'éthicité et de performance, grâce à la mise en œuvre de la disposition prudentielle, qui est une sorte d'outil d'aide à la décision internalisé dans le décideur et intégrant la finalité naturelle de l'agent, « visée de la vie bonne... » (Ricoeur, 1990, p. 200).

En disant cela, nous avons posé le principe de solvabilité a priori du dilemme moral du manager entre éthique et efficacité. Ainsi, nous concluons pour un statut épistémologique, et non ontologique du dilemme moral. Il faut pourtant être très clair sur un point : nous ne réduisons pas pour autant la difficulté réelle des managers devant des choix à poser. A la rigueur, notre conclusion ôte aux dilemmes moraux non-symétriques leur aspect tragico-fataliste existentiel. Mais pour le manager aux prises à ce type de dilemme, cela n'allège pas la difficulté.

**SECTION 3 : ENQUETE DE TERRAIN : LA  
FINALITE DANS LES CONCEPTIONS DE  
L'ETHIQUE NORMATIVE CHEZ LES  
MANAGERS.  
LE CAS DE LA FRANCAISE DES JEUX**

---



La deuxième phase de cette thèse a pour but de confronter la théorie élaborée dans la première phase à la réalité du terrain.

Grâce à la littérature en gestion et à l'apport des philosophes sollicités, nous avons tenté dans la première phase de montrer en quoi le concept de finalité transcendante permettait de rendre compte en théorie du travail des managers et de penser un dépassement de certains problèmes que rencontre le manager :

- Problèmes liés au management par les valeurs comme dépassement du MPO,
- Problèmes liés aux contradictions inhérentes à la fonction du manager,
- Problèmes liés au dilemme éthique du manager.

A partir de là, il s'agit de confronter la pertinence de cette lecture à la réalité du terrain, grâce à l'enquête que nous présentons ici.

Il n'est pas courant de présenter dans un travail de thèse en philosophie une partie empirique, avec une enquête de terrain, sauf peut-être en philosophie expérimentale ou en ergologie. Notre travail de recherche ne s'inscrit explicitement dans aucune de ces démarches. C'est pourquoi il est important justifier ce choix. Notre travail de thèse a cherché à définir le manager dans un premier temps, avant de s'intéresser à son activité. C'est au carrefour de trois perspectives philosophique que se trouve la raison pour laquelle il nous a semblé indispensable de mener une enquête de terrain.

Nous nous penchons sur le travail du manager. Or, dans cette notion d'activité, approchée par la démarche ergologique, se joue quelque chose qui échappe aux savoirs institués des disciplines. Schwartz et Durrive affirment que : « Pour approcher la situation de travail, nous avons besoin des compétences de l'économiste, du gestionnaire, du juriste. Nous en avons besoin, sinon nous n'avons aucun moyen d'analyse. Simplement la différence est là : « est ce qu'on se dit que les concepts nous suffisent pour comprendre ce qui se passe dans une situation de travail ? Ou bien est-ce qu'on se dit que c'est à retravailler et à frotter à des situations concrètes où les gens recomposent tout cela ? » (Durrive et Schwartz, 2003, p. 19). Les concepts des savoirs institués sont condamnés à la désadhérence épistémologique faute d'être confrontés aux savoirs expérientiels des protagonistes du travail. Le fondement de ces réflexions se trouve dans le postulat d'une irréductibilité de l'activité à la description qu'on en

fait : « Les ergonomes dits de "l'activité", dans leur réflexion critique des années 1970 sur l'écart entre les principes présumés du taylorisme et la réalité *in situ* du travail industriel, ont produit la distinction entre "travail prescrit" et "travail réel" ou "actuel" » (Schwartz, 2007, p. 128). S'approcher de l'activité réelle des managers, par la confrontation entre les savoirs académiques et les savoirs d'expérience est la raison d'être de notre travail de terrain. Dans l'un des textes fondateurs de l'ergologie, Schwartz explicite les principes de l'APST, « Analyse pluridisciplinaire des situations de travail », ancien nom de l'ergologie (Efron, 2008, p. 39) : « penser les changements du travail à travers les échanges entre les concepts et les expériences ; prendre comme partenaires de ce projet les protagonistes eux-mêmes dans leur plus grande diversité ; prendre en même temps comme objet l'acte, au fond éminemment problématique de conceptualiser l'activité des autres » (Schwartz, 2007, p. 128). Les deux premiers points évoqués constituent un guide pour notre travail d'enquête, alors même que nous avons du composer avec les contraintes temporelles et matérielles entourant notre mission au sein de la FDJ. Dans le cadre d'une approche ergologique authentique, il aurait été nécessaire pour approcher l'activité au plus près de déployer des méthodes relatives à la clinique de l'activité, telles que celles proposées par Clot ou Schwartz. Cette alternative nous a semblé trop lourde à déployer au sein de la FDJ qui n'était pas forcément disposée pour une approche méthodologique longue et hétérodoxe.

L'ergologie n'est pas la seule à inviter à une lecture du travail à partir du travail lui-même et de ceux qui le vivent. C'est un esprit similaire qui anime Simone Weil lors de son « contact concret avec le travail d'usine en 1934-35. Elle l'a cherché pour vérifier sa pensée sur le travail par l'exécution du travail » (Krogmann, 1978, p. 228). Chenavier le confirme, en parlant de « ce que Simone Weil est allé chercher dans le travail d'usine » : « L'expérience de la vie d'usine, pour une part, confirmera ce que Simone Weil avait analysé théoriquement.. » (Chenavier, 2001, p. 314). Il est donc question de confronter ses idées à la réalité de ce qui se vit dans le travail.

Une autre source d'inspiration pour notre choix de mener une enquête de terrain se trouve dans le courant de la philosophie expérimentale. Ce courant peut être présenté de la façon suivante :

Contrairement aux philosophes des siècles passés, nous pensons qu'une méthode décisive pour la compréhension de la pensée humaine consiste à aller sur le terrain pour mener de façon systématique des études empiriques. C'est pourquoi les philosophes expérimentaux ont

pour habitude d'étudier expérimentalement les processus psychologiques qui sous-tendent les intuitions que peuvent avoir les gens au sujet de questions philosophiques majeures (Knobe et Nichols, 2013, pp. 29-30).

Les auteurs ajoutent, pour manifester la légitimité de leur point de vue, qu'« à de multiples reprises, ces études ont remis en cause des présupposés répandus en montrant que, sur ces questions, les gens n'ont pas les pensées que les philosophes leur avaient prêtées » (Knobe et Nichols, 2013, p. 30).

Nous ne nous adossons pas à la philosophie expérimentale, à ses concepts et à ses principes, mais nous trouvons confortée notre décision de mener une enquête de terrain dans le cadre de notre recherche en philosophie, par une démarche similaire. En effet, nous allons chercher à si « les gens n'ont pas les pensées que les philosophes leur avaient prêtées » sur un sujet précis.

Ogien souligne d'ailleurs trois limites qui peuvent être dépassées par la philosophie expérimentale :

Elle montre, en effet, qu'une réflexion normative indifférente aux travaux des disciplines empiriques qui s'occupent aussi d'éthique, (sciences humaines et neurosciences) aboutit généralement à des conclusions irréalistes, pauvres ou inutiles.

1) Ces conclusions sont irréalistes du fait qu'elles ne tiennent pas compte de certaines données empiriques relatives à l'architecture mentale ou à l'organisation sociale.

2) Elles sont pauvres étant donné qu'elles consistent à rappeler certains principes vagues et généraux comme celui de la dignité humaine, et ignorent les maximes particulières suivies par les personnes dans l'exercice de leurs activités.

3) Elles sont, enfin, d'un intérêt très limité pour l'orientation des agents concernés, car elles ne tiennent pas compte de leurs opinions et de leurs soucis concrets (Ogien, 2013, p. 109)

Nous pouvons retenir en particulier le deuxième point, pour notre recherche, qui manifeste que l'intérêt que nous aurons à étudier dans cette enquête de terrain « les maximes particulières suivies par les personnes dans l'exercice de leurs activités ».

C'est donc en étant conforté par les travaux issus de la démarche ergologique, par l'expérience de Simone Weil, et par les déclarations d'intention de la philosophie

expérimentale que nous avons décidé de soumettre nos analyses théoriques aux déclarations des managers sur leur propre activité.

En effet, nous avons lu, à travers notre parcours de la littérature académique, que la finalité joue un rôle dans le management à travers sa réduction dans la notion d'objectif, et que, dans un sens plus vaste que la seule acception en termes d'objectifs, elle pouvait servir de clé conceptuelle pour comprendre le travail du manager. Que disent les managers de tout cela ? Certes, ce n'est pas cette question que nous avons posée, mais en interrogeant les managers sur leur travail, nous les avons laissés s'exprimer pour comprendre ce qui se joue du rôle de la finalité dans le management tel qu'il s'exprime dans la bouche d'un échantillon de managers à la Française des Jeux.

## ***1. PRESENTATION DU TERRAIN***

### **A. L'entreprise**

#### ***a. L'histoire de la Française des Jeux : de l'administration à l'entreprise***

##### **i) Le choix d'une lecture autour de l'articulation public-privé**

« La Française des Jeux apparaît, au regard de l'Histoire, comme l'héritière d'une longue lignée de loteries dont les premières traces remontent, en France, au XV<sup>ème</sup> siècle » (Camillieri, 2008, p. 66). Toutefois nous n'allons pas retracer l'histoire de la loterie nationale depuis son apparition. Nous nous en tenons aux éléments historiques qui permettent de comprendre l'essentiel de ce qu'est aujourd'hui la FDJ.

Ces éléments que nous retenons pour rendre raison de la spécificité de la FDJ s'axent autour de la question de son caractère privé ou public. Nous choisissons cet axe pour deux raisons. La première tient au caractère central de cette question pour comprendre l'histoire de la FDJ. En effet, le nom même de FDJ est donné en 1991, au cœur du processus de passage de l'administration vers l'entreprise. La deuxième regarde notre recherche : le caractère privé ou public d'une organisation modifiée, semble-t-il, le rôle de la finalité, bien que cette affirmation doive être nuancée depuis quelques années. En effet, « considérée comme une révolution en France, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1<sup>er</sup> août 2001 vise à orienter la gestion des dépenses publiques vers plus d'efficacité en introduisant une gestion par objectifs à la place d'une gestion par moyens » (Benzerafa, Garcin, et al., 2011, p. 353. Cf. Dujarier, 2015, p. 18). Ceci laisse supposer que la gestion par moyens était une caractéristique

de la gestion de l'administration. Relire l'histoire de la Française des Jeux à la lumière de la différence entre public et privé permet de faire le lien avec le rapport à la finalité du management de la FDJ.

### **ii) Les prémices du passage vers le privé**

C'est par le décret du 9 novembre 1978 qu'est créée la SLNLN, Société de la loterie nationale et du loto national (Collette, 1999, p. 240). Cette nouvelle société prend la forme d'une société d'économie mixte (SEM), effective à partir du 1er janvier 1979. L'Etat possède alors 51% du capital (Collette, 1999, p. 241). En 1977, elle compte un millier d'agents.

Mais « en 1988, l'État prenant conscience du succès croissant des jeux, souhaite modifier ses relations avec la S.L.N.L.N. Sa participation dans le capital de l'entreprise passe donc de 51 à 72%, les courtiers et les salariés entrent dans le capital de l'entreprise, à hauteur respectivement de 3% et de 5%, tandis que la participation au capital des émetteurs passe de 49 à 20%, étant donné que ces derniers bénéficient de recettes sur les jeux de loteries instantanées sur lesquels ils ne fournissent plus aucune prestation. La nouvelle société naît officiellement en 1989 et prend le nom de France-Loto, et le dernier tirage de la Loterie Nationale aura lieu fin 1990 » (Mangel, 2009, p. 48).

### **iii) « Le grand tournant »**

« Le grand tournant qui mène cette société de l'administration vers l'entreprise s'effectue autour de la nomination de G. Colé » (nommé le 28 mai 89 pour une prise de fonction le 5 juillet, Collette, 1999, p. 246).

Mais déjà avant lui, M. Caste prépare ce tournant. Nommé à la présidence en 1983, « pour la première fois un dirigeant du jeu n'est pas un haut fonctionnaire, mais un spécialiste du marketing et de la communication » (p. 243), et donc moins gestionnaire. Il va commencer à développer la société. Sur cette lancée, Colé, « spécialiste de la communication » (Ibid.) « transforme l'entreprise du jeu d'Etat en en faisant une société avec sept filiales, et surtout en l'orientant vers l'international ». C'est à ce moment que la société prend le nom de Française des Jeux, le 12 septembre 1991, cette nouvelle appellation étant « censée marquer un essor international inédit » (p. 244). Alors, « le jeu d'Etat, en quittant les services comptables du ministère de l'Economie et des Finances pour une gestion analogue à une entreprise industrielle ou commerciale privée, rentre dans une "ère commerciale" ». (Ibid.). On assiste donc au « début d'un âge d'or du jeu d'Etat, une période où tout lui réussit : il mobilise aussi

bien ses agents, publics comme privés, que sa clientèle – et bientôt l'intérêt des pays étrangers » (pp. 244-245). « Cette réussite [...] passe par des éléments de réorganisation : la mobilisation des agents privés du jeu et la disparition des derniers carcans de l'administration dans le jeu d'Etat sont autant d'étapes indispensables pour participer à un essor inédit de [...] "La Française des Jeux" » (p. 245). A ce stade, l'entreprise compte 551 salariés (1293 filiales comprises), et réalise un chiffre d'affaires supérieur à 21 milliards de francs (p. 248).

Colé s'entoure d'un état-major, contrairement à la logique administrative où les nominations impersonnelles garantissent que les fonctionnaires ne soient pas complaisants a priori, parce que reconnaissants à leur supérieur. Le signe de ce phénomène, c'est qu'au départ de G. Colé, « un certain nombre de cadres importants sont remerciés » (p. 249).

Il faut noter un élément important de la nouvelle organisation, parmi d'autres : la mobilisation des détaillants par des concours du meilleur vendeur, et une valorisation symbolique à travers la publication des résultats dans un magazine pour les détaillants (p. 251-252). Autre changement, l'accent mis sur la communication, avec les Nuits fantastiques du loto, de 1991 à 1994 (p. 253). L'apparition du millionnaire marque aussi cette période (lancement le 30 septembre 199 ; p. 255). L'innovation consiste à récompenser par de la notoriété en plus de récompenser par le gain financier, en permettant une visibilité du gagnant à la télévision. Cette façon de faire renverse le principe en vigueur jusqu'alors, de l'anonymat du vainqueur (p. 256). C'est aussi une façon de faire de la publicité (p. 257).

Dans cette dynamique, « La Française des Jeux a fait évoluer son offre. Depuis 1999, on a assisté à l'augmentation de la part des jeux de tirage dans son chiffre d'affaires (passant de 45 % en 1999 à 60 % en 2005) alors que la part des jeux de grattage a fortement diminué ces dernières années (de 49 % en 2001 à 39 % en 2005). Devant ces évolutions, la FDJ a proposé de nouveaux jeux comme « Rapido » et « Euromillion » depuis 2004 qui contribuent grandement aux bons résultats affichés par l'entreprise » (Camillieri, 2009, p. 22-23).

Le tournant de l'administration vers l'entreprise se trouve donc signifié par une importance accrue de la communication, un développement du marketing et de la publicité.

## ***b. Aujourd'hui : une transition en voie d'achèvement***

### **i) Un actionnaire majoritaire, l'Etat**

Aujourd'hui, la Française des Jeux est une Société d'économie mixte, dont le siège est situé à Boulogne-Billancourt, et dirigée en 2015 par Stéphane Pallez. Les actionnaires sont l'État Français (72 %) ; les émetteurs historiques de la Loterie nationale (20 %) : Union des blessés de la face et de la tête (9,2 %), Fédération Maginot (4,2 %), IDSUD (2,6 %), Confédération des débiteurs de tabac (2 %), Mutuelle du Trésor (1 %), Comalo (0,6 %), Les Émissions Berger (0,4 %) ; FCP des salariés de la société (5 %) ; le groupement de courtiers Soficoma (3 %). Elle compte 1243 collaborateurs au 31 décembre 2014 (1741 collaborateurs y compris les filiales)<sup>402</sup> pour 27 millions de joueurs<sup>403</sup>.

Le chiffre d'affaire évolue assez régulièrement depuis dix ans. Il passe de 8,559 Mds€ en 2004 à 13 Mds€ en 2014. La volonté de l'Etat de s'investir davantage semble avoir porté du fruit : « en 1988, l'État prenant conscience du succès croissant des jeux, souhaite modifier ses relations avec la S.L.N.L.N. Sa participation dans le capital de l'entreprise passe donc de 51 à 72 % » (Mangel, 2009, p. 48).

### **ii) Des filiales pour former le Groupe FDJ : un projet d'homogénéisation des pratiques managériales**

La FDJ travaille avec des filiales qui, avec elle, forment le groupe FDJ : La Pacifique des Jeux, et FDJ développement pour la distribution des jeux hors métropole, Lotsys et LVS, pour la technologie, ainsi que la Française d'images (pour la production audiovisuelle du groupe), La Française de motivation (agence de voyage pour les gagnants et détaillants) et la Société de Gestion de l'Échappée (pour la gestion de l'équipe cycliste FDJ).

Les projets de la Direction des Relations Humaines et de la Transformation Groupe consistent, pour ce qui est des Principes d'Action Managériale (PAM) à les étendre à toutes les filiales dans les années à venir<sup>404</sup>. C'est pourquoi il est important de préciser que le terrain de notre enquête se restreint à la société FDJ, à l'exclusion des filiales du groupe.

---

<sup>402</sup> Source : fichier Excel DRH, service recrutement, collaborateurs FDJ (CDI+CDD) présents au 31/12/2014.

<sup>403</sup> #Chaque jour est une chance. Rapport d'activité et de responsabilité sociétale d'entreprise 2014, [Brochure], FDJ, 2015.

<sup>404</sup> cf. Entretien avec le DRH, Journal d'activité à la FDJ, 19 décembre 2013, Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé, p. 405.

### iii) Des projets de privatisation discutés

La presse spécialisée se fait régulièrement l'écho de projets de privatisation de la FDJ. C'est ainsi que *l'Obs/Economie* titre : « Pourquoi privatiser la Française des Jeux serait un casse-tête », avec un sous-titre explicatif : « Les spéculations sur la privatisation de l'entreprise, véritable cash-machine, vont bon train. Mais l'Etat a-t-il vraiment intérêt à s'en séparer ? » (Soula, 2014). On peut lire aussi dans *Les Echos* : « Française des Jeux : pas de privatisation. Le gouvernement aurait finalement renoncé à privatiser la Française des Jeux<sup>405</sup> » (Source AFP, 2014). Cette opération serait « trop complexe à réaliser » selon *l'Expansion*<sup>406</sup>. Selon *Lefigaro.fr*, « le gouvernement préfère le statu quo puisqu'il prélève près de 3 milliards d'euros par an de taxes sur les jeux<sup>407</sup>. ».

Les conséquences de ce changement sur le management pourraient être, comme nous l'avons dit, une mise en œuvre accrue du MPO, conformément à la corrélation que nous avons soulevée entre gestion d'une entreprise privée et MPO<sup>408</sup>. De plus, nous verrons dans l'enquête de terrain que le service jeu responsable adopte une attitude déontologiste. L'existence et l'efficacité de ce service sont présentées comme le fruit d'une volonté de l'actionnaire majoritaire. En effet, selon le DRH, l'Etat demande à la FDJ, en contrepartie du monopole sur le réseau physique, une attitude déontologiste forte<sup>409</sup>. On pourrait donc supposer qu'une évolution de la place de l'Etat dans l'actionnariat de la FDJ aurait des répercussions sur l'efficacité réelle de ce service.

### iv) Les Principes d'Action Managériale

Il est important de s'arrêter sur cette partie de la politique de gestion des ressources humaines, car la pertinence et l'application des Principes d'Action Managériale sont à l'origine de ce travail de thèse.

En effet, à l'initiative du DRH et du responsable du développement RH, La Française des Jeux a adopté en 2008 une politique managériale fondée sur 5 Principes d'Action Managériale (PAM), qui se subdivisent chacun en trois :

---

<sup>405</sup> Source AFP - *Les Echos*, le 07/12/14.

<sup>406</sup> « Française des Jeux : le gouvernement renonce à la privatisation », *L'Expansion.com* avec AFP, publié le 07/12/2014.

<sup>407</sup> « Française des Jeux : la privatisation écartée ? », *Lefigaro.fr* avec AFP, publié le 07/12/2014.

<sup>408</sup> Cf. « la gestion des dépenses publiques vers plus d'efficacité en introduisant une gestion par objectifs à la place d'une gestion par moyens » (Benzerafa, Garcin, et al., 2011, p. 353).

<sup>409</sup> Entretien avec le DRH, 22 février 2013, cf. Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé, p. 405.



- « Aller à l'essentiel », qui contient « sélectionner », « garder le cap » et « performer »,
- « Donner du sens », sous lequel on trouve « expliquer et écouter », « être exemplaire », ainsi que « déléguer et contrôler »,
- « Jouer l'équipe », qui se subdivise en « faire grandir », « coopérer », « reconnaître »,
- « Faire preuve de courage », dans lequel on a « parler vrai », « être loyal », « exiger et s'engager »,
- « Agir proactivement », qui contient « innover », « alerter », et « accepter l'erreur ».

Un volet de l'entretien annuel de développement et de performance leur est consacré<sup>410</sup>. Depuis 2009, ces PAM font l'objet d'une formation que les 200 managers de la Française des Jeux suivent, par groupe de 12. Cette formation, co-animée par le DRH ou le responsable développement RH, a été d'abord suivie par le Comité exécutif, puis par les managers en commençant par le haut de la hiérarchie. C'est en effet par la force de l'exemple que s'opère la meilleure communication de ces PAM, selon le DRH. Les outils de mesure de la performance RH mis en place dans cette entreprise (360°, FDJscope) ont relevé une certaine adhésion aux PAM chez les managers. Parallèlement, la croissance de la mobilité interne a permis d'adapter davantage les profils personnels aux attentes des postes : l'ouverture en Janvier 2013, d'une filière expertise, comme alternative à la filière management en termes de progression, relève de cette dynamique<sup>411</sup>.

C'est pour aller plus loin dans la mise en pratique de ces principes, sans pour autant faire « toujours plus de la même chose<sup>412</sup> », que nous avons été sollicité<sup>413</sup>.

---

<sup>410</sup> Cf. Volet de l'entretien d'évaluation des managers consacré aux principes d'action managériale, p. 410.

<sup>411</sup> Cf. Journal d'activité, rencontre du 23 novembre 2012 avec F. Wlachet (Responsable du développement RH), p. 405.

<sup>412</sup> Entretien avec le Directeur de la transformation, 28 février 2013, Cf. Annexe 3 : Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé.

<sup>413</sup> Cf. Journal d'activité, rencontre du 13 janvier 2012 avec P.-M. Argouarc'h, Annexe 3 : Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé, p. 405.

## B. La population mère de l'enquête

La population mère de l'enquête est constituée des 200 managers de la FDJ. L'entreprise divise ses niveaux hiérarchiques en quatre strates avec une dénomination précise<sup>414</sup>. Le niveau le plus proche du terrain représente les « managers de proximité », au nombre de 80. Pour la plupart, ils n'encadrent pas d'autres managers. Certains peuvent avoir la responsabilité de référents techniques. Le second niveau, les « managers de service » (60), ont la responsabilité d'un service, et gèrent les « managers de proximité ». Un troisième niveau est constitué de 35 « managers de département ». On trouve enfin le niveau des « managers de direction » appelés communément directeurs, au nombre de 25.

Ils sont répartis sur trois sites : Boulogne (le siège), Moussy et Vitrolles (qui concentrent principalement les fonctions informatiques).

## C. L'échantillon

### *a. Le nombre de managers interrogés : l'effet de saturation comme critère*

L'échantillon que nous avons interrogé représente 6 % de la population mère, soit 12 managers de la Française des Jeux. Ce nombre peut sembler réduit. Toutefois le nombre d'entretiens à prévoir dans la méthode d'entretien semi-directif dépend de l'effet de saturation. En effet, selon Thiétart, « la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique », laquelle est « atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie » (Thiétart, 2003, p. 216). Ainsi la saturation théorique est délicate à estimer, car il est difficile de savoir que tout est dit. Thiétart donne cependant un indice : « généralement la collecte des données s'arrête lorsque les dernières unités d'observations analysées n'ont pas apporté d'éléments nouveaux. Ce principe repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter » (Thiétart, 2003, p. 216).

Dans notre cas, c'est la récurrence des points de vue similaires sur les PAM qui a déterminé le nombre d'entretiens menés. Au point de départ, huit entretiens avaient été programmés. Leur nombre a été augmenté jusqu'à atteindre cet effet.

---

<sup>414</sup> Source : document « Lancement de la filières d'expertise au 1<sup>er</sup> janvier 2013 », Power Point, Direction des Ressources Humaines.

### *b. Les caractéristiques de l'échantillon : étude de représentativité*

Les managers interrogés ont été choisis dans les trois premiers niveaux d'encadrement. L'échantillon interrogé comporte cinq managers de proximité, trois managers de service et quatre managers de département.

De ce point de vue, nous sommes en présence d'une représentativité limitée, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau n° 21 : Représentativité de l'échantillon en terme de répartition par niveaux d'encadrement

Population mère			Echantillon
Niveau d'encadrement	Nombre de managers	Pourcentage du total	Nombre de managers
Département	38	19%	4
Service	85	42%	3
Proximité	78	39%	5
Total	201	100%	12

Source : auteur, à partir des données FDJ (DRH, service Paye)

On peut constater que les managers de service sont largement sous-représentés dans l'échantillon, tandis que les managers de département sont sur-représentés.

Ces managers sont répartis sur les différents sites, 7 à Boulogne, 2 à Moussy, 3 à Vitrolles. Ils appartiennent à différents pôles :

- Systèmes d'information (3)
- Marché et clients (2)
- Stratégie et transformation (3)
- Finance et régulation (1)
- Opérations (2)
- Fonctions centrales (1)

En comparant avec les données de la population mère, par famille de métier, et non par pôle, on constate le nombre très important de managers en systèmes d'information (28%).

Tableau n° 22 : Répartition par famille de métier de la population mère.

<b>Famille de métier</b>	<b>Nombre de managers</b>	<b>Pourcentages</b>
Administration et support logistique	24	12%
Assistance client	9	4%
Audit contrôle interne qualité et pilotage	10	5%
Commercial	12	6%
Communication	21	10%
Finance	19	9%
Hors cartographie	1	0%
Juridique	3	1%
Marketing	31	15%
Ressources humaines	4	2%
Sécurité	11	5%
Système d'information	56	28%

Source : auteur, à partir des données FDJ (DRH, service Paye)

Notons également que notre échantillon qui a été proposé par le service RH de la FDJ ne comporte qu'une seule femme pour onze hommes tandis que 36% des managers de la FDJ sont des femmes.

Les managers de l'échantillon sont nés entre 1960 et 1980, avec une moyenne d'âge de 47 ans, proche de la moyenne d'âge de la population mère (46 ans). Les managers interrogés sont entrés dans la société entre 1986 et 2008, avec une moyenne d'ancienneté de 16 ans. La population mère a une moyenne d'ancienneté de 10 ans.

Tableau n° 23 : Caractéristiques des managers interrogés

Nom codé	Sexe	Année de naissance	Age en 2015	Entrée dans la société	ancienneté en 2015	Niveau d'études
Antoine	M	1964	51	1986	29	CAP
Bertrand	M	1963	52	1994	21	Bac+5
Christiane	F	1967	48	1993	22	Bac+4
Didier	M	1967	48	2002	13	Bac+5
Edouard	M	1969	46	2008	7	Bac+5
Francis	M	1971	44	2005	10	Bac+5
Guillaume	M	1969	46	2007	8	Bac+5
Henri	M	1960	55	1993	22	Bac+5
Ignace	M	1967	48	1996	19	Bac+5
Jérôme	M	1980	35	2005	10	Bac+3
Kevin	M	1977	38	2004	11	Bac+2
Louis	M	1965	50	1998	17	Bac

Source : auteur, d'après les données FDJ (service RH)

Tableau n° 24 : Caractéristiques des managers interrogés, suite.

Nom codé	Fonction	Pôle	Poste	Site
Antoine	Manager de proximité	Stratégie et transformation	responsable technique des sites	Boulogne
Bertrand	Manager de département	SI	Responsable pilotage et support des services	Vitrolles
Christiane	Manager de service	Marché et clients	Responsable promotion produit	Boulogne (Aguesseau)
Didier	Manager de département	SI	Responsable HMOA	Vitrolles
Edouard	Manager de département	Stratégie et transformation	Responsable pilotage et méthodologie projet	Boulogne
Francis	Manager de département	Marché et clients	Responsable AMOA clients promotion produits	Boulogne
Guillaume	Manager de service	Finance et régulation	Responsable AMOA SI services financiers	Boulogne
Henri	Manager de service	SI	Responsable pôle projets	Vitrolles
Ignace	Manager de proximité	Opérations	Responsable DMA statistiques commerciales	Moussy
Jérôme	Manager de proximité	Opérations	Superviseur opérations de tirage	Boulogne
Kevin	Manager de proximité	Stratégie et transformation	Responsable sport Unit	Boulogne
Louis	Manager de proximité	Fonctions centrales	Superviseur contrôle des Jeux	Moussy

Source : auteur, d'après les données FDJ (service RH)

Au terme de la présentation de l'échantillon, la question de la représentativité se pose. En effet, on peut constater qu'un certain nombre de limites émergent de la comparaison avec la population mère.

Ces limites nous invitent à circonscrire le champ de notre analyse à des éléments qui sont neutres du point de vue de la représentativité.

L'analyse des entretiens ne se concentre d'ailleurs pas sur des éléments susceptibles d'être pollués par une mauvaise représentativité de l'échantillon, comme nous le verrons. En effet, il ne s'agira pas de savoir comment réagi tel ou tel type de manager, en fonction de son sexe, de son âge, ou de son ancienneté, mais de comprendre quelles sont les réactions possibles pour un manager (quelque soit son sexe, son âge, ou son ancienneté).

## **5. LA METHODE D'ENQUETE**

### **A. Le recueil des entretiens**

Les entretiens menés, d'une durée variable de 1 à 2 heures, se sont étalés sur une période allant du 26 novembre 2012 au 25 janvier 2013. Il ont tous été enregistrés, et retranscrits, par nos soins, dans un document total de 312 pages. Cette retranscription a eu lieu entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 mai 2013.

Voici le calendrier de l'enquête de terrain. Nous avons grisé les événements correspondants aux entretiens.

Tableau n° 25 : Calendrier de l'enquête de terrain

Date	Lieu	Personne rencontrée	Fonction	Contenu de la Rencontre
13-janv-11	Boulogne	P-M. Argouarc'h	DRH	Première rencontre, présentation du projet de recherche
19-sept-12	Boulogne	P-M. Argouarc'h	DRH	Etablissement contractuel de la mission
25-sept-12	(Téléphone)	C Noël	Directrice de thèse AMU	Préparation du guide d'entretien pour l'enquête
23-nov-12	Boulogne	P-M. Argouarc'h	DRH	Modalités pratiques de l'enquête et guide d'entretien
23-nov-12	Boulogne	F. Wlachet	Resp. Dévelop. RH	Récit de la mise en place des PAM
26-nov-12	Boulogne	Antoine	Manager	Entretien semi-directif
26-nov-12	Boulogne	Bertrand	Manager	Entretien semi-directif
27-nov-12	Boulogne	I. Gallois	Resp. Formation	Présentation du projet de recherche
27-nov-12	Boulogne	Christiane	Manager	Entretien semi-directif
27-nov-12	Boulogne	Didier	Manager	Entretien semi-directif
28-nov-12	Boulogne	Edouard	Manager	Entretien semi-directif
29-nov-12	Boulogne	Francis	Manager	Entretien semi-directif
29-nov-12	Boulogne	Guillaume	Manager	Entretien semi-directif
29-nov-12	Boulogne	Henri	Manager	Entretien semi-directif
30-nov-12	(E-mail)	P-M. Argouarc'h	DRH	Envoi du bilan à chaud des entretiens, avec pistes d'action
07-déc-12	Boulogne	Equipe RH+Christine Schmitt (resp DD)		Réunion préparation PAM 5 DD pour les RH
12-déc-12	Boulogne	J-Y Guillaïn; J-C Buvat	Resp com. Interne et Acc. Changmt	Réunion travail mise en pratique des PAM
20-déc-12	Moussy	Ignace	Manager	Entretien semi-directif
20-déc-12	Boulogne	Kévin	Manager	Entretien semi-directif
20-déc-12	Boulogne	Jérôme	Manager	Entretien semi-directif
07-janv-13	Boulogne	P-M. Argouarc'h	DRH	Bilan première phase de la mission
23-janv-13	Boulogne	P-M. Argouarc'h, I Gallois, B Thevenot (consultant externe)		Préparation formation PAM 1 nouvelle formule
25-janv-13	Moussy	Louis	Manager	Entretien semi-directif

Source : auteur ; Journal d'activité à la FDJ (annexe)



### *a. Choix de la méthode de recueil : les entretiens semi directifs*

Nous avons choisi de mener notre enquête selon la méthode des entretiens semi-directifs. Cette méthode « constitue une technique de recherche à part entière » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 7). La spécificité de cette méthode réside dans le fait que l'enquêteur ne prépare pas une liste de questions préétablies, mais un guide d'entretien, constitué de thèmes à aborder. Dans notre cas, ce guide d'entretien est constitué de la liste des PAM, comme autant de thématiques à aborder<sup>415</sup>. L'enquêteur relance, reformule et réoriente, sans poser de questions fermées, sans « questions prérédigées » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 17).

Cette méthode nous a semblé pertinente pour deux raisons. En effet, « l'entretien s'impose chaque fois que l'on ne veut pas décider a priori du système de cohérence interne des informations recherchées » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 37). Il s'agit, dans notre cas, de ne pas préjuger de la cohérence et de l'unité de la politique de gestion des ressources humaines par les PAM. De plus, dans notre cas, l'enquête de terrain, pour des raisons de calendrier imposées par la FDJ, devait intervenir au début du processus de recherche. Dans cette situation, la méthode d'entretien semi-directif avait l'avantage de ne pas restreindre le champ de recherche possible, donc de ne pas fermer trop tôt la perspective.

Il y a différents domaines d'application possibles pour un entretien semi directif (Blanchet et Gotman, 1992, p. 31). L'entretien peut en effet porter sur les « représentations » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 31), sur les « pratiques » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 31), ou bien sur les deux. Par exemple, dans notre cas, nous avons le choix entre commencer l'entretien par deux questions distinctes : « comment *concevez-vous* votre métier de manager ? » ou bien « comment *vivez-vous* votre métier de manager ? ».

Certes des méthodes permettant une prise en compte du travail réel des managers, puisant dans la clinique de l'activité, telles que l'autoconfrontation simple ou croisée, ou l'instruction au sosie, auraient pu nous permettre de faire émerger d'une manière plus pertinente les raisons de la mise en œuvre ou au contraire des difficultés d'application des PAM. De telles méthodes préconisées dans la démarche ergologique nous auraient permis d'avoir accès au travail réel des managers, laquelle ne peut pas véritablement être capturée à l'occasion d'entretiens. Mais de telles méthodes exigent beaucoup de temps de la part des participants et elle n'était pas concevable dans le cadre de la FDJ. Nous avons également

---

<sup>415</sup> Cf. Annexe 4 : Guide d'entretien pour l'enquête, p. 407.

cherché à mettre en place une phase d'observation participante avec l'aide d'un étudiant du master d'ergologie<sup>416</sup>. L'obstacle représenté par le fait que l'intervenant pourrait être pris pour un envoyé de la DRH a paru rédhibitoire, l'objectif était de ne pas compromettre le climat social au sein de l'entreprise.

En conséquence, nous avons choisi de faire porter l'entretien sur les deux aspects, pour ne pas restreindre le champ de recherche a priori, dans une période où la partie théorique était encore à un stade embryonnaire.

L'intérêt de la méthode des entretiens semi-directifs est de ne pas contraindre l'enquêté. Elle lui permet de révéler non seulement ce qu'il pense ou vit à tel sujet, mais aussi s'il s'intéresse à ce sujet et en parle spontanément. Pour prendre un exemple, cette formule a permis de révéler l'intérêt spontané que les managers ont pour les PAM. S'ils avaient répondu à un questionnaire sur chacun des PAM, il aurait été impossible de savoir lesquels comptent le plus à leurs yeux. Or, grâce à l'entretien semi directif, et à un logiciel d'analyse d'occurrences (Iramuteq), nous avons pu identifier les thèmes qui étaient les plus spontanément récurrents dans l'esprit des managers. Ce travail donne le tableau suivant que nous présentons ici à titre illustratif.

---

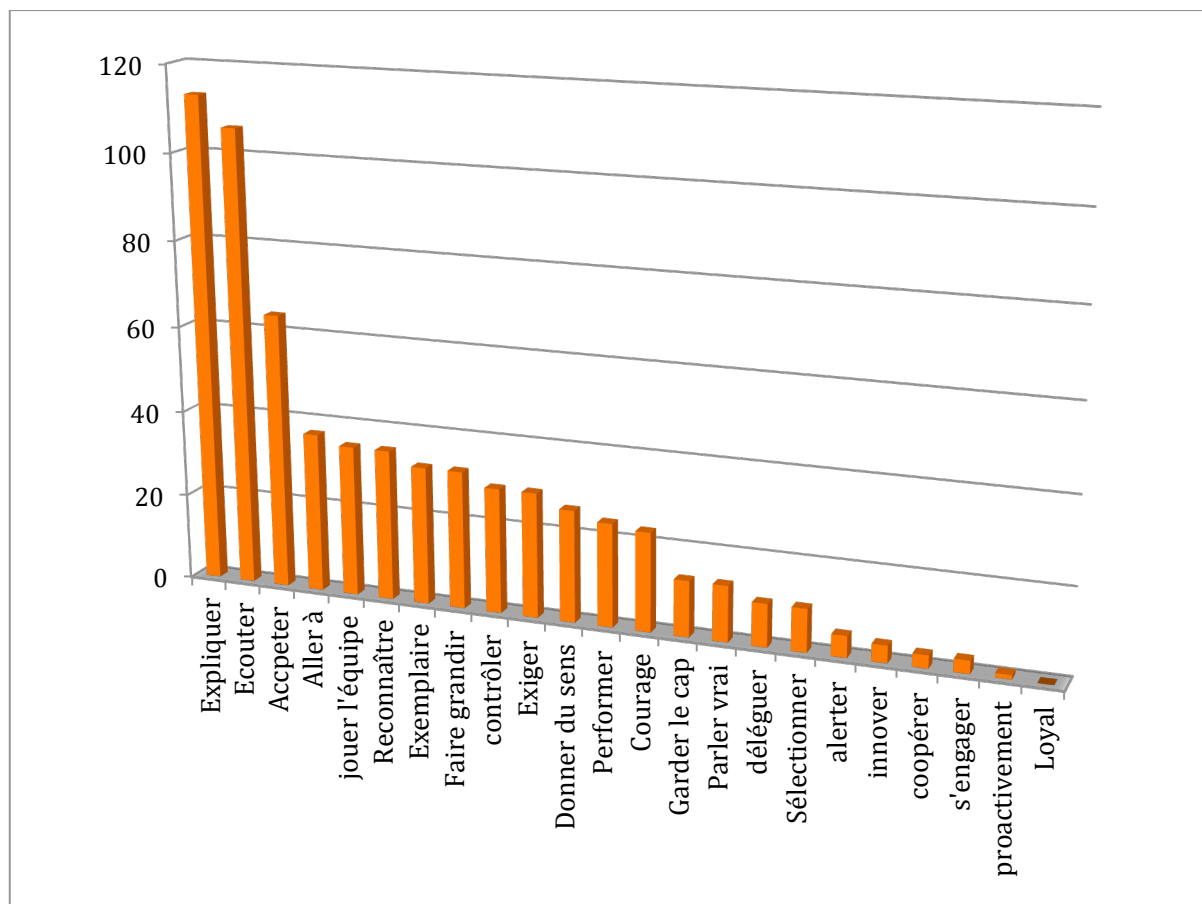
<sup>416</sup> Cf. Journal d'activité à la FDJ, entretien avec J.-Y. Guillaïn et J.-C. Buvat, 12 décembre 2012, Réunion avec le DRH et l'intervenant pressenti, 23 juillet 2013, Annexe 3 : Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé, p. 405. Voici les informations clés de la proposition que nous avons présentée lors de la réunion de préparation de l'observation participante :

Objectif : Analyser l'activité des managers de façon objective, c'est-à-dire indépendamment de leur discours sur cette activité, comparer cette activité aux PAM, confirmer les résultats d'enquête (entretiens PAM, EDP, FDJScope, etc.), fournir à la recherche sur les PAM des données supplémentaires.

Modalités : Un observateur, 3 x 2 mois dans un service de la FDJ, qui observe les pratiques (exemples : porte du manager ouverte ou fermée, temps de travail sans interruption dans les espaces partagés) ; mesure le temps que chaque manager consacre à ses activités (quel pourcentage au management ?) ; Compare les pratiques des différents services entre eux ; Rédige un rapport pour la RH.

Intervenant : Sa présence doit modifier au minimum la situation qu'il observe. Il est briefé par le chercheur sur les enjeux de son observation et travaille en coordination avec lui. L'idéal est un étudiant en stage : peu d'enjeu pour les managers.

Figure n° 24 : Représentation des occurrences des expressions issues des PAM dans les entretiens semi-directifs à la FDJ.



Source : auteur

Cet exemple permet de manifester un deuxième apport de cette méthode pour notre cas. En effet, notre enquête est à double visée. Elle a un objectif théorique, puisqu'elle s'inscrit dans le cadre d'une recherche en philosophie qui cherche à comprendre le travail des managers et leur usage des principes d'action managériale. Mais elle a également une visée pratique, en ce qu'elle propose des évolutions de la politique d'action managériale en place à la Française des Jeux. Elle a donc une perspective transformatrice cohérente avec la démarche ergologique qui consiste à comprendre le travail pour le transformer. L'une des missions opérationnelles a consisté, pour moi, à proposer une évolution des PAM. Alors, en réécrivant les PAM, nous proposons de trouver une autre formulation que l'expression « être loyal », qui, d'après l'analyse présentée dans le graphique ci-dessus, ne trouve pas écho dans le discours des managers interrogés. Or, « les visées de la sociologie de l'enquête par entretien

peuvent [...] être à la fois pragmatiques et théoriques » (Blanchet et Gotman, 1992, p. 28). La méthode par entretien semble donc adaptée, de ce point de vue, à notre situation de recherche.

### *b. Les difficultés liées à ce choix méthodologique*

Outre les difficultés propres à toute enquête, qui tiennent surtout au biais introduit par la présence, le statut et les représentations de l'enquêteur, certaines difficultés sont spécifiques à l'entretien semi-directif. Comme le dit Mercier : « L'entretien individuel est une technique difficile, qui nécessite un apprentissage et qui demande vigilance et performance du chercheur en raison de ses difficultés spécifiques » (1997, p. 191). Cette façon de mener des entretiens, en effet, doit se confronter à un certain nombre de difficultés dont l'enquêteur doit prendre conscience.

L'une des difficultés est de « persuader l'enquêté qu'il n'a pas à répondre à des questions » (Beaud et Weber, 1997, p. 203). Nous avons, en effet, été confronté à l'étonnement de certains managers devant la liberté qui leur était offerte.

De plus, notre expérience a montré que la méthode d'entretien exige une rigueur communicationnelle forte. En effet, reformuler de façon neutre, éviter les questions fermées, relancer sans interpréter, nous sont apparus comme des exercices délicats.

Une autre difficulté de l'entretien semi-directif tient à la population particulière interrogée dans notre cas. La difficulté de ce genre d'entretien réside en effet dans la tendance de l'interrogé à s'éloigner de la description des pratiques personnelles, pour donner son opinion théoriquement et abstraitement (Beaud et Weber, 1997, p. 221). Nous avons expérimenté la difficulté à faire parler les managers « de ce qu'ils font » (Beaud et Weber, 1997, p. 221) plutôt que de ce qu'ils pensent, à les pousser à s'adresser à la première personne (Beaud et Weber, 1997, p. 221). Cette difficulté se rencontre d'autant plus fréquemment que la population interrogée a un bagage culturel important. Par exemple, entre Antoine, 51 ans, manager de proximité des services techniques, titulaire d'un CAP, et Henri, titulaire d'un doctorat<sup>417</sup> et manager de service, nous avons eu plus de mal à faire parler ce dernier de sa pratique, plutôt que de sa conception du management.

---

<sup>417</sup> Ce point rester hypothétique, puisque le fichier transmis par les RH mentionne chez lui un niveau Bac+5, tandis que dans son entretien il affirme : « ma thèse elle était sur un sujet autour des bases de données applicables à l'imagerie médicale, ma thèse de doctorat, qui date de 90 déjà. »

Pour tenter de ne pas faire émerger des entretiens qu'un ensemble d'opinions générales sur le management, Beaud et Weber conseillent d'utiliser un vocabulaire pragmatique, de demander des renseignements triviaux, notamment pour tout ce qui semble aller de soi pour l'enquêté, et de demander des anecdotes. Tout ceci, contrairement au questionnaire, se fait au cours de l'entretien et non dans la phase de préparation.

### **D. L'analyse des entretiens**

Nous avons procédé à une analyse thématique des entretiens recueillis. Nous avons ainsi axé notre analyse des entretiens autour d'une question qui permet à la fois de préciser le statut de la finalité en management, et d'ouvrir la perspective philosophique en approfondissant un thème de recherche autour de l'éthique normative.

Rappelons que notre travail d'enquête a pour objectif de voir, dans la manière dont les managers prennent des décisions, et justifient leur prise de décision à partir des principes d'action managériale. Nous nous sommes demandés si une des grandes écoles de l'éthique normative pouvait nous permettre de comprendre et de décrypter cette appropriation, cet usage des PAM. Les trois grandes conceptions qui partagent l'éthique normative sont en effet le déontologisme, le conséquentialisme, et l'éthique des vertus (Massin, 2008, p. 83). Le regard porté sur le statut de la finalité dans chacune de ces trois théories constitue la spécificité de notre analyse du discours des managers.

Notre analyse est séquencée en plusieurs phases.

Dans un premier temps, nous avons construit une ébauche de grille d'analyse avec trois grandes dimensions, correspondant aux trois théories de l'éthique normative. La littérature en éthique normative, croisée avec les conclusions de notre partie théorique est à l'origine de la construction de cette grille d'analyse.

Dans un second temps, l'analyse des entretiens a permis de classer les expressions des managers pertinentes en fonction des trois catégories de discours. A cette occasion, nous avons affiné la grille de lecture, en diffractant, au sein de chaque dimension, les nuances d'expression.

Enfin, nous avons réuni, structuré, et interprété les verbatim ainsi classés dans la grille enrichie.

## **E. Construction de la grille d'analyse**

### ***a. Le cadre : l'éthique normative***

Puisque notre travail s'adosse à l'éthique normative, il est nécessaire de replacer celle-ci dans le contexte des recherches actuelles sur l'éthique d'entreprise. Pour Canto-Sperber et Ogien, la philosophie morale se divise en « méta-éthique », « éthique normative » et « éthique appliquée » (2010, p. 9). Massin explique que « l'éthique appliquée est le domaine le plus concret : on y traite par exemple des questions de savoir s'il faut autoriser l'avortement, l'euthanasie, la peine de mort... L'éthique normative traite de ces questions à un niveau plus abstrait : elle se demande ce qui fait qu'une action ou un type d'action est moralement bonne ou mauvaise. [...] Le domaine le plus abstrait de l'éthique est la méta-éthique » (Massin, 2008, p. 3). La question que se pose la méta-éthique est celle de savoir « comment les concepts fondamentaux de l'éthique sont employés en compris » (Canto Sperber et Ogien, 2010, p. 10). Ses préoccupations peuvent être formulées ainsi : « Qu'est-ce qu'une valeur, qu'une norme ? [...] Comment connaissons-nous les valeurs et les normes ? » (Massin, 2008, p. 3).

L'éthique normative, qui constitue le cadre dans lequel s'inscrit l'analyse de nos entretiens, se situe donc à un niveau intermédiaire entre la méta-éthique et l'éthique appliquée. La question autour de laquelle tourne notre analyse est donc de l'ordre des critères en fonction desquelles une action peut-être dite bonne ou mauvaise par un manager.

### ***b. Les expressions analysées : des actions évaluées éthiquement***

Les verbatim sélectionnés, quelque soit la dimension d'éthique normative dans laquelle ils ont été classés, répondent tous à deux critères. Chacun d'eux séparément est nécessaire et non-suffisant :

1. Ils expriment tous une action, ou un ensemble d'action (attitude, comportement) dont le sujet est un individu responsable. La responsabilité semble être le critère de la valeur éthique d'un acte : « Pour comprendre cette restriction de l'éthique au domaine de l'agir, il suffit peut-être de reconnaître le lien qui existe entre l'éthique et la responsabilité. Il semble que tout ce qui est moralement bon mérite l'éloge, alors que tout ce qui est moralement mauvais mérite le blâme » (Massin, 2008, p. 82).

A ce titre, il est intéressant de soulever un point qui met en valeur l'intérêt de ce premier critère. On peut en effet s'interroger sur la place du hasard dans les décisions de managers d'une entreprise qui propose des jeux de hasard à ses clients<sup>418</sup>. Cette interrogation pose la question de la responsabilité du manager dans sa prise de décision. Une analyse des verbatim relève effectivement un certain nombre d'expressions allant dans ce sens. On peut relever que les deux domaines dans lesquelles ce « facteur chance » (Guillaume) joue sont la constitution de l'équipe et l'évolution professionnelle. Le tableau ci-dessous permet de le manifester.

Tableau n° 26 : Le rôle du hasard et de la chance dans le métier de manager de la FDJ

Prénom	Expression	Thématique rattachée
Didier	Mais, bon honnêtement, j'ai un peu de chance, j'ai quand même des gens un peu intelligents au sens d'intelligence de la vie.	Constitution de l'équipe
Guillaume	On peut mettre une belle ligne droite comment on voit que ça évoluer, mais à un moment donné y a aussi le facteur chance.	Evolution professionnelle
Guillaume	Bah il y a toujours cette dimension, le facteur chance, la dimension de l'entreprise des savoir-faire, qui fait que les passerelles, tout le monde ne peut pas y avoir droit. Donc il y a des passages...	Evolution professionnelle
Ignace	Y a un chef d'une étude et projet, qui est arrivé et qui a dit. Bon alors il nous faut des managers de service. Il m'en faut 5. Qu'est ce qu'il a dit, il a dit bon bah alors : le mec qui a une équipe avec plus de 6 personnes, ou plus de 7, y compris les presta, il est manager de service, les autres... Dans ta carrière professionnelle, d'accord, t'es bon manager ou pas ou pas, on s'en tape. Tu respectes les PAM tu les respectes pas, on s'en tape. Si en date du 15 janvier, tu as la chance d'avoir 4 presta de plus que l'autre, t'es manager de service pour tout le temps ; Si t'as eu pendant des années, 20 presta, et que t'es en baisse de charge à ce moment là, manque de bol, pff,	Evolution professionnelle
Jérôme	Mais oui, je ne suis pas, j'ai la chance de pas être dans un système d'enfermement sur lequel j'ai pas de liberté de parole.	
Jérôme	Non, pas d'erreurs, non ça va. J'ai eu la chance, moi, d'avoir une	Constitution de

<sup>418</sup> Nous renvoyons au traitement du hasard dans la cosmologie de la prudence thomasienne, dans la partie sur le dilemme éthique du manager. Cf. *Cosmologie de la prudence*, p. 273.

	équipe où ça se passait bien	l'équipe
Jérôme	je vous donne que des coups d'éclat depuis tout à l'heure, mais, ça se passe bien, on a vraiment la chance d'avoir une équipe...	Constitution de l'équipe
Jérôme	Vous avez une équipe de 5-6 personnes, qui est forcément compacte et qui s'entend, vous en avez 9 ou 10, vous avez toujours la chance qu'une ou 2 personnes soient mises à part.	Constitution de l'équipe
Jérôme	En ce qui me concerne, j'ai la chance d'avoir un n+1 qui est très accessible. Sa porte est ouverte, je peux lui dire « je voudrais qu'on parle sur un point » j'ai une réponse 10 minutes après au téléphone. J'ai aucun problème là-dessus. Je pense pas que ce soit le cas de tout le monde à la FDJ. Je mesure que j'ai une chance d'avoir ça.	Constitution de l'équipe
Kévin	donc en termes de management, c'est, moi j'ai la chance d'avoir que des cadres, donc des gens qui sont quand même normalement assez autonomes, et donc ça a l'avantage comme je peux pas être là tous les jours, y a une confiance qui naît avec le collaborateur	Constitution de l'équipe
Kévin	on a cette chance ici, c'est que c'est pas complètement obtus, quoi. C'est pas on a pris une ligne et on s'y tient, pendant 20 ans et on se remettra pas en cause, on acceptera pas le changement.	
Louis	Moi j'ai eu énormément de chance avec mes référents. Surtout une, parce que l'autre elle est passée référent quand je suis arrivé.	Constitution de l'équipe
Louis	Parce que j'ai un ami qui est manager chez des hommes, comme je vous disais tout à l'heure, à la Napoléon, vieux grognard, 55 ans, syndi... c'est ingérable. Je saurais pas faire, je saurais pas faire, je saurais pas faire. Déjà, c'est compliqué. Donc surtout c'est pas... Je dis pas... C'est bien tombé. Et mes anciens collègues me disent « Eric, toi, t'es bien arrivé là haut. Sur une équipe de filles », voilà, c'est.	Constitution de l'équipe
Louis	Cette année, moi je pense que cette année, ça a été une année, on a eu de la chance, on a été porté vers le haut, ça a aidé au management. Ça doit être compliqué aussi d'être manager d'équipe qui...	
Edouard	C'est le savoir être. Tout simplement oui. Et effectivement, <i>on gagne le pari</i> quand on apporte vraiment quelque chose. C'est comme si j'offrais un service gratuit, je le prends que s'il m'apporte quelque chose. Je vais pas passer du temps avec quelqu'un qui m'apportera rien. Donc si c'est quelqu'un qui me dit « t'as pas fait ci, ton planning est pas fait », moi j'aurais pas envie.	



Source : auteur

Dans ces cas où la chance ou bien le hasard sont les motifs exprimés de la situation, la responsabilité ne revient pas au manager en question.

Nous tenons là une façon d'entrer dans la question de la finalité que pose le hasard. En effet, le hasard peut se définir, à la suite d'Aristote, à partir de ce qui arrive en vue d'une fin<sup>419</sup>. En effet, pour Aristote, la visée d'une fin est la condition pour que le hasard soit possible : « Ainsi donc, comme nous l'avons dit, le hasard et la spontanéité sont deux causes par accident, dans le domaine des choses qui ne peuvent se produire une façon absolue ni de la part du temps, et parmi elles de toutes celles qui se produirait en vue de quelque chose<sup>420</sup> ». Le hasard est défini comme suit : « Dans le domaine des choses qui, en général, surviennent en vue de quelque chose, quand certaines dont la cause est externe adviennent mais pas en vue de ce qui arrive, alors nous disons que ces choses adviennent spontanément<sup>421</sup> ». Si nous appliquons cela aux verbatim qui expriment une action ou une situation chanceuse, on peut rendre compte de leur justification de façon suivante. Prenons l'exemple de Louis : « Parce que j'ai un ami qui est manager chez des hommes, comme je vous disais tout à l'heure, à la Napoléon, vieux grognard, 55 ans, syndi... c'est ingérable. Je saurais pas faire, je saurais pas faire, je saurais pas faire. Déjà, c'est compliqué. Donc surtout c'est pas... Je dis pas... C'est bien tombé. Et mes anciens collègues me disent « Eric, toi, t'es bien arrivé là haut. Sur une équipe de filles », voilà, c'est. » Le fait d'être tombé sur une équipe de filles est attribué à la chance (le hasard au sens strict, selon Aristote, par opposition à la spontanéité<sup>422</sup>). C'est à dire que cette action d'attribuer un manager à une équipe est une action finalisée (la fin de l'action n'étant rien d'autre que la situation dans laquelle l'équipe a un chef), et qu'un « accident » de cette action (le fait que l'équipe soit constituée de filles), c'est-à-dire un résultat non recherché pour lui-même, mais qui advient par accident.

2. Le deuxième critère de classement des expressions des managers dans notre grille d'analyse est le suivant. L'action exprimée n'est pas simplement décrite de façon

---

<sup>419</sup> *Physiques, op. cit.*, II, 5, 197a35, p. 141.

<sup>420</sup> *Ibid.*

<sup>421</sup> La spontanéité étant le hasard dans les choses qui arrivent par nature et non par la volonté humaine (*Physiques, op. cit.*, II, 5, 197a37, p. 142)

<sup>422</sup> Thomas d'Aquin, parlera de « *casus* » pour le hasard dans la nature (« spontanéité » dans la traduction de Pellegrin, 2002), et de « *fortuna* » (hasard dans la traduction de Pellegrin) pour le hasard dans les choses humaines, en commentant ce texte d'Aristote. (*Commentaria in octo libros Physicorum Aristotelis, op. cit.*, Livre II, Lectio 10, p. 84).

éthiquement neutre (« il fait ceci »). Elle est exprimée sous forme de norme (i.e. « il faut... ») ou bien de valeur (i.e. « il est bon de... » ou bien « j'aime faire ceci »). Les actions classées font l'objet d'une évaluation par le locuteur. Cette évaluation n'est pas nécessairement de nature éthique au sens strict. Les motifs de poser cette action, en effet peuvent être d'ordre technique. A ce sujet, nous dirons que les actions sont justifiées<sup>423</sup>.

### **i) Un cas limite : Le jugement éthique implicite**

A ce titre, il faut signaler un phénomène décelé dans les entretiens, qui permet d'éclairer la frontière entre ces actions exprimées de façon évaluatives et celles qui ne le sont pas. Nous avons rencontré un certain nombre d'expressions qui n'auraient pas dû figurer dans notre grille, si nous nous en étions tenu à la lettre aux critères de sélection. En effet, il s'agit d'expressions d'action qui, à première vue, ne portent pas de jugement sur ces actions.

Pourtant, elles semblent contenir implicitement un jugement éthique au sens large. C'est le cas, par exemple d'une expression comme : « Moi je délègue beaucoup » (Francis) ou comme : « Tous les jours je passe dans tous les bureaux, pour savoir ce qui se passe, sentir la température, savoir s'il y a eu des problèmes » (Didier) ; « leur donner du sens, donc moi je le fais, je fais en sorte d'avoir des réunions d'équipe toutes les deux semaines, donc je les réunis, et je profite de ces réunions, pour descendre les informations officielles de la DG ». (Edouard) ; « Moi ça me fait vraiment pas peur vis-à-vis de mes équipes, de dire, "P..., j'ai été mauvais, quoi !" » (Francis). Dans le même genre, on peut citer tous les verbatim qui portent l'expression « j'essaie de... ». Dans le discours de certains managers, cette façon de s'exprimer revient très fréquemment, notamment chez Didier, avec des formules comme : « J'essaie de rester naturel et de faire confiance à ma capacité à écouter les autres et à ressentir ce qui n'irait pas chez eux ou ce qui irait bien et à les écouter. »

Toutes ces expressions sont à la première personne. On n'y voit pas explicitement de jugement moral. Néanmoins, il semble contenir un jugement moral implicite. Comme si, quand on entendait : « j'écoute mes collaborateurs » il fallait entendre « il est bon d'écouter

---

<sup>423</sup> On peut souligner ici une équivoque significative. Il faut donner à ce terme de justification toute son épaisseur théologique, y compris dans l'expression « la fin justifie les moyens ». Justifier signifie rendre juste, sanctifier (cf. Thomas d'Aquin, « Il n'y a que Dieu qui justifie. » (« *Solus Deus est qui iustificat* » *Summa theologiae, op. cit.*, Ia, q. 106, a. 2, s. c. p. 483. Traduction par nos soins). Weber est conscient de ce sens de l'expression quand il écrit : « aucune éthique au monde ne peut dire quand et dans quelle mesure la fin bonne du point de vue moral "sanctifie" les moyens et les conséquences accessoires moralement dangereux » (2003, p. 194).

ses collaborateurs ». Il semble que nous soyons face à un jugement de fait qui masque un jugement de valeur. Autrement dit, un jugement de valeur implicite, présent dans l'esprit du locuteur, mais pas dans son discours. Par conséquent, il est impossible de prouver par l'analyse du discours une donnée non-discursive tel qu'un jugement non formulé.

Pourtant, on pourrait citer plusieurs raisons d'exprimer un jugement de valeur en jugement de fait. En effet, dans ces verbatim, le sujet parle de lui-même, à la première personne, comme nous l'avons signalé. Ce qui nous met sur la voie des trois raisons que l'on peut évoquer pour justifier un tel phénomène.

La première regarde le biais des entretiens. Le DRH a une vision très claire de ce qu'il attend des managers, à savoir le respect des PAM. Ceux-ci se font une représentation, plus ou moins précise, de ce qu'on attend d'eux. L'enquêteur étant diligenté, dans l'esprit de l'interrogé, par le DRH, il est tentant de décrire son activité de façon neutre, en laissant l'enquêteur se faire son jugement de valeur sur l'enquêté, qui correspond à ce qu'on attend de lui. L'interrogé supposerait donc, par l'incomplétude de son discours, une complétude possible dans l'échange entre l'enquêteur et le commanditaire. Par exemple, le manager dit « je réunis mes équipes » [et il faudrait ajouter, si on lisait dans ses pensées : « et c'est bien »]. Mais il laisse le soin à l'enquêteur de (ou peut-être devrait-on dire qu'il invite ainsi l'enquêteur à) compléter le discours dans l'échange qu'il aura avec le DRH. Il espère ainsi inconsciemment que l'enquêteur « dira du bien de lui » au DRH.

C'est également une sorte d'humilité qui peut expliquer cette tournure factuelle d'une pensée axiologique. Ne pas sembler se mettre en avant tout en le faisant pourrait être une raison de ce type d'expression.

Enfin, présenter de façon factuelle un jugement de valeur sur soi permet de faire croire que cette pratique est tellement ancrée chez soi qu'on ne pose plus cette action parce qu'elle est bonne, mais parce qu'elle est devenue un réflexe. Il peut sembler, en effet, plus valorisant de dire, en parlant d'une action bonne : « je fais ceci parce que c'est ancré en moi, naturellement, sans y penser, parce que je ne vois pas comment on pourrait faire autrement », que de dire : « je fais ceci parce que c'est un choix que j'ai considéré comme bon après réflexion, [ce qui suppose que j'ai pu faire autrement par le passé, ou que j'aurais pu faire autrement cette fois-ci] ». Cette dernière formulation laisse entendre que l'agir bon n'est pas

naturel chez moi. Cela expliquerait la tendance à exprimer de façon factuelle un jugement de valeur.

Nous avons décrit trois raisons qu'aurait un manager de formuler de façon éthiquement neutre une action qu'il ne pense pas de façon éthiquement neutre. Ces trois raisons ne prouvent pas que les jugements de faits exprimés sont en réalité des jugements de valeur. Elles permettent seulement de dire, pourquoi, s'il s'agit de jugements de valeur, ce phénomène se produit.

Quoiqu'il en soit, cette réflexion nous permet d'explorer la frontière entre les actions évaluées (qui entrent dans notre grille d'analyse) et non évaluées (qui n'y entrent pas).

## **ii) Précision méthodologique : Quelle place pour la subjectivité ?**

Cet élément, somme toute marginal, de notre réflexion permet également de rendre compte ici d'un point de méthode dans notre analyse. En effet, dans le cas de l'expression factuelle d'un jugement axiologique, c'est notre subjectivité de chercheur qui fait le pas pour dire : « il s'agit peut-être d'un jugement de valeur dans l'esprit du manager ». Autrement dit, le ressenti du chercheur entre en ligne de compte pour analyser les verbatim. Cette subjectivité entrait déjà en ligne de compte dans la tenue des entretiens eux-mêmes. En effet, dans la méthode d'enquête par entretien semi-directif, « la sélection de l'information fait référence à une opération de « tri » où intervient la subjectivité, plus ou moins raisonnée du chercheur » (Mercier, 1997, p. 192).

Nous ne nous situons pas comme un inconnu à qui on enverrait le texte de ces entretiens. Nous les avons menés, et à ce titre, le texte lui-même n'est pas la seule donnée que nous analysons. La gêne de l'interlocuteur, son regard, son attitude physique font partie des données que nous prenons en compte dans notre analyse.

## ***c. Elaboration des trois dimensions de la grille d'analyse***

Une fois défini le champ des verbatim qui entrent dans notre grille d'analyse, il est temps de présenter les trois grandes dimensions de cette grille, à partir de la littérature en philosophie et en gestion sur le sujet.

Avant de présenter chacune des trois dimensions, il est nécessaire de s'interroger sur l'existence de ces trois dimensions.

## **i) Des ambiguïtés en philosophie et en gestion**

En effet, les trois grandes façons de penser en éthique normative (déontologiste, conséquentialiste et éthique des vertus) ne sont pas des évidences claires, ni en gestion ni en philosophie. On relève deux types de questions autour de leur distinction : l'une porte sur les catégories elles-mêmes, l'autre sur leur nomenclature.

### *1) La question de la catégorisation : Quelle place pour l'éthique des vertus dans la dialectique déontologisme/conséquentialisme ?*

La première question posée au point de départ de la construction de notre grille d'analyse relève du nombre de théories en présence. Pour certains, elles sont au nombre de deux. Ainsi certains parlent « des deux grandes traditions morales occidentales (le conséquentialisme et le déontologisme) » (Berger-Douce, 2011, p. 39).

Pour d'autres, elles sont au nombre de trois : « En considérant la tradition occidentale philosophique dans son ensemble, l'éthique des vertus est l'un des trois courants majeurs de l'éthique, aux côtés de la déontologie et du conséquentialisme » (Buechler, 2014, p. 2).

Il semble que dans la littérature académique, déontologisme et conséquentialisme se présentent comme opposés, ou complémentaires. L'éthique des vertus vient se proposer comme une troisième voie, une possibilité de dépassement. Ainsi, Deslandes écrit : « L'engouement pour l'éthique des vertus s'explique par l'universalité de ses notions et leur adaptation au champ des affaires mais aussi par l'échec des autres systèmes que sont le déontologisme, rattaché à la philosophie kantienne, et le conséquentialisme, qui puise à l'utilitarisme de Mills » (2011, p. 103).

### *2) La question de la nomenclature*

La question principale concernant la nomenclature se concentre sur un seul des trois termes. Certes, on pourrait mentionner une question secondaire autour de la différence entre le déontologisme (position en éthique normative) et la déontologie (branche de l'éthique appliquée dans un domaine professionnel donné). Comme exemple, on peut citer Durand, qui définit ainsi la déontologie : « on désigne souvent sous ce terme, le courant moral inauguré par Kant » (Durand, 1998, p. 596). Pour notre part, nous utiliserons le terme déontologisme, laissant à la branche de l'éthique appliqué le terme de déontologie.

C'est autour du conséquentialisme que l'on rencontre la question principale que nous devons mentionner. Il faut citer les textes, pour faire apparaître le flottement dans la nomenclature. On peut écrire par exemple : « Les théories en philosophie morale, utilisées comme des grilles d'évaluation de l'aspect moral des pratiques et des actions en management, sont constituées principalement des théories « utilitaristes » et celles « déontologiques » (Chouaib et Zaddem, 2011, p. 85).

Mais on peut écrire aussi, en parlant des nouveaux modèles de lecture des choix éthiques : « Ces modèles ont intégré l'existentialisme tout en considérant les autres approches classiques (Déontologique ou téléologique) » (Cherré, 2011, p. 64). De même, Zid écrit : « La réflexion éthique se divise en deux grands courants : le courant téléologique et le courant déontologique. (Zid, 2011, p. 383). On trouve encore des textes comme : « L'éthique est selon Rojot (1992), « l'art de diriger sa conduite ». Elle constitue « l'ensemble des repères, des principes, des valeurs qui guident l'action d'un individu pour distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir » (Hireche et El Mourabet, 2007). La littérature qui y est consacrée s'organise traditionnellement autour de deux courants. Le premier, qualifié de courant déontologique, [...] la seconde perspective, dite téléologique... » (Urasadettan, 2011, pp. 335-336). Dans la même idée, on retrouve des formulations comme : « Décrire les logiques de prise de décision éthique, c'est essayer de faire apparaître la préférence pour des approches de type soit déontologique (on agit par devoir, en respectant une règle préétablie), soit téléologique (on poursuit l'objectif de bien agir en s'attachant à évaluer les conséquences de la décision) » (Courrent, 2003, p. 147).

Il semble donc y avoir, si l'on s'en tient à ces textes de littérature et en sciences de gestion, une confusion de trois termes : conséquentialisme, utilitarisme et téléologie. Cette confusion appelle une clarification que nous allons opérer en élaborant précisément notre grille d'analyse.

On peut mentionner une autre ambiguïté, Une autre ambiguïté, autour de l'éthique des vertus, se fait jour à la lecture de tripartitions comme celle-ci : « les trois classes majeures de la théorie éthique à savoir l'égoïsme, l'utilitarisme et la « (Chouaib et Zaddem, 2011, p. 85). Les mêmes auteurs parlent des trois théories fondamentales de la philosophie éthique « à savoir, l'égoïsme, l'utilitarisme et la déontologie » (Chouaib et Zaddem, 2011, p. 91). On trouve une tripartition similaire chez Larmore, qui distingue trois principes : « principe de partialité, principe conséquentialiste, et principe déontologique » (Larmore, 1993, p. 96). Il

explique ce qu'il entend par principe de partialité. Ce principe « sous-tend les obligations « particularistes » qui ne s'imposent à nous qu'en vertu d'un certain désir ou intérêt que nous nous trouvons avoir » (p. 96). Un exemple permet de manifester la différence avec le conséquentialisme. Cet exemple donné par l'auteur a l'intérêt pour nous, outre faire comprendre le principe de partialité, de montrer en quoi, dans l'éthique des vertus, on pourra retrouver de cet « égoïsme » ou de ce « principe de partialité », entendus certes dans un autres sens, mais bien présents d'une certaine façon : la finalité naturelle à laquelle tend de soi l'agent, et dont son désir est le signe, jouera un rôle moral dans l'éthique des vertus. « Quiconque emprunte doit rembourser, qu'il le veuille ou non. En revanche, je n'ai nullement l'obligation de traiter telle ou telle personne en me conformant aux exigences de l'amitié, à moins d'avoir le désir d'être l'ami de cette personne » (Larmore, 1997, p. 97). On voit que le principe de partialité rend compte des actions posées au nom d'une inclination fondamentale qui semble avoir sa source dans le sujet.

Tableau n° 27 : Synthèse des ambiguïtés sur la nomenclature autour de la tripartition en éthique normative

Déontologisme	Conséquentialisme	Ethique des vertus
Déontologie/déontologique	Utilitarisme	Egoïsme
	Téléologie	Principe de partialité

Source : auteur

Ces questionnements appellent une clarification pour construire une grille d'analyse sur des concepts clairement définis.

## ii) Les trois dimensions de l'éthique normative dans une perspective pratique

Nous proposons de partir des verbatim du texte de notre enquête de terrain pour établir une tridimensionalité de l'éthique normative dans notre travail.

Nous avons rencontré trois types de justification éthique d'une action dans notre corpus. Les deux premiers types de justification d'une action apparaissent de façon très claire dans les propos de Christiane, qui travaille à la « promo » (promotion des ventes) et propose

des slogans publicitaires, qu'elle doit soumettre au service juridique d'une part, et au service « Jeu responsable » d'autre part. Il est important de reproduire l'ensemble du verbatim, nécessaire en outre de percevoir l'enjeu macro-managérial de ces perceptions éthiques, et les conséquences que chaque position (téléologique ou déontologiste) peut avoir sur une stratégie de développement commercial.

*« - Tiens j'ai un exemple dans le « jouer l'équipe »<sup>424</sup>. Service juridique. Et service jeu responsable. Les bêtes noires de la maison. Surtout pour le marketing et la promo.*

*- Ah oui, c'est ça.*

*- Puisqu'on fait valider nos campagnes, donc des fois on peut avoir des retours : « ça nous va pas, vous devez changer une accroche sur un PLV<sup>425</sup>. »*

*- Parce que c'est trop...*

*- Oui juridiquement ça pose un problème parce qu'on peut avoir des plaintes de consommateurs. Pour le juridique, c'est ça, généralement, c'est ça. Pour le jeu responsable, c'est plus attention, dans les principes de jeu responsable... Alors on en applique de façon innée, par exemple tout ce qui touche aux enfants, on se l'interdit dans les briefs. Par contre quand y a des choses un petit peu plus subtiles, qui vont, par rapport à des populations un petit peu sensible, qui oseraient à la limite, pas de l'addiction, mais effectivement, qui pourraient être touchés par des choses qu'on écrit, en faisant croire, par exemple, qu'on gagne systématiquement. Par exemple en les écrivant, on n'a pas du tout ça en arrière pensée. Mais on comprend pas quand on se fait... Typiquement, on vient d'en avoir un là sur un jeu qu'on va lancer l'année prochaine au mois de septembre, avec un gain à vie, accroche : « devenez gagnant à vie, c'est simple ». On se fait toquer là-dessus. Argument du Jeu responsable...*

*- C'est un service à part entière, ou une commission...*

*- Non, c'est un service dans la direction de la communication. Par contre ils ont un poids relativement fort, puisque aujourd'hui ça fait partie de la politique de l'entreprise,*

---

<sup>424</sup> Il s'agit de l'un des PAM

<sup>425</sup> Publicité sur le lieu de vente



*c'est-à-dire on développe un modèle de jeu responsable, c'est-à-dire on s'interdit un certain nombre de choses.*

*- Eux, ils arrivent là-dessus et...*

*- L'équipe vient me voir et me dit « ...tain, je me suis fait taguer, je comprends pas » Moi mon rôle c'est d'expliquer. D'essayer de comprendre pourquoi ils ont fait ça. Je dis « avant d'aller voir le marketing et disant "on s'est fait alpaguer sur l'accroche", appelle le jeu responsable et essaye de creuser pour voir qu'est ce qui les gêne dans l'accroche. Parce que derrière ça fait quoi. On va voir le marketing : « ouais, c'est vraiment des connards au jeu responsable, ils ont rien compris, notre objectif, c'est quand même de vendre, on va pas s'interdire, sinon on fait plus rien... » C'est ça dans la maison.*

*- Donc le service marketing aussi...*

*- Se monte contre le jeu responsable, ça prend des proportions... et pareil sur le service juridique. Nous, le service juridique, on s'est rendu compte qu'en échangeant sur les choses avec le service juridique, en amont, en disant voilà : « j'ai une accroche, qu'est ce que vous en pensez, comment on peut tourner le truc ». En travaillant avec eux en amont, on a des résultats dix fois meilleurs.*

*- Plutôt que de présenter quelque chose en disant « ça passe ou ça casse ».*

*- C'est de dire « on a une interrogation là-dessus, qu'est ce que tu en penses. - Non, bah là ça va. – OK super. » Ou « non, là ça me gêne parce que vous êtes trop affirmatif, et du coup, ça peut être « grattez et gagnez 100 000 euros. » Position du juridique : « Attention : je gagne pas systématiquement 100 000 euros. Or, quand on écrit "grattez et gagnez 100 000 euros", on peut laisser penser que c'est du systématique. – OK. Comment je peux le tourner. – Grattez, trois petits points, gagnez jusqu'à. Et gagner –er, c'est pas la même chose que gagnez –ez. – OK, ça me va ». Je vais le proposer au marketing, qui va dire "ah non, il faut le mettre –ez". Et nous, là on explique pourquoi on peut pas mettre –ez. Du coup, le fait de jouer l'équipe avec le juridique et de défendre la position du juridique, derrière, c'est quand même plus appréciable pour le juridique, qui derrière se dit « quelque part, j'ai enfin des gens qui comprennent comment on travaille et quelle est leur position, et c'est aussi une marque de respect vis-à-vis du travail du juridique. C'est-à-dire... »*

Christiane, dans les négociations avec deux services différents pour les slogans publicitaires présente donc deux types de justifications éthiques d'une action. L'action en question consiste à éditer un slogan correct (quelque soit le contenu que l'on donne à l'adjectif « correct »). On voit bien que deux types d'argumentations sont en présence ici. Celui du service juridique et celui du service « Jeu responsable ». C'est dans la phrase suivante que la confrontation des deux types de raisonnement apparaît le mieux : « Oui juridiquement ça pose un problème parce qu'on peut avoir des plaintes de consommateurs. Pour le juridique, c'est ça, généralement, c'est ça. Pour le jeu responsable, c'est plus attention, dans les principes de jeu responsable... ».

Le service juridique justifie l'action par la minimisation des conséquences négatives engendrées par cette action (ne pas avoir de plaintes). Le service « jeu responsable », au contraire, justifie l'action par le respect d'un principe (les principes du jeu responsable<sup>426</sup>).

Nous proposons de partir de cette expérience de Christiane pour définir les deux thèses en présence, que nous distinguons dans un premier temps, même si l'analyse montre que nombre d'expressions se présentent sous forme hybride, contenant les deux types de justification d'une action.

C'est à partir de cette réflexion sur le terrain qu'a émergé l'idée d'une grille d'analyse de cette sorte. A partir d'une brève élaboration des trois dimensions (il ne s'agit pas d'approfondir théoriquement leurs contenus, mais de créer une grille d'analyse effective), nous proposons une grille d'analyse.

### **iii) Déontologisme : un raisonnement a priori ?**

Il existe plusieurs façons de distinguer spéculativement le déontologisme du conséquentialisme. On peut citer, avec Larmore, « la théorie selon laquelle le conséquentialisme, contrairement au principe déontologique, fait dépendre la valeur morale des actes de la valeur morale de leurs conséquences » (1993, p. 115.). Cette définition lui semble « bancal », car la distinction entre les actes et leurs conséquences dépend de la

---

<sup>426</sup> On peut lire sur le site institutionnel de la FDJ : « Socle de notre démarche RSE, le Jeu Responsable a pour objectif de garantir la sécurité, la responsabilité et la générosité de notre offre de jeu. Il se décline dans un plan d'action qui irrigue l'ensemble du cycle de vie du jeu, de sa conception à sa distribution, jusqu'au soutien aux joueurs. » Cette démarche, qui a pour but de prévenir le « jeu excessif » et le « jeu des mineurs », est portée par un service au sein de l'entreprise. Elle se concrétise dans des « affiches de prévention », des « bonus de rémunération » pour les détaillants respectant les critères du jeu responsable, des « partenariats éducatifs », etc. Cf. <http://www.groupefdj.com/fr/experts-rse/jeu-responsable-et-serein-1/>.

description qu'on en fait. « Une autre façon fréquente de distinguer entre ces deux principes consiste à dire que le point de vue déontologique fait du bien une fonction du juste, alors que le conséquentialisme fait du juste une fonction du bien » (Larmore, 1993, p. 116). Selon l'auteur, « cette opposition n'est guère plus convaincante » (1993, p. 116). Larmore propose sa propre différenciation : « la distinction entre ce dont l'agent est responsable et ce que font les autres à la suite de son action constitue, à mon sens, une base plus solide pour marquer la différence entre les points de vue déontologistes et conséquentialistes » (Larmore, 1993, p. 115). Quelque soit le jugement que l'on porte sur la pertinence de ces distinctions, il faut se résoudre à l'abandonner pour notre étude, car il ne nous permet pas, dans un discours, de déceler ce qui relève de l'une ou l'autre des théories. Il nous faut élaborer une distinction qui se fonde sur le discours.

Pour cela, on peut prendre une distinction basée sur la modalité du raisonnement exprimé par l'acteur. Si l'on cherche à opposer de façon symétrique les deux théories de l'éthique normative, on peut alors diviser le déontologisme et le conséquentialisme selon la dialectique du raisonnement *a priori* et *a posteriori* (il ne s'agit pas ici du mode de connaissance dans la philosophie de Kant : ici, l'indépendance et l'antériorité par rapport à toute expérience ne jouent pas de rôle).

En effet, le déontologisme peut se présenter comme une façon de raisonner particulière pour arriver à la conclusion : « cet acte est bon ». La spécificité de ce type de raisonnement réside dans le caractère *a priori* de ces prémisses. Il faut entendre ici par *a priori*, des données qui ne dépendent pas de l'action sur laquelle on s'interroge, mais qui lui préexistent : principe (comme dans le cas de Christiane), normes, règles, volonté bonne.

Il faut préciser dès maintenant que le déontologisme que nous convoquons pour interpréter les propos des managers n'est pas le déontologisme historique tel qu'il se structure dans la pensée de Kant. Sous un certain angle, le déontologisme que nous sollicitons entre en contradiction avec l'éthique kantienne. En effet, nous allons qualifier de déontologiste certaines expressions qui relèvent, pour Kant, de l'hétéronomie. Chaque fois que le manager justifie l'une de ses actions en recourant à la norme, qu'elle soit légale, ou sociale, il obéit à un principe extérieur à sa volonté propre, et tombe sous le coup de la condamnation kantienne de l'hétéronomie. Pourtant, on parle bien de déontologisme dans la mesure où un principe antécédent (devoir, norme) permet de justifier l'action. Nous n'oublions pas cependant que la pensée de Kant constitue la matrice de ce déontologisme.

Pour ce qui est du rapport à la finalité, il est clair que le déontologisme se présente comme une éviction de la prise en compte de la finalité comme critère moral pertinent, puisqu'il consiste à s'appuyer exclusivement sur des données antécédentes à l'action.

*1) Les critères pour la grille d'analyse : champ lexical du devoir et de l'obligation*

Les verbatim sélectionnés pour entrer dans la dimension déontologiste répondent donc au critère suivant :

- Les verbatim qui portent le champ lexical du devoir, de l'obligation, des règles, du rôle.
- Les expressions telles que : « il faut », « c'est à moi/toi/lui de... » « C'est important de... » « Je crois beaucoup à », les volontés exprimées sans justification.

Il est primordial de savoir que la seule présence de ces expressions dans le texte ne justifie pas leur entrée dans la grille d'analyse. Le contexte joue un rôle clé dans le caractère déontologiste d'une expression.

Par exemple, l'expression « il faut » peut se trouver aussi bien en contexte déontologiste que conséquentialiste (« il faut écouter les collaborateurs pour être efficace »). Ceci est valable pour tous les impératifs, qui peuvent être, au dire de Kant, aussi bien hypothétiques que catégoriques, comme on le verra.

Cette expression « il faut » peut également désigner des conditions (« il faut être compétent pour... ») ou des contraintes circonstancielles (« il faut faire avec ce que l'on a... »). Par exemple, les verbatim suivants, bien qu'ils portent l'expression « il faut », ne sont pas révélateurs d'une façon de penser déontologiste. Ils peuvent exprimer une justification hétéronome de l'action : « Et puis faut que les gens ils comprennent que quand les gens ils travaillent dans cette entreprise c'est pas parce que ils ont pas eu une année, que l'année d'après ils passent systématiquement » (Antoine) ; « Il faut savoir adapter la com' aux différents caractères mais aussi aux différents populations qu'on a. » (Bertrand)

Dans ces cas où « il faut » exprime une contrainte circonstancielle, on considère que la responsabilité du sujet est amoindrie. Ce qui implique, comme nous l'avons dit, que le caractère éthique de l'action posée doit être mis en cause. Mais il est souvent difficile de savoir si l'expression expose une obligation morale ou bien circonstancielle. C'est le cas dans

les expressions suivantes : « Après faut savoir faire des concessions dans la vie. On peut pas être d'accord avec tout » (Antoine) ; « Qui plus est, la société est normée en termes de qualité, sur plusieurs aspects qui nous forcent à avoir une méthode de travail qui ne laisse plus place à une erreur humaine possible, techniquement » (Jérôme). Le critère que nous avons adopté pour ces expressions difficiles à juger est le suivant. Pour savoir si l'expression en question relève du déontologisme ou de la contrainte/condition, on remplace le "il faut" par "vous avez/on a le devoir de". Prenons le cas d'une expression douteuse comme : « C'est-à-dire que à un moment donné il faut faire aussi des choix, mais il faut les assumer, il faut les expliquer » (Guillaume). Pour savoir si ce verbatim entre dans notre grille d'analyse, on teste la cohérence de l'énoncé suivant : « C'est-à-dire que à un moment donné *on a le devoir* aussi de faire des choix », ce qui ne semble pas avoir le même sens que l'expression initiale. En revanche, dans la deuxième partie de la phrase, les « il faut » semblent davantage déontologistes : « mais *on a le devoir* de les assumer, *on a le devoir* de les expliquer. Par conséquent, nous laisserons entrer dans notre grille d'analyse les deux derniers « il faut » de la phrase, considérant que le premier exprime une contrainte circonstancielle, et partant, ne connote pas une justification éthique d'une action.

L'exposé de cette difficulté d'analyse permet donc de rappeler que le contexte joue un rôle primordial dans la sélection des verbatim et que les actions sélectionnées sont toutes morales, au sens où le sujet qui les pose est perçu comme responsable.

#### **iv) Conséquentialisme : un raisonnement a posteriori ?**

Le conséquentialisme s'oppose au déontologisme, en ce qu'il prend pour prémisse du raisonnement qui conclut « cet acte est bon », une donnée *a posteriori*. Il faut entendre ici par *a posteriori*, une donnée résultant de l'action sur laquelle on s'interroge : « Est justifiable éthiquement l'action dont l'analyse a montré a posteriori le bénéfice » (Pascaud, 2013, p. 115).

L'incompatibilité entre le déontologisme et le conséquentialisme est flagrante dans le cas de la pensée de Kant, matrice du déontologisme que nous présentons. Il écrit en effet : « Toutes les fois qu'on songe à prendre pour base un objet de la volonté afin de prescrire à la volonté la règle qui la détermine, la règle n'est qu'hétéronomie; l'impératif est conditionné, dans les termes suivants : *Si* ou *Parce que* l'on veut cet objet, on doit agir de telle ou telle

façon ; par suite, c'est impératif ne peut jamais commander moralement, c'est-à-dire catégoriquement<sup>427</sup>. » On voit ici que Kant exclut de la catégorie morale les attitudes qui justifient une action à partir de ses conséquences visés (qui sont des « objets de la volonté »). Un passage de Pariente-Butterlin au sujet de l'éthique kantienne le confirme :

Un tel désintéret pour le succès ou l'insuccès des actions morales, sous la condition que tous les efforts aient été faits pour les mener à bien, indique que ni leur succès ni leur insuccès ne modifient leur valeur morale. Certes une action peut être plus ou moins utile, et de ce point de vue ses conséquences ont une réelle influence dans le monde. Mais du point de vue du jugement moral, les conséquences de l'action ne constituent pas une raison de décider d'une manière ou d'une autre. Et elles ne modifient pas le jugement que nous devons porter sur elles. Il y a donc une indifférence, du point de vue moral, à l'égard des conséquences de l'action et ce point m'importe : il signifie assurément que les conséquences de l'action sont traitées, du point de vue moral, comme des différences indifférentes (Pariente-Butterlin, 2014, p. 76).

Cela signifie que la finalité de l'action, est indifférente pour juger de la moralité de l'action. Les conséquences positives sont reléguées au domaine de la contribution technique : c'est leur seule « influence dans le monde » (Pariente-Butterlin, 2014, p. 76).

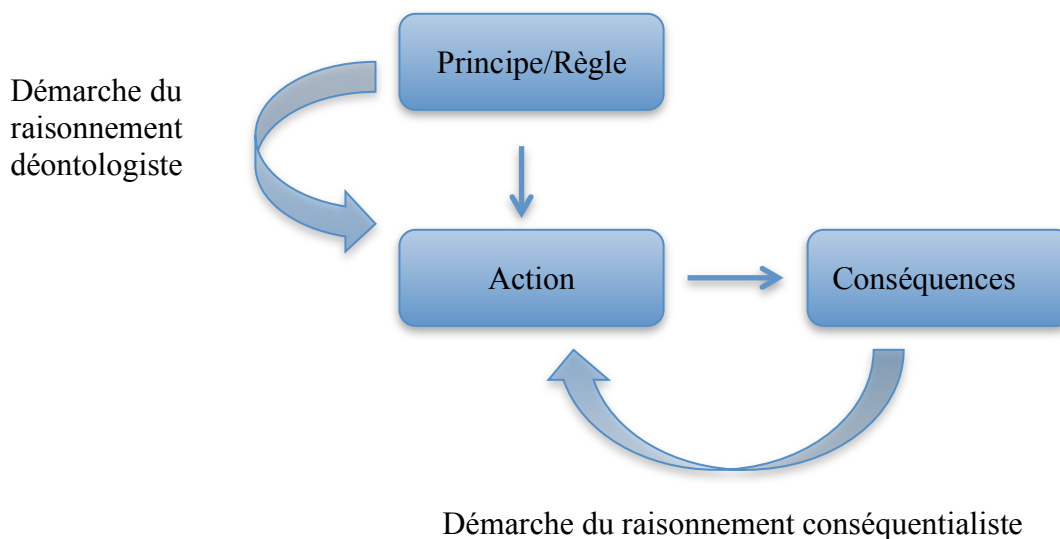
Les verbatim classés dans cette dimension de notre grille répondent au critère suivant. Il s'agit de tous les verbatim qui en appellent à la conséquence pour justifier une action ou bien qui révèlent un calcul de maximisation coût/conséquence pour l'acteur et/ou pour le collectif : "Si on veut B, il faut faire A". "Il faut A pour avoir B". Une action est légitime quand ses conséquences sont positives (ou plus positives qu'une autre, ou positives pour le plus grand nombre, ou positives pour les personnes importantes, parmi lesquelles on peut trouver parfois en premier lieu celui qui pose l'action). Contrairement au déontologisme, on ne trouve pas de difficulté particulière pour identifier les verbatim correspondant au conséquentialisme.

Présentés de cette façon, les deux théories se trouvent symétriquement opposées par le type de raisonnement qu'elles invitent à tenir, comme on peut le voir sur la figure ci-dessous.

---

<sup>427</sup> E. Kant, *Fondements de la Métaphysique des mœurs*, Paris, Delagrave, 1952, p. 175. Souligné dans le texte.

Figure n° 25 : Représentation de la symétries des raisonnements d'inspiration déontologiste et conséquentialiste



Source : auteur

#### v) Le rapport à la finalité dans les deux démarches

Ce qui est important pour notre angle d'analyse regarde le rapport à la finalité de ces deux démarches. Certains pour parler du conséquentialisme et l'opposer au déontologisme, parlent de téléologie (Cherré, 2011, p. 64 ; Urasadettan, 2011, 335-336 ; Courrent, 2003, p. 147). On pourrait, selon cette tendance, penser que le conséquentialisme prend en compte la finalité dans le raisonnement éthique, ce qui n'est pas le cas du déontologisme.

Il faut tout de même préciser que toute téléologie n'est pas conséquentialiste. Nous avons, en traitant du MPO, grâce à la pensée de Spaemann, et de Von Uexküll et plus avant de Thomas d'Aquin, manifesté en quoi la finalité transcendante diffère d'une simple conséquence. Elle ne résulte pas de l'action, c'est l'action qui en procède. Au contraire, comme son nom l'indique, la conséquence « suit » l'action<sup>428</sup>. La téléologie semble donc se scinder en deux, en fonction de la logique de la finalité à laquelle elle s'appuie. La téléologie peut alors également servir de fondement à l'éthique des vertus, qui place l'acte bon dans la perspective de la fin de l'agent (et non seulement de la fin de l'action, de la conséquence)

<sup>428</sup> *Cum-sequens* signifie étymologiquement « suivre avec ».

c'est-à-dire de la visée au bonheur (qui est le *telos* par excellence, car il n'est pas objet de choix, nul ne pouvant se dérober à cette recherche, comme nous l'avons vu).

#### vi) L'éthique des vertus comme solution de l'aporie.

En radicalisant les deux points de vue déontologiste et conséquentialiste, il semble qu'il y ait une incompatibilité entre les deux approches. Le caractère aporique de leur confrontation peut être mis en valeur par le rapprochement avec la pensée de Weber évoquée plus haut en traitant du dilemme éthique du manager. Il ne semble pas indécent de faire une similitude entre la dialectique qui nous occupe et l'opposition (qui semble irréductible, dans la pensée de Weber), entre l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité<sup>429</sup>. C'est bien en termes de conséquences que se pose la question pour Weber<sup>430</sup>. Cette analogie est explicitée par Larmore : « Selon l'éthique de la conviction, nous avons le devoir de faire certaines choses, que les autres utilisent ou non nos actes à des fins mauvaises : "le chrétien agit en juste et abandonne les conséquences de ses actes aux mains du Seigneur." Il s'agit là d'une éthique dans laquelle les exigences déontologiques règnent en souveraines » (Larmore, 1993, pp. 112). La proximité entre l'éthique de conviction et le déontologisme est implicitement attestée par Weber, qui utilise le vocabulaire kantien pour présenter l'éthique de conviction. Il parle de « la "volonté pure" ou la "conviction"<sup>431</sup> ». Il existe une similitude, de la même façon, entre l'éthique de responsabilité et le conséquentialisme : « selon l'éthique de responsabilité [...] le fait que le mal puisse résulter du bien et le bien du mal n'est pas [...] simplement une regrettable réalité du monde, mais la base sur laquelle nous devrions fonder nos décisions. Ainsi cette éthique équivaut-elle au conséquentialisme » (Larmore, 1993, pp. 112-113). Canto-Sperber et Ogien confirment explicitement ce parallélisme entre les catégories weberiennes et les deux théories d'éthique normative (2010, p. 83), ainsi que Spaemann (1999, p. 77).

L'éthique des vertus se propose comme une troisième voie pour sortir de cette aporie. Pascaud introduit sa présentation de l'éthique des vertus par ces mots : « Le raisonnement éthique *a priori* ne peut pas fonder une éthique managériale car elle ne permet pas aux managers de répondre de leurs actes. La prise de décision *a posteriori* manque quant à elle de référence à des normes intangibles capables de fonder un management éthique. L'un et l'autre

---

<sup>429</sup> M. Weber, *Le savant et le politique*, op. cit., pp 192-194.

<sup>430</sup> *Ibid.*, p. 194.

<sup>431</sup> M. Weber, *Essais sur la théorie de la science*, op. cit., p. 387.



sont nécessaires. Mais ils fonctionnent sur des principes contraires. Est-il possible de dépasser ces approches pour fonder un modèle décisionnel qui intègre à la fois la référence à des normes valables en soi et l'examen des conséquences de l'action ? » (Pascaud, 2013, p. 119) On peut citer également Deslandes : « L'engouement pour l'éthique des vertus s'explique par l'universalité de ses notions et leur adaptation au champ des affaires mais aussi par l'échec des autres systèmes que sont le déontologisme, rattaché à la philosophie kantienne, et le conséquentialisme, qui puise à l'utilitarisme de Mills. » (Deslandes, 2010, p. 103)

### 1) *La spécificité de l'éthique des vertus dans notre grille d'analyse*

Dans notre grille d'analyse, on pourrait dans un premier temps définir un critère de sélection des verbatim par la négative, puisque l'éthique des vertus apparaît, aux yeux de Goffi, par exemple, comme une réaction à ces deux courants. : « L'éthique des vertus s'est constituée en réaction contre les théories morales dominantes, conséquentialismes et déontologismes » (2009, p. 163). Quelque soit la véracité de ces propos, que l'on pourrait remettre en doute, ils pourraient nous pousser à avancer un critère négatif : est considéré comme relevant de l'éthique des vertus tout verbatim portant sur une action avec évaluation morale, et qui ne relève pas des deux autres catégories. Mais pour obtenir un critère positif, il est nécessaire de se pencher sur la spécificité de l'éthique des vertus.

« L'éthique des vertus ne se fonde pas sur un code moral fixé à l'avance, sur des principes intangibles, sur des codes ou des procédures, mais sur les vertus de l'agent. Elle préfère donc se fier, en vue du bien, à la conscience plutôt qu'à la loi morale » (Deslandes, 2010, p. 104). On voit apparaître ici la spécificité de l'éthique des vertus par rapport aux deux autres théories de l'éthique normative : c'est à l'intérieur du sujet qui pose l'acte que se trouve le motif de poser cette action, donc la justification éthique de celle-ci.

On pourrait dire que l'autonomie visée par Kant fait exception, puisque ce ne devrait pas être en raison de principes extérieurs que l'acteur pose son acte, mais par pur devoir. Le déontologisme, dans ce cas, mettrait en valeur l'intériorité de l'agent. C'est d'ailleurs ce que n'aurait pas compris Eichmann dans la morale kantienne. Pourtant, il y a une vraie différence entre l'éthique des vertus et le déontologisme, fût-il authentiquement kantien. Goffi écrit, à propos de l'autonomie qui spécifie la morale kantienne, comme du conséquentialisme : « ce sont *les principes* qui sont prioritaires, et le souci de soi apparaît comme une page blanche sur l'agenda moral. Sans doute faut-il traiter l'humanité, en la personne de tout autre comme en

sa propre personne, toujours en même temps comme une fin et jamais comme un moyen seulement ; sans doute, dans le grand calcul utilitariste des plaisirs et des peines, chacun doit-il compter pour un. Il n'empêche que *l'agent moral se trouve en extériorité par rapport à lui-même*, investi qu'il est du souci de produire en lui-même l'impératif catégorique ou de contribuer, par les conséquences de ses actes, à la réalisation d'un état de choses qui soit le meilleur possible » (Souligné dans le texte, 2009, p. 165). Pour Goffi, le « souci de soi », la « perfection morale de l'agent » est laissée de côté dans le déontologisme.

Ainsi, on a pu écrire que l'éthique des vertus « ne fait que déplacer au sein du sujet agissant l'opposition entre déontologie et utilitarisme » (Pascaud, 2013, p. 123). De fait, dans cette perspective « tout l'enjeu est le développement éthique des managers » (Pascaud, 2013, p. 122). Une fois assuré ce développement éthique, la question de l'action bonne est secondaire, puisqu'elle découle de la nature du manager, pour ainsi dire. La vertu, en effet, se présente comme une seconde nature, une nature qui prolonge la nature<sup>432</sup>.

On voit apparaître cette primauté de l'acteur sur les principes et sur les conséquences dans le tableau constitué par Deslandes (2010, p. 107)

Tableau n° 28 : Comparaison des trois courants de philosophie éthique.

<b>Les principaux courants de philosophie morale utilisés en éthique des affaires</b>			
	<b>La morale déontologique</b>	<b>Le conséquentialisme</b>	<b>L'éthique des vertus</b>
Auteur principal	Kant	Mills	Aristote
La question déterminante	« Quelle règle dois-je appliquer ? »	« Que dois-je faire pour maximiser le bien-être ? »	« Qui devrais-je être ? » ou encore « que fais-je de ma vie ? »
Le moyen	L'action selon le devoir et les obligations morales (lesquelles peuvent venir de Dieu ou de la Loi naturelle)	L'évaluation de l'utilité d'une décision (rapport entre profits et pertes)	La bienveillance et la juste mesure entre le manque et l'excès
La finalité	Le respect de l'impératif catégorique, le devoir	La situation la plus souhaitable pour l'ensemble des membres de la société	Le développement éthique de l'agent

Source : Deslandes, 2010, p. 107

<sup>432</sup> Aristote, *Éthique à Nicomaque*, op. cit., II, 1, 1103a15, p. 87.

Il s'agit toujours de justifier une action. Ici, les managers justifient leur action à partir d'un critère interne : leurs propres dispositions.

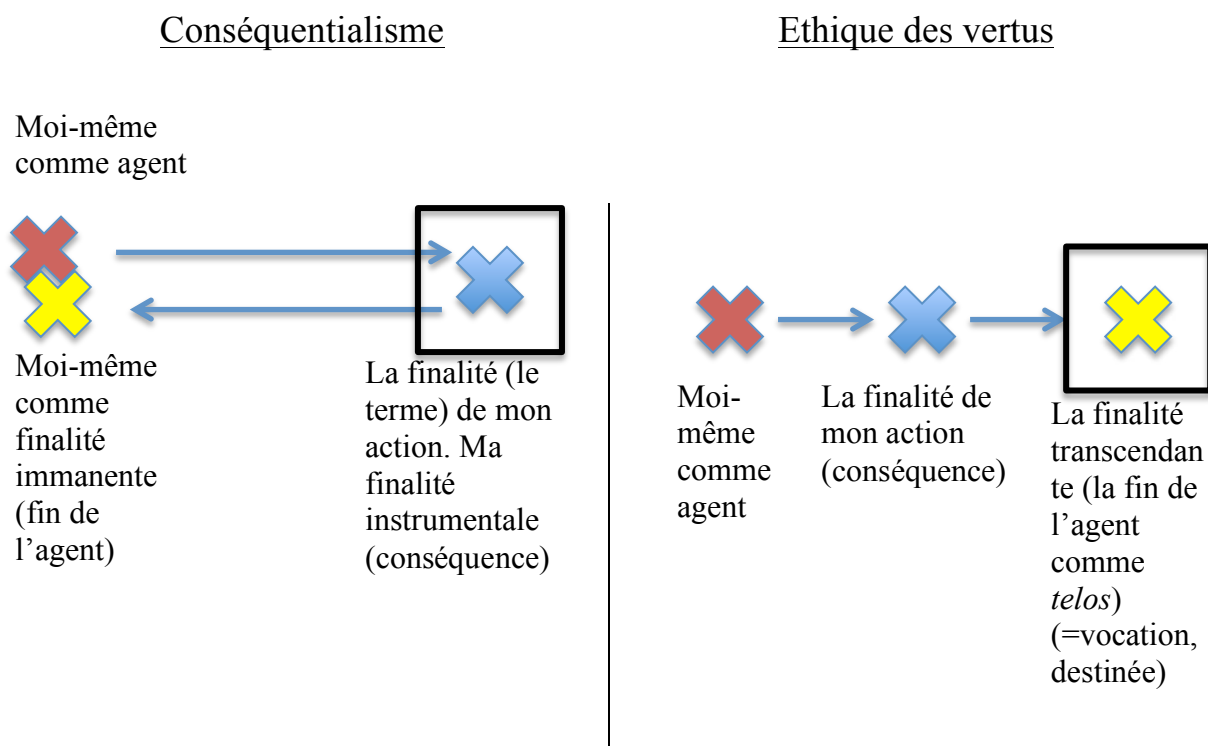
Nous sommes désormais en possession d'un critère positif pour sélectionner les verbatim relevant de l'éthique des vertus. On dira que l'éthique des vertus détermine des façons d'agir dont la source est interne (vertu, disposition, qualité innée ou acquise, caractéristique de la personne, émotion, feeling, plaisir à agir de cette façon). Les motifs de l'action sont donc internes à l'acteur.

## *2) Place de la finalité dans l'éthique des vertus*

La place que la finalité tient dans l'éthique des vertus permet de manifester la différence entre le conséquentialisme et l'éthique des vertus. En effet, toutes deux peuvent se retrouver, de façon sommaire, sous le téléologisme. On pourrait donc être amené, de ce point de vue, à les confondre.

Cependant, la fin qui est prise en compte dans chacune des deux théories n'est pas la même. La fin qui est prise en compte dans le conséquentialisme correspond à la finalité instrumentale que le sujet pose devant lui dans la logique de l'inversion téléologique. C'est la fin de l'action recherchée, choisie, qui fait office de justificatif de l'action posée. Dans l'éthique des vertus, c'est une fin non-choisie, la fin transcendante, qui est finalité non de l'action, mais d'abord de l'agent, qui joue le rôle de critère justificatif de l'action.

Figure n° 26 : La finalité prise en compte dans les deux approches téléologiques



Source : auteur

Il faut préciser un point ici, pour éviter une confusion possible dans les logiques de la finalité. En effet, on pourrait croire qu'en mettant le conséquentialisme du côté de la finalité instrumentale et l'éthique des vertus du côté de la finalité transcendante, nous avons inversé la perspective, puisque dans le conséquentialisme je fais sortir, transiter une conséquence en dehors de moi tandis que dans l'éthique des vertus, il s'agit au fond de devenir meilleur donc le terme de l'action reste en soi, comme une fin immanente, en quelque sorte. La fin transcendante se retrouverait davantage du côté du conséquentialisme, tandis que la fin immanente du côté de l'éthique des vertus.

De fait, paradoxalement, il y a une certaine immanence dans le passage vers la finalité transcendante et l'éthique des vertus<sup>433</sup>. Certes, il s'agit de transiter de son « être-tel » vers

---

<sup>433</sup> Ce qui explique que l'on puisse suggérer des assimilations de l'éthique des vertus avec l'égoïsme et le principe de partialité, comme nous l'avons souligné. Cf. Des ambiguïtés en philosophie et en gestion, p. 316.

son « être-meilleur ». Mais la transition réelle (qui justifie que l'on parle de fin transcendante) se fait entre soi et soi (ce qui justifie que l'on parle aussi d'immanence). L'action éthique, pour Aristote est caractérisée par le fait qu'elle est immanente, qu'elle a son terme dans le sujet lui-même. Il s'agit en effet, de *se* transformer, par opposition à la technique, dans laquelle je transforme une matière extérieure. Il y a parallèlement, une certaine transitivité dans le conséquentialisme.

Mais on se situe sur des plans différents. Dans l'éthique des vertus, ma fin transcendante est immanente du point de vue de la distinction éthique/poïétique, puisque je me change. Mais elle est transcendante du point de vue de la distinction entre les logiques de la finalité, puisque ma raison d'être est en dehors de moi. Mon « être-meilleur » n'est pas mon « être-tel », et en cela je transcende le second pour atteindre le premier, mais mon être meilleur est toujours, voire davantage mon être que l'« être-tel », et en cela on peut parler d'immanence. La conception aristotélicienne du changement permet de penser comment, en atteignant ma finalité, le sujet du devenir demeure tandis qu'il change de forme pour devenir sa fin.

Dans le conséquentialisme, la fin de l'action (i.e. un état du monde meilleur) est transitive du point de vue de la distinction éthique/poïétique, puisque la conséquence sort de moi pour donner un état du monde meilleur, tandis que la fin de l'agent est immanente du point de vue de la logique de la finalité : je suis ma raison d'être. On voit donc que le conséquentialisme est une façon de concevoir l'éthique sur le modèle de la poïétique.

Comme nous l'avons écrit plus haut<sup>434</sup>, la logique de la fin instrumentale est incompatible avec l'éthique des vertus. Elle empêche de concevoir l'idée de devenir meilleur, ce qui est le principe de l'éthique des vertus. En effet, dans la logique de la fin instrumentale, la bonté du sujet agissant est auto-fondée dans la mesure où il est à lui-même sa fin. Il n'a pas de référence par rapport à laquelle évaluer une éventuelle distance entre son être et son « être-meilleur », par rapport à laquelle on puisse concevoir pour lui un « devenir meilleur », puisque devenir meilleur, c'est transiter vers une autre forme que celle de mon être-tel.

En revanche, ce cadre de la finalité instrumentale est favorable au conséquentialisme. En effet, on ne peut penser la finalité comme autre chose qu'un terme de l'action (une

---

<sup>434</sup>Cf. Le rapport à l'éthique normative, p. 119.

conséquence) et non une cause qui aurait une influence effective sur le sujet. Il y a donc, dans cette logique, une décorrélation entre le fait d'agir bien et celui de devenir un homme meilleur. Par conséquent, la seule visée éthique pensable dans le cadre du schéma de la finalité instrumentale est celle d'un terme de l'action (une conséquence) qui soit bon, c'est-à-dire d'un état de fait *en dehors-de moi* qui soit considéré comme meilleur après mon action qu'avant<sup>435</sup>. Ce sont donc les seules conséquences extérieures de mon action qui sont juges de sa bonté morale, et non le fait que cette action m'aurait fait devenir meilleur.

Dans la logique de la fin transcendante, la préoccupation de devenir meilleur, qui est celle de l'éthique des vertus, est envisageable. En, effet, le *telos* comme fin objective de l'agent constitue cette « identité d'exode », le « ce que tu es » de la formule de Pindare qu'il s'agit de devenir, et qui est le motif, sinon le « moteur »<sup>436</sup> de mon action. C'est cette forme-fin qui une fois atteinte (si elle peut l'être) constitue l'« être-meilleur ».

Dans le schéma suivant, on voit quelle est la préoccupation de l'éthique des vertus (A). Cette mouvement de l'être-tel vers l'être-meilleur transcende le sujet dans sa pure existence factuelle, mais reste dans le sujet considéré dans sa nature. Spaemann parle de fin « objective-subjective » (1997, p. 8). Il faut ajouter que dans l'éthique des vertus, telle que nous la proposons, les mouvements (B) et (C), c'est-à-dire l'action avec son terme (B), finalisée par la fin subjective de l'agent (C), ne sont pas révoqués pour autant (ce qui est le cas dans l'éthique stoïcienne que nous avons présentée<sup>437</sup>). Ce mouvement est une condition nécessaire du mouvement (A).

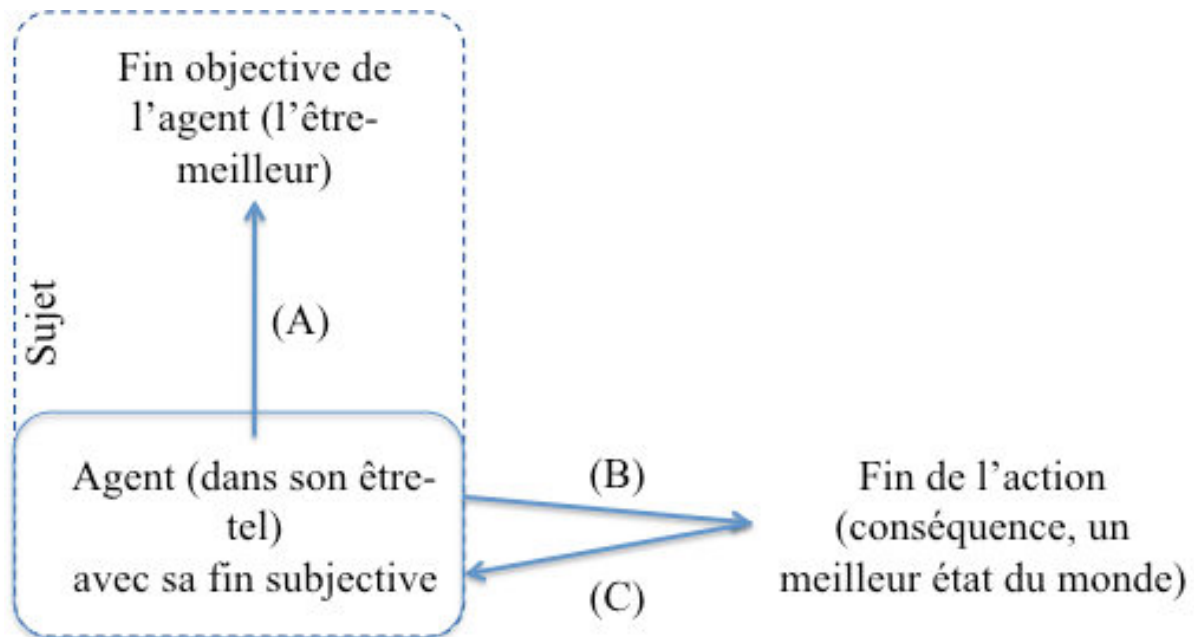
---

<sup>435</sup> « Multiplier les états du monde utiles » serait la tâche du conséquentialisme (Spaemann, 1997, p. 171).

<sup>436</sup> La cause finale ne se confond pas avec la cause efficiente ou cause motrice, mais c'est elle qui donne à la cause motrice d'être motrice.

<sup>437</sup> Cf. Un parallèle avec la pensée stoïcienne : *telos* et *skopos*, p. 254.

Figure n° 27 : Les trois niveaux de finalité dans le conséquentialisme et l'éthique des vertus



Source : auteur

Dans l'ordre de l'articulation des fins, on a donc la construction de la maison (B), finalisé par l'intention d'y habiter, la fin subjective de l'agent (C), finalisée par le bonheur (A). Nous avons pris le cas d'une construction, qui est dans l'ordre technique, pour bien diffracter les niveaux de finalité. Or, il se trouve que dans le cas d'un acte purement éthique<sup>438</sup>, la fin de l'action (B) se confond avec cet « être-meilleur » (A). Il faudrait alors distinguer entre le terme de l'action comme résultat recherché, et les conséquences comme produit accidentel et collatéral de cette action. Cette question de l'action purement éthique touche moins directement notre sujet car nous analysons l'éthique des vertus dans le cadre managérial, donc intégré dans un dispositif technique, et non de façon pure.

Contrairement à l'éthique des vertus, le conséquentialisme, adossé à la logique de la fin instrumentale ou « utilitaire » (Spaemann), ne conçoit pas le mouvement (A), si ce n'est

<sup>438</sup> Un acte éthique ne se définit pas alors comme un acte sans conséquences, mais comme une action dont les conséquences ne sont pas recherchées pour elles-mêmes. Par exemple un acte de la vertu de tempérance, qui consisterait à se priver d'un aliment pour devenir meilleur (c'est-à-dire en l'occurrence moins dépendant de ses désirs, par exemple) aurait pour conséquence un état du monde différent : il reste davantage de cet aliment pour les autres membres du groupe, par exemple. Mais ce qui est recherché dans l'éthique des vertus est moins cet état du monde différent (conséquence) que le « devenir-meilleur », en l'occurrence le « devenir plus tempérant ».

comme accidentel. Dès lors, considéré sous l'angle de la fin de l'action (B), l'action conséquentialiste est transitive, comme le serait la construction d'une maison (et le monde est alors considéré comme un artefact). D'un autre point de vue, elle est immanente dans la mesure où son terme est l'intention, la fin subjective de l'agent, son intérêt (C).

Sans reprendre toute l'élaboration théorique de la première partie, on peut donc synthétiser dans le tableau suivant la place de la finalité dans chaque théorie de l'éthique normative.

Tableau n° 29 : La place de la finalité dans chaque conception de l'éthique normative

<b>Théorie d'éthique normative</b>	<b>Place de la finalité comme critère justificatif de l'action</b>
Déontologisme	Eviction de la finalité
Conséquentialisme	Prise en compte de la <b>fin de l'action</b> (=objectif comme conséquence recherchée) orientée à la fin subjective de l'agent (intention)
Ethique des vertus	Prise en compte de la <b>fin</b> (transcendante) <b>de l'agent</b>

Source : auteur.

#### *d. La proposition à confirmer : place de la finalité dans le management*

Après avoir exposé notre grille d'analyse, nous pouvons exprimer ce que nous cherchons à travers elle. Dans la partie théorique, nous avons montré que le MPO est omniprésent dans le travail des managers. Nous avons montré que la finalité ne se réduit pas à l'objectif, et que ce dernier est la fin de l'action seulement. Nous avons montré, en construisant notre grille d'analyse, que la conséquentialisme est la prise en compte des conséquences recherchées, autrement dit de l'objectif. Nous allons chercher à savoir si les managers de la FDJ interrogés s'expriment de façon conforme au MPO, c'est-à-dire, selon notre optique, de façon conséquentialiste, ou si d'autres façon de percevoir la justification éthique (en particulier celle rendue possible par la mise en lumière d'une logique de la fin transcendante) sont pratiquées.



## 6. RESULTATS DE L'ANALYSE

Le classement des verbatim dans chaque dimension permet de tirer des conclusions sur la façon dont les managers conçoivent les motifs et la légitimité des actions dont ils parlent. Nous présentons les résultats en fonction de chacune des dimensions.

### A. Les résultats quant à l'attitude déontologiste

L'analyse du contenu des verbatim déontologistes permet de détecter les paradoxes d'une attitude déontologiste chez un manager.

#### a. Une majorité de cas hybrides

Tout d'abord, il faut noter que les cas d'expressions déontologistes pures sont rares<sup>439</sup>. En effet, la plupart des expressions déontologistes sont également teintées de conséquentialisme. Par exemple, la même action peut être justifiée de façon purement déontologiste (« il faut écouter ses collaborateurs, parce que c'est une question de respect »), purement conséquentialiste (« il faut écouter ses collaborateurs parce qu'on est plus efficace »), ou bien encore de façon hybride : (« il faut écouter ses collaborateurs, parce que c'est une question de respect, et parce qu'on est plus efficace »).

Cela confirme l'aspect largement artificiel de la dichotomie marquée entre conséquentialisme et déontologisme.

Tout d'abord, en effet, le sujet peut réagir de façon conséquentialiste pour une action donnée, et de façon déontologiste pour une autre. C'est le cas, de tous les managers interrogés. Les 12 personnes se retrouvent dans les deux dimensions du.

C'est le cas, par exemple, d'Antoine, qui raisonne de façon déontologiste pour ce qui est de communiquer une décision avec laquelle il n'est pas d'accord : « Il faut avoir le même entrain de le communiquer même si ça ne plaît pas je crois » ; et de façon conséquentialiste au sujet d'un recadrage de collaborateur : « C'est soit vous le taillez bien et derrière ça va être la déprime, donc on va pas en être là non plus donc faut faire en sorte que ça se passe le mieux possible. »

---

<sup>439</sup> On trouve 14 expressions déontologistes pures, dont la moitié sont tirées de l'entretien avec le seul Franck.

Si l'on était tenté de faire une typologie des raisonnements des acteurs, il faudrait se résoudre, à la suite de notre analyse, à constater que tous les acteurs réagissent des deux façons.

Mais il faut aller plus loin. Non seulement tous les acteurs réagissent parfois d'une façon, parfois d'une autre, mais il arrive qu'ils raisonnent des deux façons en même temps, au sujet d'une même action. Ces cas d'hybridité se retrouvent principalement à la frontière entre déontologisme et conséquentialisme. Ils sont très nombreux dans chacun des douze entretiens. Ces cas d'hybridité sont de deux types.

On trouve des cas que nous nommerons d'hybridité dissocié, et des cas que nous appellerons d'hybridité intégrée. L'hybridité dissociée désigne les cas dans lesquels le raisonnement intègre parallèlement des données conséquentialistes et déontologistes. Par exemple, dans le verbatim ci-dessous, nous avons mis en italique la justification déontologiste, et l'autre partie constitue la justification conséquentialiste, pour la même action. Il s'agit bien de deux justifications différentes et parallèles qui s'additionnent, comme en témoigne le « aussi » qui les sépare. « *Moi je pense que c'est important de reconnaître ses erreurs.* C'est une façon aussi de se faire respecter. Quand vous êtes capable de dire à quelqu'un : "bah sur ce coup là je me suis trompé. Ok. Je l'admets". Pour votre équipe, moi je pense que c'est important » (Christiane).

L'hybridité intégrée recouvre les cas où le raisonnement déontologiste s'intègre dans un raisonnement conséquentialiste, ou vice-versa. C'est le cas de ce passage tiré de l'entretien de Bertrand : « Un expert, il se nourrit d'infos venues de part et d'autre, et quelque part il construit son expertise, son CV, il se fait gonfler les chevilles, mais il n'a pas envie de passer sa vie à former d'autres gens, alors que le manager il doit quand même passer du temps à tirer les gens vers le haut, à investir. Enfin c'est... ». Dans ce cas, on voit l'impératif de tirer les gens vers le haut comme un sacrifice au nom du devoir (« il doit »), en comparaison du statut d'expert. Cependant cette justification déontologiste (au détriment des conséquences positives pour le manager) est enchâssée dans une justification conséquentialiste à plus long terme, signifiée par le terme « investir ».

Tableau n° 30 : Les différents types d'expression déontologiste

Type d'expression déontologiste		Verbatim
Pur		« Et puis à un moment se dire, on attend pas qu'après le capitaine, à un moment il faut mobiliser les équipes, quoi, se dire : "il faut y aller" » (Francis)
Hybride	Dissocié	« C'est surtout qu'il faut qu'on se sente tous bien dans l'équipe et qu'on avance mieux. Et je suis sûr que c'est comme ça qu'on avance mieux. » (Henri)
	Intégré	« Parce qu'il faut qu'il apporte de la valeur, de la performance pour la boîte, etc. » (Francis)

Source : auteur

L'hybridité intégrée pourrait être rapprochée de la théorie de l'utilitarisme des règles. Il s'agit de l'une des deux formes d'utilitarisme, selon Canto-Sperber et Ogien (2010, p. 85), « dont la doctrine est aussi conséquentialiste » (p. 85) tout comme l'utilitarisme de l'acte. Smart et Williams expliquent que « l'utilitarisme de la règle est la vue selon laquelle la justesse ou la fausseté d'un acte doit être jugée à la lumière des conséquences, bonnes ou mauvaises, [non pas d'un acte, mais] d'une règle énonçant que, dans des conditions données, tout le monde devrait agir dans d'une manière déterminée » (1997, p. 14). Le déontologisme hybride intégré des managers reste adossé au conséquentialisme, et pourtant recourt à la règle et au devoir, comme l'utilitarisme des règles<sup>440</sup>.

Le phénomène de l'hybridité appelle une interprétation : une approche déontologiste pure semble insoutenable dans le cadre du management.

### *b. L'impossibilité du déontologisme*

Nous avons constaté dans le discours des managers, une impossibilité de l'expression déontologiste pure. Certes, toutes les expressions déontologistes ne sont pas hybrides.

---

<sup>440</sup> Cf. Spaemann, 1997, p. 170.

Néanmoins, - ici le texte seul ne suffit plus pour interpréter, et nous faisons appel également à toutes les données paratextuelles recueillies lors des entretiens – Il nous semble que même les expressions déontologistes que nous avons appelées « pures » ne le sont pas. En effet, un sentiment de gêne, que nous allons expliciter, se dégage des expressions déontologistes pures. En effet, les expressions déontologistes pures sonnent faux, d'une certaine manière, comme si on exprimait de façon déontologiste une pensée qui ne l'est pas. En cherchant à justifier cette gêne, on peut trouver trois raisons pour les managers d'exprimer leur justification de façon déontologiste pure.

### **i) Première raison de la gêne : l'ellipse de l'évidence**

Plusieurs raisons permettent de justifier la gêne ressentie devant ces expressions. Tout d'abord, nous avons l'impression que l'expression déontologiste est simplement une expression conséquentialiste elliptique de sa justification prospective. Autrement dit, chaque fois que le manager interrogé dit, par exemple : « il faut respecter ses collaborateurs », ce discours semble quasi-systématiquement incomplet : il serait tronqué de sa justification conséquentialiste.

Il est difficile de prouver par des verbatim quelque chose qui précisément n'est pas exprimé. Pourtant, nous avons trouvé un verbatim qui manifeste cette incomplétude. Le manager y exprime deux fois la même justification déontologiste, la première fois intégrée au sein d'une justification conséquentialiste, et la seconde fois sans cette justification : « Sur notre intervention y a des moments qui dépendent que de nous. Et là *on doit être super bons, parce qu'on a des livrables à produire, dans les délais, dans un budget* Et là-dessus, on est maîtres de notre destin. On a juste à dire en amont : "explique moi ce que tu veux, parce que moi je dois le retranscrire dans un document que je dois envoyer à la DSI". Donc y a des choses qu'on doit produire, où on est maîtres de notre destin, et là dessus, *on doit être super bons* » (Francis). La deuxième expression déontologiste peut être dite pure. Mais on peut aussi, et cette lecture est rendue plausible par l'expression exacte qui figure en premier dans le verbatim, et qui elle, est justifiée de façon conséquentialiste, considérer que le locuteur a omis une justification conséquentialiste qui intègre et encadre l'expression déontologiste. Quand il n'y a pas d'expression qui manifeste le conséquentialisme, cela ne veut donc pas dire que le raisonnement n'est pas conséquentialiste, mais que le raisonnement est implicitement conséquentialiste.

Par conséquent, selon notre hypothèse, toute expression déontologiste « pure » serait en fait une expression hybride constituée d'une partie déontologiste visible, intégrée dans un raisonnement conséquentialiste qui l'enchâsse, sans se manifester. Il y aurait toujours un « parce que » prospectif à l'horizon de la conscience dans les expressions déontologistes, même si ce « parce que » n'est pas exprimé. Ce « parce que » prospectif est passé sous silence comme toute autre évidence le serait. Il n'est pas nécessaire de dire à chaque fois que tout ce que fait le manager dans le cadre de ses fonctions est orienté à une conséquence : le résultat.

## **ii) Le service RH commanditaire perçu comme garant des attitudes déontologistes.**

Une autre raison semble se dégager du biais introduit par le mode de convocation aux entretiens. En effet, un e-mail envoyé directement aux managers par le DRH, constitue une source de biais potentiel. Notre hypothèse est que les discours déontologistes sont présents en partie à cause de la représentation que les managers se font du rôle de la direction des Ressources Humaines. De ce point de vue, on pourrait avancer que si l'enquêteur aurait été commandité par le directeur financier, les discours déontologiste auraient eu moins de place. Des verbatim comme : « si j'essaie de mettre une pression que sur les objectifs, si la personne, elle en peut plus, ça marchera pas, quoi » auraient peut-être été moins présents dans le discours.

La direction des ressources humaines peut, en effet, être perçue comme la garante de l'attitude déontologiste dans une entreprise. Les autres services, eux, ont des résultats à atteindre, des conséquences à obtenir, pour ainsi dire, et pour cela, il serait compréhensible que le conséquentialisme leur soit connaturel. En schématisant on pourrait dire que l'entreprise sans la direction des ressources humaines, de par sa dynamique propre, pourrait aborder les personnes humaines exclusivement comme des moyens pour atteindre les conséquences recherchées, les objectifs, conformément à la place du MPO dans la gestion des entreprises. Dans cette optique, le rôle de la direction des Ressources Humaines serait de s'assurer qu'autrui est traité « toujours en même temps comme un fin<sup>441</sup>. » Trois phénomènes plaident pour cette conception des de la fonction RH comme garante de l'attitude déontologiste, malgré les limites de cette façon de voir<sup>442</sup>. Le premier est la tension entre deux

---

<sup>441</sup> E. Kant, *Fondements de la Métaphysique des mœurs*, op. cit., p. 150.

<sup>442</sup> Cette façon de percevoir la fonction RH comme garante de l'attitude déontologiste dans l'entreprise met de côté la participation de la fonction RH à la performance de l'entreprise, en adaptant le personnel aux ressources par le recrutement et la GPEC, par exemple, éléments incontournables de la fonction RH. La vision que nous

finalités de la fonction RH. Selon Peretti, les DRH se fixent pour objectif « l'intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'entreprise avec l'objectif de développement des RH » (Peretti, 1994, p. 17). Le terme « intégration » manifeste la tension initiale entre les deux finalités, que Niglio et Roger, de leur côté, expriment ainsi, « la gestion des Ressources humaines doit être orientée vers les hommes et pas seulement, vers les résultats organisationnels » (Niglio et Roger, 2006, p. 511). Avec ce premier phénomène, nous ne sommes pas encore dans une fonction RH déontologiste, puisqu'il s'agit d'*objectifs* RH, certes en tension avec les objectifs de l'entreprise. Tant que l'on raisonne en termes d'objectifs, le paradigme est conséquentialiste. En revanche, le deuxième phénomène introduit le déontologisme dans la fonction RH, puisque la fonction RH est garante du respect du droit du travail. Dans le contenu de la fonction RH, Peretti place « l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise » (Peretti, 1994, p. 26). Or, l'application de normes est la spécificité de la démarche déontologiste. Ce phénomène s'accompagne d'un autre, moins structurel, qui touche au nom de la fonction RH. La question de Miles le résume bien : « *Human relations or human resources ?* » (Miles, 1999, p. 1). Comme l'écrit d'Andria, « le statut de la ressource fait débat ». La pierre d'achoppement, en effet, se constitue autour de la personne comme moyen, génériquement assimilable aux autres ressources de l'entreprise.

C'est en ces termes que se pose la question pour le grand public. C'est ainsi que *Les Echos* titrent « Les ressources humaines doivent-elles changer de nom ? », avec ce sous-titre explicatif : « Sur LinkedIn le débat fait rage. Le post du consultant américain Bernard Marr s'interroge sur la pertinence du terme "ressources humaines". Si le premier actif d'une entreprise sont ses salariés, peut-on les considérer comme de simples ressources ? » (Debes, 2014). Cette interrogation sur le nom de la direction des RH est possible en sortant de l'attitude conséquentialiste, caractérisée par la rationalité moyen (ressources) / fin. La direction des RH peut donc être perçue, malgré les limites de cette vision, comme la garante de l'attitude déontologiste dans l'entreprise.

---

développons ici s'oppose notamment au « modèle instrumental » de gestion des Ressources Humaines. Le « modèle instrumental » est fondé, selon F. Bournois et J. Brabet sur le « postulat de base explicité mais peu argumenté, d'une convergence fondamentale des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs, société, organisation ou entreprise, individus, aboutissant à l'égalité : efficacité économique = efficacité sociale » (1993, pp. 70-71).

Par conséquent, il est compréhensible que si les managers interrogés pour la DRH disent ce qu'ils veulent que l'on entende, alors, il est normal qu'ils aient un discours déontologiste. La gêne exprimée par ce manager, est à ce titre, révélatrice : « Le management c'est savoir utiliser... j'aime pas utiliser, mais savoir faire travailler tout le monde dans le même sens, malgré... Parce que utiliser, c'est comme utiliser [sic], c'est comme les outils. Pour moi, c'est pas des outils, c'est de l'humain. Donc je préfère dire : "savoir profiter de leur savoir faire, de leur expérience, prendre leurs défauts et leurs qualités" ». (Louis) La présence de discours déontologistes purs, à consonance kantienne, qui « sonnent faux » s'expliquerait par là. Cette hypothèse est renforcée, à défaut d'être confirmée, par certains marqueurs discursifs de biais introduits dans le recueil des entretiens.

Tableau n° 31 : Les marqueurs de biais de l'enquête et leurs marqueurs discursifs

Nom du manager	Phénomène discursif ou para-discursif	Marqueurs du biais
Didier	« Ce manager a refusé de se faire enregistrer à trois reprises. Nous avons dû insister et argumenter lourdement pour qu'il accepte. »	Refus d'enregistrement
Henri	« Dans la précipita... je veux dire dans le contexte où il faut toujours faire vite, on a une date et tout ça, il exprime »	Défaut de spontanéité
Guillaume	« Ah oui, vous avez peu d'informations ? - Nan mais c'est pas une critique en tant que telle, c'est le contexte. »	Refus de critiquer
Christiane	« Et c'est très bien... je... C'est un petit message pour Pierre-Marie [regard au dictaphone] les PAM c'est très bien, les formations PAM elles sont indispensables et c'est que du bon. »	Adresse au DRH
Henri	« juste pour te... vous illustrer ça »	Défaut de spontanéité
Ignace	« Vous avez un exemple de ça ? - Non. Je donnerai pas d'exemple. Parce que après on est obligé de citer les noms de projets, donc non. Sans dire les noms des projets. Non, non. »	Refus de critiquer
Kevin	« Ça donne vraiment un cadre de ce que la boî... la société attend de nous en tant que manager. »	Défaut de spontanéité
Louis	« Avant c'était pfff ! Enfin, moi j'ai connu que ça. Je devrais pas le dire, mais. Ça va être censuré. »	Peur de la censure

Source : auteur

### **iii) Troisième raison : La pénibilité des actions justifiées déontologiquement**

Nous avons remarqué que les actions justifiées de façon exclusivement déontologiste sont des actions pénibles pour l'acteur. Souvent, il s'agit de conflits. On peut trouver des formules qui expriment des conflits entre collaborateurs : « Par contre tant que ça se passe bien, ça se passe bien, mais dès qu'il y a des conflits entre les personnes, dès qu'il y a des gens qui posent tous leurs congés en même temps, enfin, des petits détails comme ça, c'est vrai qu'il faut trancher, il faut se faire des ennemis » (Bertrand) ; ou bien en parlant de l'augmentation individuelle : « Et quand vous devez décider entre celui-là il aura, celui là il aura pas, il faut l'assumer derrière » (Christiane). On trouve aussi des désaccords avec les orientations de la hiérarchie : « Maintenant, l'entreprise elle prime sur mon avis personnel. Ça c'est un truc qui est très important pour moi, c'est que l'entreprise elle prime sur l'individu. Parce que ça me paraît important » (Didier) ; « Bah ça fait partie du rôle du manager, c'est-à-dire qu'il y a des décisions stratégiques où j'ai envie de dire on doit nous-mêmes faire des réunions avec nos n+1 où on va donner aussi notre avis. Et bon une fois que la société a tranché, on est là pour véhiculer le message de la société, c'est aussi ça notre travail, donc, après c'est plus une question d'être en accord ou en désaccord avec les choix, ça fait partie du travail de... » (Kévin).

Notre hypothèse pour expliquer que les actions qui sont justifiées de façon conséquentialiste sont pénibles est la suivante. La pénibilité de ces actions manifesterait que l'expression déontologiste s'apparente à une contrainte imposée de l'extérieur au manager. L'expression déontologiste serait alors une expression par défaut. Ne voyant pas l'intérêt (c'est-à-dire ne pouvant pas justifier cet acte de façon conséquentialiste), le manager n'apporterait pas de justification éthique à ces actions. Elles s'apparenteraient donc aux actions contraintes qui n'entrent pas dans notre champ d'analyse, comme on l'a vu. Mais ne pouvant l'exprimer comme une contrainte pure, le manager masquerait cette contrainte sous un voile déontologiste. Ce phénomène apparaît dans l'expression suivante, par exemple : « On se débarrasse pas des gens aussi facilement comme ça. Il faut essayer de prendre en compte les aspirations de chacun » (Francis). Le même manager dit, par ailleurs : « moi c'est la première fois que je travaille dans une entreprise, on va dire cliente, ce que je disais, c'est que l'humain, c'est un capital, sur lequel il faut investir » (Francis). L'action de garder quelqu'un, ou d'investir sur l'humain, dans ce cas, n'est pas justifiable, aux yeux du manager, qui y voit donc une contrainte, qu'il exprime de façon déontologiste : « il faut ».



Si l'on résume notre propos, il semble que le déontologisme ne puisse être exprimé de façon cohérente et pure par les managers. En effet, les expressions déontologistes sont soit hybrides, soient pures. Si elles sont pures, elles semblent être soit une expression hybride tronquée de sa justification conséquentialiste, et exprimée de façon déontologiste pour plaire au commanditaire, soit l'expression d'une contrainte circonstancielle, à la marge du champ moral.

### *c. Explication de l'impossibilité de l'attitude déontologiste en entreprise*

Nous n'allons pas ici rappeler l'omniprésence de la notion d'objectif en management, que nous avons détaillé dans la partie dédiée au MPO. Il suffit de citer Delavallée « La notion d'objectif est au cœur du management » (Delavallée, 2005, p. 84), et Morin « sans objectifs, pas de management » (Morin, 1997, p. 157), « objectifs et management sont indissociables. Pensée managériale et pensée manageante [sic] se sont développées à partir de ce concept depuis des siècles » (Morin, 1997, p. 160). « Le plus souvent, les managers décrivent spontanément leur activité en se référant au management par objectif » (Desmarais et Abord de Chatillon, 2010, p. 72).

Cet objectif est un résultat escompté, et, pour le dire en des termes qui font écho à notre problématique, une conséquence recherchée. On peut en conclure que le management, est, par essence, conséquentialiste. Pascaud écrit, à propos de la critique faite au déontologisme dans le cadre économique : « Toutes ces critiques soulignent que la déontologie ne parvient pas à proposer un modèle de prise de décision à la fois économique et moral. En effet, ces deux disciplines fonctionnent sur des modalités opposées. L'économie admet un raisonnement fondé sur l'intérêt de l'examen des conséquences des décisions prises. Comment pourrait-il s'articuler avec un modèle moral désintéressé et *a priori* ? La déontologie permet de cadrer de l'extérieur la prise de décision économique. Il peut arriver que les impératifs moraux soient conciliables avec la finalité économique. Mais en cas de conflit, le manager doit choisir entre l'éthique et le profit. En aucun cas il ne peut s'appuyer sur une déontologie économique, ce serait comme vouloir un cercle carré. » Pascaud, 2013, p. 113-114).

En effet, il faut considérer que le désintéressement est le cœur du déontologisme. Kant oppose l'agir « par devoir » et « par vue intéressée<sup>443</sup>. » Pour lui, « une action accomplie par devoir tire sa propre valeur morale non pas du but qui doit être atteint par elle, mais de la maxime d'après laquelle elle est décidée ; elle ne dépend donc pas de la réalité de l'objet de l'action, mais uniquement du principe du vouloir d'après lequel l'action est produite sans égard au qu'à des objets de la faculté de désirer<sup>444</sup> ».

L'agir moral est donc l'agir désintéressé. La logique économique joue en opposition radicale avec cette approche. On pourrait ici citer la célèbre sentence de Smith : « *It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own interest*<sup>445</sup> ». Il est donc compréhensible de déceler une gêne dans le discours des managers (soumis à la logique économique dominée par le principe de l'intérêt) quand ils parlent de façon déontologiste (soumis à la logique morale dominée par le principe du désintérêt).

Le déontologisme quand il s'exprime, est donc inclus dans un conséquentialisme. Ce déontologisme que l'on pourrait appeler instrumental, pourrait être rapproché de ce que Larmore appelle le « conséquentialisme indirect » (1993, p. 102). Nous renvoyons à la partie théorique sur le dilemme éthique du manager pour l'explicitation de cette notion, mais on peut simplement rappeler ici que le déontologisme peut être perçue comme une façon de faire accomplir des conséquences profitables : la cohérence du système moral est ainsi assurée.

***d. Confirmation de l'explication théorique : les actions déontologiquement justifiées sont hors du champ business. L'autonomie kantienne en question.***

L'analyse des actions classées dans la dimension déontologiste pure de notre tableau permet de confirmer cette analyse de l'incompatibilité de l'attitude déontologiste avec le domaine des affaires. En effet, les actions purement déontologistes sont de nature non économique ou technique, mais comportementales : « il faut rester soi-même » (Bertrand) ; « il faut savoir reconnaître ses erreurs » (Christiane) ; « mais oui, il faut faire confiance »

---

<sup>443</sup> E. Kant, *Fondements de la Métaphysique des mœurs*, Paris, Delagrave, 1952, p. 94.

<sup>444</sup> *Ibid.*, p. 99.

<sup>445</sup> « Ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais plutôt du soin qu'ils apportent à la recherche de leur propre intérêt. Nous ne nous en remettons pas à leur humanité, mais à leur égoïsme » (A. Smith, *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Oxford, Clarendon Press, 1979, vol. 1, book I, chap. 2, pp. 26-27.

(Didier) ; « je n'ai pas vocation à mettre la personne mal à l'aise devant les autres » (Didier) ; « il faut avoir du respect pour les gens » (Didier) ; « l'idée, c'est d'être respectueux » (Edouard) ; « il faut être super humble sur les trucs comme ça quoi » (Francis) ; « c'est essentiel. Savoir se remettre en question, être curieux, être humble » (Francis) ; « on a pas à faire monter les gens en pression pour qu'ils sortent » (Edouard). Le fait que beaucoup de verbatim exprimés en déontologisme pur aient un contenu comportemental ou éthique semble confirmer l'incompatibilité de l'économie avec le déontologisme.

Une deuxième confirmation de ce phénomène peut se trouver dans le nombre restreint de verbatim qui expriment une autonomie (au sens kantien) du manager. En effet, le déontologisme authentique se caractérise, initialement, par l'autonomie. La loi morale est auto-appliquée selon l'étymologie. Sinon, on se trouve dans une application hétéronome : la loi m'est imposée du dehors, quelle soit d'origine pathologique ou sociale<sup>446</sup>. On peut donc diviser nos verbatim en déontologistes autonomes (« je décide que... parce que c'est important pour moi ») et hétéronomes (« je décide que... parce que c'est conforme aux directives reçues »).

Nous avons relevé très peu d'expressions déontologistes révélatrice d'une démarche autonome : « Je rentre aussi dans la production sur un temps beaucoup plus limité que mes collaborateurs, *c'est quelque chose auquel moi je m'attache...* » (Kévin) ; « Je veux dire, c'est vraiment chaque profil est différent, mais là-dessus *je pars du principe qu'on cherchera jamais à retenir quelqu'un contre sa volonté* » (Kévin) ; « on développe un modèle de jeu responsable, c'est-à-dire on s'interdit un certain nombre de choses » (Christiane). Ce déséquilibre pourrait être vu comme un signe supplémentaire de l'incompatibilité d'un raisonnement authentiquement déontologiste avec la logique économique dans laquelle sont insérés les managers.

#### *e. Un apport annexe inexploitable en l'état*

Nous avons observé un apport secondaire que l'on peut évoquer brièvement ici. Il regarde l'objet de l'impératif en question : le manager lui-même ou le collaborateur. Les expressions déontologistes qui ont pour objet le collaborateur sont exprimées souvent au mode impératif : « Je lui ai dit : "attends pas" » (Francis). Parfois, c'est exprimé autrement,

---

<sup>446</sup> E. Kant, *Fondements de la Métaphysique des mœurs*, Paris, Delagrave, 1952, p. 179.

notamment au discours indirect : « moi je les oblige quelque part à partager » (Bertrand); « J'ai dit "je veux pas voir de pointage après telle heure !" » (Antoine).

Il aurait été pertinent de s'attarder sur la différence de traitement déontologiste entre l'un et l'autre. Le nombre de verbatim déontologiste avec le collaborateur comme objet est cependant trop restreint pour que l'analyse ne donne de résultats significatifs.

## **B. Les résultats quant à la perspective conséquentialiste**

Parmi les verbatim recueillis, nous en avons extrait 120 qui relèvent de la perspective que nous qualifions de conséquentialiste. Précisons encore que les managers interrogés raisonnent tous ainsi, même si, comme on l'a vu, ce type de raisonnement n'est pas exclusif des autres façons de justifier un acte chez chaque manager.

Les résultats significatifs de notre enquête sur cette dimension de l'éthique normative se situent à deux niveaux. On trouve, en effet, des résultats pertinents pour ce qui est du mode de raisonnement conséquentialiste chez les managers, et d'autres qui tiennent au contenu de ce raisonnement.

### *a. Résultat quant au mode de raisonnement*

Trois résultats pertinents se détachent des conclusions que l'on peut porter quant au mode de raisonnement conséquentialiste : la comparaison des conséquences positives, la prépondérance des conséquences négatives, et l'ordre d'expression du raisonnement.

#### **i) Le calcul de maximisation/minimisation : un raisonnement comparatif**

Dans le raisonnement de type conséquentialiste, il s'agit, comme nous l'avons dit, d'évaluer une action à partir des conséquences positives. La question se complique quand on réalise que toute action a plusieurs conséquences positives. C'est pour cela qu'il va s'agir pour les managers interrogés qui raisonnent de façon conséquentialiste, de se livrer à un raisonnement comparatif. Dans ce cadre, on peut relever des verbatim comme : « le juridique, il fait son travail. Son rôle c'est de nous alerter. Aujourd'hui, on a quand même un certain nombre de risques identifiés. Après, c'est un choix marketing de prendre ou de pas prendre le risque. Derrière, si y a un joueur qui porte plainte, le juridique n'a pas les arguments pour défendre, et y a des risques pénaux » (Christiane). Ici, on met en balance deux conséquences : risquer d'être attaqué en justice ou risquer de moins vendre. Dans un autre cas, on a une

confrontation de la sécurité à la rapidité, deux conséquences possibles : « Je crois que la question a été posée, mais elle a jamais été résolue. À un moment donné tu veux faire quoi ? Travailler dans un monde internet un peu open, un peu séducteur, t'es un peu en mode full service, etc. Plutôt accessible, plutôt open, tu vas donc sécuriser ce qui est vraiment ton cœur, c'est-à-dire ta prise de jeu. Donc soit tu sais faire la part des choses, ou alors tu blindes tout, tout, et à force, [...] C'est plus ouvert, le mec qui est sur internet, ça le fait chier, parce qu'il faut remplir dix formulaires avant d'avoir droit de dire que tu t'appelles monsieur Tartempion, et puis il passe à un autre site, quoi. Il faut savoir ce que tu veux » (Ignace).

Notre passage sur le dilemme éthique dans la partie théorique permet de voir que dans les deux exemples que nous venons de citer, les conséquences positives, sont réductibles à des valeurs qui répondent au critère de « *consistency*<sup>447</sup> », puisque le profit comme notion synthétique est en ligne de mire de chacune des deux conséquences. En effet, qu'il s'agisse de minimiser les attaques pénales, d'optimiser les ventes, la sécurité ou la rapidité, il est toujours question, au fond, de rentabilité.

Ce n'est pas le cas dans toutes les réflexions de ce type. En effet, certains raisonnements mettent en balance des conséquences qui tiennent au profit, et d'autres qui n'y tiennent pas, en tout cas dans la façon dont les managers les expriment. Citons par exemple Edouard, à propos de sa nouvelle organisation en open-space : « Donc peut-être que sur le côté humain, c'est plus positif, mais le côté pure productivité, c'est un petit peu moins, quoi. Après qu'est ce qu'il y a de plus important ? Peut-être l'humain finalement, donc c'est peut-être plutôt bien. » Il se pose la question « de la valeur de la valeur », pourrait-on dire, de chacune des deux conséquences.

## **ii) La prépondérance des conséquences négatives dans l'expression : un « pessimisme défensif » des managers ?**

Toujours dans le mode de raisonnement, il est possible de noter que deux types de raisonnements sont portés par les managers : certains raisonnements cherchent à maximiser les conséquences positives, d'autres à minimiser les conséquences négatives.

---

<sup>447</sup> Cf. Dans la partie sur le dilemme éthique du manager, le paragraphe intitulé : L'incommensurabilité des champs, p. 244. Le dilemme éthique est considéré comme soluble si les valeurs en jeu dans les deux parties de l'alternative sont réductibles à une seule : il y a alors cohérence (« consistency ») du système moral.

Pour le premier type de raisonnement, on peut identifier des verbatim comme : « quand j'ai le choix, je vais prendre quelqu'un qui me ressemble, très clairement. Parce que on s'entend, mieux, ça facilite l'échange, etc. » (Francis). Les conséquences évoquées pour justifier le choix sont positives.

Pour le second type de raisonnement, par la négative, on a des verbatim comme : « Il faut vraiment s'adapter parce que sinon ça marche pas en fait » (Edouard), ou bien : « C'est ce travail, c'est au quotidien, qu'il faut le travailler, pour que les gens au quotidien se disent pas j'en ai marre, je fais tout le temps la même chose, moi j'ai envie de progresser » (Francis).

Il est très intéressant de constater que le second raisonnement obtient une large majorité dans les verbatim qui révèlent une attitude conséquentialiste. En effet, la plupart des verbatim classés dans cette dimension de notre grille d'analyse sont des raisonnements de minimisation des conséquences négatives. Il est facile de tirer de chaque entretien des verbatim de ce type : « Si on reste sur la même communication et que y a pas d'évolution dans la communication, on risque de se lasser on va dire » (Antoine) ; « si l'autre contredit ce que vient de dire l'autre devant l'un, ça peut pas marcher » (Bertrand) ; « si tout le monde commence à faire ce que qu'il veut dans la boîte, on est pas rendu » (Christiane) ; « sans écouter et sans ressentir, ça va être compliqué de manager les gens » (Didier) ; « si on est dans le déni toujours, c'est le mur » (Edouard) ; « partir sans connaître le dossier, [...] c'est juste l'envoyer au carton » (Francis), « Les gens qui ont une équipe et qui font tout tout seul, de toute façon ils vont droit à la catastrophe. Parce que si y a pas d'adhésion... » (Guillaume) ; « si on est dans la suspicion et tout ça, ça marchera pas » (Henri) ; « Si tu le fais pas, il va se passer ça » (Ignace) ; « si y a pas d'échanges, ça se passe pas » (Jérôme) ; « On peut dire un mois, mais on atteindra pas l'objectif, ça peut être un échec, ça a pas de sens » (Kévin) ; « Quand il faut aller courir sous la neige avec les joueurs, si l'entraîneur est pas là, ils viennent pas courir, c'est mathématique » (Louis).

On peut, à titre de piste de réflexion, sans développer nos hypothèses, tenter d'expliquer cette prépondérance du raisonnement par la négative en renvoyant à deux constats, l'un sociologique, l'autre psychologique.

Le constat sociologique relèverait, chez les managers de la *Française* des Jeux, du syndrome que Perrineau appelle le « pessimisme français » : « La France est un des pays du monde les plus prospères et pourtant les français font preuve d'un profond pessimisme »

(Perrineau, 2011, p. 79). De ce point de vue, il pourrait être intéressant de confronter ces résultats avec ceux obtenus à partir des verbatim d'un univers anglo-saxon, par exemple.

Le constat psychologique, quant à lui, relève du « pessimisme défensif » (Lecomte, 2009, p. 42). Le principe du « pessimisme défensif » « est de réfléchir sur les problèmes éventuels, de les anticiper, et de se préparer à faire en sorte d'éviter qu'ils ne surviennent » (Lecomte, 2009, p. 42). L'anticipation des problèmes éventuels est à rapprocher, pour nous, de la prédiction des conséquences négatives d'une action, faisant du conséquentialisme négatif une facette de l'attitude psychologique du pessimisme défensif.

Nous ne pouvons que nous en tenir là, dans le cadre de notre enquête, en confirmant, éventuellement, cette tournure d'esprit par un mot de manager interrogé : « Mais en tout cas on va leur montrer tous les avantages qu'il y a à être ici. Les inconvénients, on n'a pas besoin de leur montrer, ils les ont compris d'eux-mêmes » (Kévin). Cette expression suggère que ce qui se présente de soi à l'esprit ressortit davantage aux conséquences négatives qu'aux positives.

### iii) L'ordre du raisonnement

On peut noter un dernier trait saillant du discours des managers, d'ordre plutôt linguistique.

Les managers utilisent deux types d'expression reflétant leur raisonnement conséquentialiste. Soit ils placent la conséquence avant l'action : « Comment *améliorer* ? Je pense qu'il faut rester sur une bonne dynamique » (Antoine). Soit ils placent l'action avant la conséquence : « si on reste sur la même communication et que y a pas d'évolution dans la communication, on risque de *se laisser* on va dire<sup>448</sup> » (Antoine).

On peut interpréter cela de façon à affiner notre compréhension du raisonnement conséquentialiste. En effet, chacune de ces deux façons de raisonner renvoie à une cohérence identifiable. Placer l'action avant la conséquence en s'exprimant, respecte l'ordre pragmatique, puisque l'action est posée avant (ou du moins pas après) sa conséquence. Placer la conséquence avant l'action respecte l'ordre logique, puisque les conséquences entrent, à titre de prémisses, dans le raisonnement qui conclut que telle action est positive.

---

<sup>448</sup> Nous avons souligné l'expression de la conséquence.

Pour approfondir ce dernier point, on peut recourir à la formalisation syllogistique aristotélicienne, pour identifier un point commun à tout raisonnement conséquentialiste. Certes, il ne peut s'agir *stricto sensu* d'un syllogisme selon la définition aristotélicienne, puisque nous sommes en présence d'un singulier : telle action en particulier. Néanmoins, on peut se servir de ce modèle pour formaliser le syllogisme suivant :

- Une action qui a des conséquences positives ----- doit être posée
- Or, telle action ----- est une action qui a des conséquences positives.
- Donc telle action ----- doit être posée

On voit bien que dans cet enchaînement logique, l'aspect positif des conséquences de l'action vient avant l'assertion selon laquelle cette action doit être posée. C'est ainsi que chacun des modes linguistiques d'expression du conséquentialisme renvoie à une cohérence identifiée.

### ***b. Résultat quant au contenu du raisonnement***

Nous avons dit que le raisonnement conséquentialiste se caractérise par la prise en compte des conséquences pour déterminer la bonté d'un acte. Une fois posé ce principe conséquentialiste, la question demeure. Sur quel critère évaluer la supériorité d'une conséquence sur une autre ? Autrement dit, évaluer une action à partir de sa conséquence est une chose, mais sur quel critère évaluer la conséquence elle-même à son tour ?

#### **i) Première interrogation : le statut de l'acteur dans le raisonnement**

Du point de vue de l'évaluation de la conséquence elle-même, deux interrogations peuvent être posées. La première regarde le statut de l'acteur dans le raisonnement : les managers évaluent-ils positivement des actions pour cette raison qu'ils en sont les bénéficiaires ? La seconde a trait à la nature de la conséquence évaluée.

##### *1) La question du bénéficiaire de la conséquence*

Tout d'abord, on peut se demander le rôle joué par le bénéficiaire de l'action dans l'évaluation de la bonté des conséquences. Pour poser cette question, on peut se référer à la



célèbre phrase de Hume : « *Tis not contrary to reason to prefer the destruction of the whole world to the scratching of my finger* »<sup>449</sup>. On se situe bien ici dans notre perspective : évaluer une action à partir de ses conséquences. Ici, le critère d'évaluation de la conséquence est la maximisation du plaisir individuel et la minimisation de la peine individuelle, fût-ce au détriment de conséquences positives pour d'autres entités que le sujet. Dans cette option, le sujet est donc le seul bénéficiaire des conséquences qui entre en ligne de compte pour évaluer la bonté de la conséquence.

On peut donc se poser la question : quelle place le manager lui-même tient-il, comme bénéficiaire des conséquences, dans le raisonnement qui conclut à la bonté d'un acte ? A-t-il la seule place, comme dans l'exemple de Hume ? N'a-t-il aucune place, dans un oubli de soi exprimé au profit de l'entreprise ? A-t-il une place majeure, quoique non exclusive ? Ou bien secondaire, à côté de la collectivité, de ses collaborateurs ou de ses collègues ? Nous renvoyons ici à notre partie théorique sur l'anthropologie aristotélicienne pour éclairer la RSE.

## 2) *Résultat : une variété de conceptions*

Dans la réponse à cette question, il n'est pas possible d'établir une typologie des personnes interrogées. On retrouve en effet, chez les uns et chez les autres divers critères d'évaluation d'une conséquence. En revanche, on peut dresser une catégorisation des types de raisonnements, non pas en fonction de celui qui le tient, mais en fonction du type de conséquence qui entre en ligne de compte.

On s'aperçoit alors qu'il y a trois grands types de raisonnements, de ce point de vue là. Certains managers évaluent la valeur d'une conséquence positive en fonction de l'apport pour eux-mêmes, d'autres en fonction de l'apport pour autrui, pour le collectif. D'autres tirent la légitimité d'une conséquence recherchée de la coordination des effets positifs conjointement pour eux-mêmes et pour le collectif.

---

<sup>449</sup> « Il n'est pas contraire à la raison de préférer la destruction du monde entier à l'égratignure de mon doigt » (*A treatise on human nature, op. cit.*, bok II, part III, sect. III, p. 195).

Tableau n° 32 : Types de raisonnements conséquentialistes en fonction du bénéficiaire de la conséquence

Nature de la conséquence quant au bénéficiaire		Expression des managers
Conséquences au profit du collectif/d'autrui	Sans conséquences négatives sur l'individu	Pour le collaborateur « Partir sans connaître le dossier, pour aller l'aider, c'est un peu compliqué, surtout quand la réunion, on sent que ça va être un peu tendu, en plus avec des directeurs autour de la table. Là c'est juste l'envoyer au carton » (Francis).
		Pour l'équipe « Bah j'essaie de faire des choses. Ça c'est apprécié, encore plus dans ce contexte » (Edouard).
		Pour l'entreprise « Je m'en fous, c'est sûrement pas pour absorber les autres, pour l'instant j'ai suffisamment de boulot sur mon domaine pour absorber les autres, ça m'intéresse pas du tout. Mais très clairement, c'est me dire POUR le bien de l'entreprise, pourquoi les autres vont pas bien, quoi » (Francis).
	Au détriment de individuelle	Au détriment de mon confort « Perturber les projets sur lesquels les gens sont en train de travailler, sachant que ce projet on sait qu'il doit atterrir mais qu'il y a encore... On garde le cap, on garde le ca p.ça je le garde pour moi, j'en prends la responsabilité » (Francis).
		Au détriment de mon point de vue « Mais lui fait des concessions, j'en fais aussi et on finit toujours par trouver un accord. Autrement on motive pas le truc » (Antoine).
Conséquences positives au profit de l'individu	Sans conséquences négative sur le collectif	Pour mon confort « Je vois pas comment moi aujourd'hui dans mon travail, je pourrais ne pas jouer l'équipe, c'est-à-dire ne pas avoir cette diffusion multicanal d'information. Si je le fais pas, le premier qui craque, c'est moi » (Jérôme).
		Pour ma reconnaissance « Ça, ça rentre aussi pour moi dans... Pour être respecté et pour avoir un peu de leadership vis-à-vis de son équipe, c'est bien d'expliquer » (Christiane).
		Pour mon travail « Je vois pas comment moi aujourd'hui dans mon travail, je pourrais ne pas jouer l'équipe, c'est-à-dire ne pas avoir cette diffusion multicanal d'information. Si je le fais pas, le premier qui craque, c'est moi » (Jérôme).
		Pour ma promotion « Si t'as pas ce que tu veux, donc tu fais pas et ainsi de suite, donc tu montes pas » (Guillaume).

	Au détriment de collectif/altruiste	Pour mon confort	« Quelqu'un qui vous dit quand on lui dit « vous êtes convoqué à 14h, pourquoi vous arrivez à 16h30, c'est quoi cette histoire » et la personne vous dit « oui, mais j'ai pas d'intérêt à arriver à 14h. » Elle vous sort ça comme ça » (Christiane).
		Pour mon travail	« Ici, à la FDJ, je rigole pas, il vous manque une double prise, vous l'avez pas. Vous faites un papier, vous demandez la double prise et tout, hein. Ah oui. Moi je suis atroce pour ça. Je descends, je vais en salle de réunion, j'en pique une, hein. Ils le savent que c'est moi » (Louis).
Coordination des conséquences positives pour le collectif/autrui et pour l'individu			<p>« Ça n'apporterait rien déjà, ni pour lui ni pour l'équipe, ni pour moi. A partir de là, je vois pas l'intérêt » (Didier).</p> <p>« Valoriser mes collaborateurs et donc valoriser le métier. Et puis je vais pas être... Et me valoriser aussi, hein, je travaille pas à l'armée du salut, je travaille pas dans une association, à un moment je le fais aussi parce que y a un moment ça me valorise aussi, quoi. Je suis pas... ça c'est essentiel » (Francis).</p> <p>« Et pour les gens, cette fois-ci j'ai touché 500 euros de plus parce que j'ai surperformé, bon bah c'est... la personne est plutôt contente, la société est contente. Pour moi en général, c'est gagnant-gagnant » (Kévin)</p>

Source : auteur

L'analyse du bénéficiaire de la conséquence qui justifie l'action révèle une diversité de conceptions. Les conséquences justifiant l'action sont au profit du collectif ou d'autrui pour certains, parfois au détriment de la satisfaction individuelle de l'acteur. Pour d'autres, elles sont au profit de l'acteur, parfois au détriment du collectif. Parfois, la justification d'une action vient de la congruence entre l'effet positif sur le collectif et sur l'acteur. Se dessine alors une distinction entre deux conceptions conséquentialistes. La première héritière des utilitaristes historiques, place dans l'individu et sa subjectivité la source de la valeur d'une conséquence. Partant de la pensée de Bentham, Picavet explique, en parlant d'un individu :

« Agit-il pour autrui par sympathie, c'est parce qu'il y trouve une satisfaction – morale (se conformer à la loi par exemple) ou religieuse (œuvrer à son salut) » (Picavet, 2003, p. 1052). L'autre va chercher à maximiser la satisfaction pour le plus grand nombre, en relativisant la place de l'acteur, jusqu'au sacrifice compris de l'acteur si la situation l'exige.

## **ii) Seconde interrogation : la nature de la conséquence**

La seconde interrogation que l'on peut avoir au sujet des expressions conséquentialistes des managers relève également de l'évaluation des conséquences. Il ne s'agit plus de savoir si le sujet énonçant le raisonnement joue un rôle en tant que bénéficiaire de l'action évaluée. Il s'agit de savoir si la nature de la conséquence joue un rôle dans son évaluation. Les managers interrogés mettent-ils dans la balance des conséquences économiques, avec des conséquences éthiques, par exemple.

De ce point de vue, il est possible de repérer quatre attitudes possibles chez les managers. En effet, il y a, dans leur discours, des conséquences économiques : « Si vous avez des joueurs qui sont lésés parce que y a un dysfonctionnement, qu'ils appellent le service clientèle, ça peut prendre de l'ampleur et il faut réagir rapidement » (Didier) ; « Faut être à telle heure avec telle offre, sinon on perd des parts de marchés » (Edouard). On trouve également dans leur discours des conséquences techniques : « il faut faire les bons choix pour pas oublier la prod. » (Didier). Toutes ces conséquences économiques ou techniques se retrouvent sous la valeur d'efficacité. Quasiment toutes les conséquences visées par les managers dans leur raisonnement sont de cet ordre.

Cependant, il peut arriver que certains d'entre eux justifient des actions à partir d'autres critères que ceux qui se retrouvent sous celui d'efficacité. C'est le cas de cette parole d'Edouard, qui parle du choix entre avoir un bureau séparé ou être placé dans l'espace partagé avec ses collaborateurs : « Donc peut-être que sur le côté humain, c'est plus positif, mais le côté pure productivité, c'est un petit peu moins, quoi. Après qu'est ce qu'il y a de plus important ? Peut-être l'humain finalement, donc c'est peut-être plutôt bien. » Il est intéressant de voir dans ce cas le conflit entre les deux conséquences positives, et l'interrogation sur la valeur des valeurs inhérentes à chacune des deux options.

### iii) L'instrumentalisation de l'éthique au profit de la composante efficacité : cohérence et ambivalence

Il est intéressant de voir ici, dans le discours des managers, une difficulté qui fait miroir avec l'impossibilité du déontologisme en milieu managérial. En effet, le déontologisme authentique refuse d'instrumentaliser l'éthique au profit de l'efficacité<sup>450</sup>. Dans le conséquentialisme, on peut s'attendre à ce que, précisément une action éthique soit justifiée par sa conséquence économique ou technique.

C'est ainsi que l'écoute des collaborateurs, par exemple, peut-être instrumentalisée au profit de l'efficacité managériale : « c'est pour ça que je dis qu'il faut être à l'écoute, puisque de temps en temps, dans le détail, y a des choses qui peuvent être importantes à savoir pour éclairer des décisions » (Bertrand). Cette instrumentalisation peut aller jusqu'à des comportements tels que celui décrit par Louis : « Y a trois ans ils ont changé toutes les voitures de la direction en argumentant que l'Audi A6 était celle qui avait le meilleur rapport d'émission de CO2 sur les voitures de la gamme. Vous imaginez ? Qu'est ce que vous dites à ça ? Moi je dis rien sur le coup, mais après quand on vous convie à un truc de développement durable, c'est un peu pour se donner bonne conscience. »

Nous avons dressé la liste de ces actions éthiques ou altruistes qui font l'objet d'une instrumentalisation au profit de l'efficacité. On observe une récurrence de certaines actions : Donner du temps (6 occurrences), ne pas recadrer trop durement (5 occurrences), développer la sympathie pour les collaborateurs (6 occurrences). Voici quelques exemples significatifs, que nous reproduisons pour introduire l'aspect paradoxal que peut revêtir le conséquentialisme dans l'expression de certains managers.

---

<sup>450</sup> Selon la dialectique que nous avons étudié dans la partie théorique sur le dilemme éthique du manager entre éthique et efficacité.

Tableau n° 33 : L'instrumentalisation de l'éthique dans certaines expressions conséquentialistes

Citation	Prénom	Thème associé
C'est soit vous le taillez bien et derrière ça va être la déprime, donc on va pas en être là non plus. Donc faut faire en sorte que ça se passe le mieux possible.	Antoine	Ne pas recadrer trop durement
Bah disons que lui en fait, être altruiste c'est un peu excessif. Altruiste, c'est un peu excessif. Enfin c'est pas mère Teresa le manager, c'est-à-dire qu'il fait ça. - Vous dites que c'est un investissement - Par intérêt, voilà.	Bertrand	Donner du temps
Donc nous, en étant exemplaire, et en travaillant en collaboration avec d'autres services, les autres vont peut-être se dire : « bah tiens, en travaillant comme ça », et c'est en faisant comme ça que finalement on y arrive.	Christiane	Etre exemplaire
La confiance est obligatoire, sinon, vous allez faire tout vous-même. Si vous faites pas confiance, vous prenez le clavier, vous faites tout vous-même. Mais je pense que ça va pas marcher.	Didier	Confiance
Si j'essaie de mettre une pression que sur les objectifs, si la personne, elle en peut plus, ça marchera pas, quoi.	Edouard	Ne pas mettre la pression
Mais si on les fracasse, entre guillemets par des recadrages, ils comprennent pas et puis entre guillemets ils démissionnent	Edouard	Ne pas recadrer trop durement
Et puis un projet, quand on en fini un pour en recommencer un autre, y a rien de plus dangereux que de dire « je me remets pas en question », parce que c'est là qu'on fait les erreurs, parce qu'on est moins vigilant, qu'on aurait peut-être pas fait avant, parce que justement on avait cette curiosité.	Francis	Remise en question personnelle
Si on fait un lien par rapport aux PAM, moi je vais m'appuyer sur donner du sens. Je vais pas m'appuyer du tout sur une démarche où je suis autoritaire quoi. Parce que un, ça ne marche pas.	Ignace	Eviter l'autoritarisme
Alors y a aucune consigne professionnelle, managériale. Moi j'ai essayé de trouver un truc, c'est d'aller manger avec les gens.	Jérôme	Développer les marques de sympathie pour le collaborateur
J'aimerais penser que je suis plus un ami qu'un chef. [...] Et donc du coup on peut obtenir de l'équipe...	Louis	Développer les marques de sympathie pour le collaborateur

Source : auteur

Une dernière expression conséquentialiste permet de mettre en valeur la difficulté du conséquentialisme : « mais cacher des choses, on le voit dans l'entreprise, les rumeurs vous rattrapent très-très vite. Je pense qu'il est plus facile d'être transparent, de dire les choses » (Francis) Cette justification n'est pas sans faire penser à la phrase célèbre de Sacha Guitry, reprise dans un manuel de conduite du changement : « Je ne mens jamais, je n'ai pas assez de mémoire » (Jarrosson, 2013, p. 53).

Par ailleurs, on peut prendre acte de la gêne de certains managers par rapport à cet aspect du conséquentialisme. L'expression suivante, est à ce titre révélatrice : « Le management c'est savoir utiliser... j'aime pas utiliser, mais savoir faire travailler tout le monde dans le même sens, malgré... Parce que utiliser, c'est comme utiliser, c'est comme les outils. Pour moi c'est pas des outils, c'est de l'humain Donc je préfère dire : "savoir profiter de leur savoir faire, de leur expérience, prendre leurs défauts et leurs qualités" ». (Louis). On pourrait établir ici un parallèle éclairant avec la maxime kantienne. En effet, ce manager refuserait, à rebours d'une attitude purement conséquentialiste, de traiter l'humanité en autrui exclusivement comme un moyen<sup>451</sup>.

A partir de ce constat, selon lequel les managers peuvent instrumentaliser des actions catégorisées comme éthiques au profit de conséquences positives dans l'ordre de l'efficacité, il est possible d'envisager que les managers abordent une attitude selon laquelle il est logique que certains actes immoraux soient justifiés, si ses conséquences sont positives. C'est la question posée par Weber dans le texte que nous avons commenté dans la partie théorique : « Aucune éthique au monde ne peut éluder le fait que pour atteindre des fins qui sont "bonnes", on est obligé, dans de nombreux cas, de s'accommoder de moyens douteux ou au moins dangereux du point de vue moral, ainsi que de la possibilité, voire de la probabilité de conséquences accessoires mauvaises. Et aucune éthique au monde ne peut dire quand et dans quelle mesure la fin bonne du point de vue moral "sanctifie" les moyens<sup>452</sup>. »

#### **iv) Le thème de l'autoritarisme : manifestation du relativisme éthique inhérent au conséquentialisme**

On observe une telle attitude quand on aborde un thème précis avec les managers : le comportement autoritariste. C'est ainsi que l'on entend des expressions comme : « Après pour

---

<sup>451</sup> Cf. E. Kant, *Fondements de la Métaphysique des mœurs*, Paris, Delagrave, 1952, p. 150.

<sup>452</sup> M. Weber, *Le savant et le politique*, op. cit., p. 194.

arriver à ça y a plusieurs méthodes. Y a des gens qui sont durs. Pourquoi pas, ça peut marcher. Moi c'est pas celle là » (Guillaume) ; « C'est l'exigence, pour tenir les objectifs. Moi je dis c'est les moyens pour y arriver. Donc il y a plusieurs façons de le faire. Soit tu mets la pression sur les gens, tu t'en fiches, tu te mets dans ton coin. Soit tu te mets avec les gens pour voir s'ils ont un souci ou pas » (Henri) ; « Je pense que y a 20 ou 30, ans cette approche autoritaire, elle pouvait suffire à faire faire quelque chose à quelqu'un, sans forcément chercher à comprendre. Aujourd'hui, c'est plus le cas » (Jérôme).

Dans ces cas là, on assiste à un certain relativisme éthique. Un acte est bon relativement à des conséquences données. « Oui, et puis des gens directifs aussi. Mais justement parce que eux ils croient que ça marche. Mais peut-être que ça marche, moi je n'ai pas d'avis, moi j'y crois pas, j'arriverais pas à le faire... Enfin, faut pas dire non plus... accepter tout, comme une vieille lavette, ça veut pas dire ça » (Guillaume).

On remarque avec intérêt la dernière phrase, qui semble mettre une limite au conséquentialisme. Pour interpréter cette limite, on peut citer la critique de l'utilitarisme que fait Pascaud (2013) qui s'inspire de Rawls. Pour Pascaud, l'utilitarisme<sup>453</sup> ne peut être appliqué tel quel au management. En effet, pour être applicable, il faut lui fournir des principes qui ne relèvent pas du conséquentialisme.

Pour l'utilitariste, la maximisation du bien général peut conduire au sacrifice de certains membres du groupe. Dans le cadre du travail, la pire position étant celle de la réduction à l'état d'esclavage. Aristote d'ailleurs ne concevait pas que le bien le plus grand puisse être atteint sans l'institution de l'esclavage : s'il n'y a plus d'esclaves, tous les membres de la communauté devront travailler et il n'y aura plus d'hommes libres, c'est-à-dire d'hommes qui puissent se consacrer aux activités les plus dignes de l'essence humaine. Or, qui choisirait une situation où de manière originelle la probabilité de se retrouver esclave n'est pas moindre que pour les autres individus ? Autrement dit, qui admettrait qu'une société qui justifierait qu'il puisse être esclave, même si elle maximise le bien général, serait une société bien ordonnée ? (2013, pp. 118-119).

On voit donc qu'un conséquentialisme sans limite serait difficilement acceptable. « Il s'agit dans ce cas de se référer à des normes valables a priori comme le respect de la personne humaine. Une éthique a posteriori se doit d'admettre des principes a priori » (2013, p. 119).

---

<sup>453</sup> Qu'il identifie au conséquentialisme.



Pourtant, en radicalisant le point de vue conséquentialiste, on pourrait dire que le relativisme éthique qui apparaît dans le discours peut contribuer à techniciser l'éthique dans le discours des managers<sup>454</sup>. A propos des paris de handball truqués de 2012, un manager s'exprime ainsi : « Parce que des affaires non médiatisées on en a d'autres, qui n'aboutissent pas. Moi je pense que y a d'autres... en foot. Mais les gens sont intelligents. Derrière les gains ils sont pas perçus par les joueurs ou par les femmes des joueurs. Ils ont été cons jusqu'au bout. Y a pas d'autre mot. Là ils font le truc, et derrière c'est eux et leurs femmes qui vont chercher les gains. Après c'est nominatif... C'est fou. C'est même fou. Je pense qu'ils avaient pas la, notion qu'il y avait une surveillance derrière. "On la fait, c'est facile, on perd, on gagne, et puis voilà" Enfin... "on perd sur le terrain"... Ils ont pas été plus loin. Tellement pour les autorités judiciaires ça été facile » (Louis). Il est intéressant, dans notre optique, de relever les termes dans lesquels sont exprimés les exactions : « intelligents »/ « cons ». Ce ne sont pas des catégories morales, mais elles transcrivent plutôt une évaluation technique. Dans un cas, le résultat (la conséquence positive recherchée) est là (les affaires non-médiatisées), dans l'autre, le résultat n'y est pas (cette affaire de paris truqués).

Une étude des entretiens sous l'angle du conséquentialisme permet donc de manifester les différents modes de raisonnement conséquentialiste ainsi que les enjeux et les ambivalences des raisonnements éthiques transparents dans le discours des acteurs.

### **C. Les résultats quant à l'éthique des vertus**

La façon dont l'éthique des vertus s'exprime chez les managers est multiforme. A chaque fois, rappelons-le, il s'agit de justifier une action, ou un ensemble d'actions, à partir du sujet lui-même. Par exemple, une expression comme : « c'est-à-dire que pour pouvoir faire progresser quelqu'un, il faut lui fixer un objectif, et être exigeant par rapport à ça. C'est une qualité du manager aussi » (Guillaume) relève, selon notre grille d'analyse, de l'éthique des vertus. En effet, l'action de faire progresser quelqu'un procède d'une qualité de la personne, non d'une règle ou d'une recherche de résultat. Une expression manifeste cela : « Non, en fait je n'ai aucun dogme, en fait. J'ai pas... Je dis pas : "faut trop de participatif", c'est un ressenti par rapport à ma façon d'être et de considérer les autres, donc après, c'est très personnel. Il y a sûrement des gens qui sont très, très fort dans tout ce qui est technique ou méthode

---

<sup>454</sup> Si la technique est définie, comme nous l'avons fait en définissant la prudence comme une disposition non technique comme la mise en œuvre de moyens en vue d'une fin qui ne se situe pas dans la ligne de la fin naturelle de l'agent.

managériale, moi c'est plus... » (Guillaume). Ce manager exprime qu'il n'agit pas de façon déontologiste (« je n'ai aucun dogme »), et suggère qu'il n'agit pas de façon conséquentialiste, comme le ferait quelqu'un qui emploie une technique pour arriver à ses fins.

### *a. Deux types d'expressions relevant de l'éthique des vertus*

#### **i) Statut de l'émotion positive dans la justification de l'action**

Nous avons relevé deux types d'expressions des managers relevant de l'éthique des vertus. Le premier critère se vérifie quand une action est justifiée par sa correspondance à la « nature » (ou à cette seconde nature qu'est l'habitude) de la personne<sup>455</sup>. Quand un manager s'exprime de cette façon : « C'est un peu comme le vélo, quoi. Ça devient des réflexes, il suffit juste que je dise "mets moi dans le contexte, explique moi les problèmes que tu as, et puis après on va les travailler ensemble". » (Francis), on considère que cette expression relève de l'éthique des vertus.

Le second critère consiste à raisonner de la façon suivante. Une action est justifiée quand elle procure une émotion positive : « Je préfère commenter que de faire des chiffres, et donc à la limite j'aime bien faire ça aussi » (Louis).

Nous avons donc deux types d'expression qui relèvent de l'éthique des vertus. L'action procède de la « nature » de l'acteur dans un cas, dans un second elle crée une émotion positive. Le lien entre ces deux types d'expressions est éclairé par la pensée d'Aristote. Ce dernier, perçu comme « le référent habituel pour identifier le cœur théorique de toute éthique des vertus » (Buechler, 2014, p. 3), considère en effet que « nous devons prendre pour signe distinctif de nos dispositions le plaisir ou la peine qui vient s'ajouter à nos actions. En effet, l'homme qui s'abstient des plaisirs du corps et qui se réjouit de cette abstention même, est un homme modéré, tandis que s'il s'en afflige, il est un homme intempérant<sup>456</sup>. » Notons deux choses pour notre propos, dans cette citation d'Aristote. La première, c'est qu'Aristote raisonne en termes « d'être », au-delà de l'agir : « il *est* un homme modéré ». Cet aspect caractérise l'éthique des vertus, qui met en valeur le lien (y compris de cause à effet) entre l'action et l'agissant. Une deuxième chose est à noter dans la citation d'Aristote : le plaisir manifeste la disposition vertueuse ou vicieuse du sujet agissant. Ce

---

<sup>455</sup> Nous analyserons plus loin ce que nous avons appelé ici « nature ».

<sup>456</sup> *Éthique à Nicomaque, op. cit.*, II, 2, 1104b3, p. 94.

serait implicitement sur ce lien que le manager pourrait justifier une action par l'émotion positive à laquelle est liée.

## ii) Une interférence avec le raisonnement conséquentialiste

On peut ici se poser la question de l'interférence avec les expressions conséquentialistes qui expriment une maximisation de la satisfaction personnelle. En effet, on peut se demander quelle est la différence entre cette expression, placée en éthique des vertus : « Moi j'aime bien, discuter avec eux, quand il y a des problèmes techniques, ça m'intéresse en plus, donc voilà, donc non, c'est... » (Didier) ; et celle-ci, placée dans la dimension conséquentialiste de notre grille d'analyse : « Alors ça m'a un peu flatté, et comme ce retour là je l'ai pas eu d'une personne, mais vraiment des EDP 2011 et 2012, qui disaient continue... Comme c'était apprécié et qu'aujourd'hui j'arrive à le gérer, je le fais » (Louis). La différence entre les deux démarches se situe dans la source de la satisfaction. Dans un cas, la satisfaction est liée à l'action elle-même, dans l'autre, c'est le résultat de l'action qui procure une satisfaction.

Dans le cas de l'éthique des vertus, le plaisir lié à l'action manifeste la conformité de celle-ci avec la disposition du sujet agissant. Elle a donc le statut de signe, et non d'un effet recherché. Aristote écrit que « le plaisir achève l'acte, non pas comme le ferait une disposition immanente au sujet, mais comme une sorte de fin survenue par surcroît, de même qu'aux hommes dans la force de l'âge vient s'ajouter la fleur de la jeunesse<sup>457</sup>. » Pour notre question, il est nécessaire de citer la note de bas de page du traducteur Tricot, qui éclaire l'incise d'Aristote, et qui permet de poser une distinction entre l'attitude issue de l'éthique des vertus et l'attitude conséquentialiste : « Le plaisir ne perfectionne l'acte que s'il y a adaptation du sentant à son sensible propre<sup>458</sup> ». Autrement dit, le plaisir n'est pas l'objet (la cause finale recherchée, ou la cause efficiente pour une puissance passive) de la puissance sensitive. « Faute de cette perfection dans l'adaptation, la faculté sensitive n'en actualiserait pas moins ces puissances, mais ne serait pas accompagné de plaisir : celui-ci n'est pas, en effet, une *exis* immanente à la fonction même dont elle serait inséparable mais une fin surajoutée, une sorte de luxe, qui complète et rend plus désirable l'acte réalisé : il s'y ajoute, [...] Aristote entend par là signifier que le plaisir n'est pas la fin de la vie et la cause finale de l'*energeia* (qui est parfaite sans avoir besoin de plaisir), mais seulement une cause finale supplémentaire qui

---

<sup>457</sup> *Éthique à Nicomaque, op. cit.*, X, 4, 1174b31, p. 496.

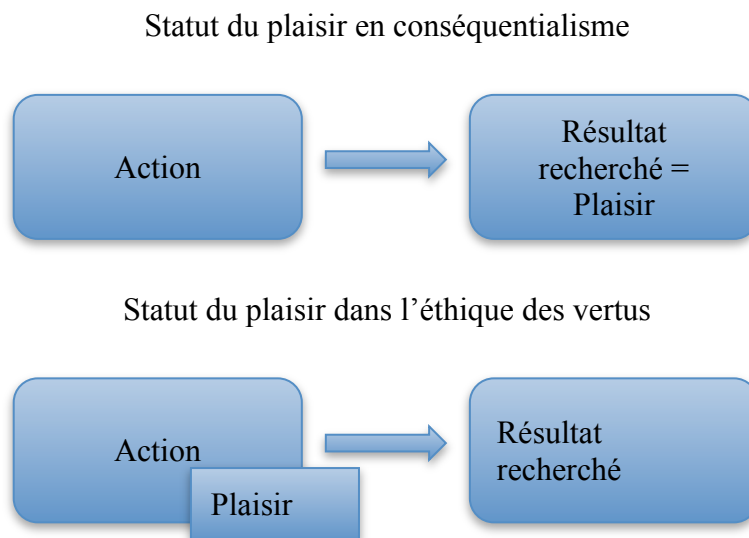
<sup>458</sup> *Ibid.*

accompagne l'acte, lequel demeure la fin véritable : [...], le plaisir n'est pas une fin, mais une sorte de fin<sup>459</sup> ». L'acte, dans la perspective de l'éthique des vertus, est donc complet, achevé, indépendamment de la présence de plaisir. Il a des conséquences recherchées (une cause finale) autre que le plaisir.

Dans le conséquentialisme, la satisfaction est recherchée pour elle-même, comme conséquence de l'action, comme objet de la faculté, pour reprendre un vocabulaire aristotélicien : le plaisir achève l'acte *comme* le ferait une disposition immanente au sujet. Par conséquent, sans plaisir, l'action est inachevée, donc injustifiée.

C'est ainsi que nous plaçons dans la dimension éthique des vertus des expressions qui justifient une action à partir du plaisir lié à l'action elle-même. Ce plaisir étant source de justification de l'action en tant que signe qu'une faculté ou disposition atteint son objet propre. En revanche, nous plaçons dans le conséquentialisme des expressions qui justifient une action à partir du plaisir atteint comme résultat recherché. Dans un cas le plaisir justifie l'action parce qu'il est signe que cette action correspond à une disposition du sujet. Dans l'autre c'est comme résultat de cette action qu'il obtient son pouvoir justifiant de l'action.

Figure n° 28 : Le statut du plaisir dans l'éthique des vertus et dans le conséquentialisme à maximisation de satisfaction individuelle.



Source : auteur

---

<sup>459</sup> *Ibid.*

### iii) Typologie des modes d'expressions relevant de l'éthique des vertus

Parmi les actions qui sont justifiées parce qu'elles procèdent de la structure interne de la personne, on en distingue deux sortes. D'une part certaines actions procèdent directement de la structure interne de la personne : « C'est tout de suite très naturel. Leur donner des objectifs fonctionnels. C'est le cadre de leur mission, puisque quand on écrit un contrat avec un prestataire » (Francis). Le terme de « naturel » peut se lire en termes de « structure interne de la personne »<sup>460</sup>. Les justifications relevant de cet aspect de l'éthique des vertus s'expriment par des expressions comme : « on l'a en soi » ; « pas donné à tout le monde » ; « formaté » ; « bâti comme ça » ; « état d'esprit » ; « qualité » ; « caractère » ; « fait pour ça » ; « qualités à la base » ; « naturel chez moi » ; « capacité » ; « force » ; « éducation » ; « un fond » ; « quelque chose en soi à la base » ; « compétence managériale » ; « des réflexes » ; « personnalité » ; « valeur humaine » ; « l'état d'esprit » ; « maturité » ; « mon fond intérieur ». La variété de ces expressions, employées, par les managers, se retrouve sous l'idée que l'action procède de la structure interne de la personne.

D'autres actions justifiées par l'éthique des vertus procèdent indirectement de la structure interne de la personne, par l'intermédiaire de ce qu'on pourrait appeler une faculté, comme le « feeling » et le « bon sens » dans l'exemple suivant : « Moi j'appelle ça du feeling, parce que moi j'ai pas fait des études de management, ni de psychologie, voilà. Moi j'ai fait de l'informatique. Après, j'essaie de me servir de mon bon sens » (Didier). Le champ lexical utilisé alors est celui du « ressenti » ; « être animé par » ; « feeling » ; « bon sens »

Nous avons résumé dans un tableau les différents modes d'expressions de cette facette de l'éthique des vertus. On y observe que, contrairement à l'attitude déontologiste ou conséquentialiste, l'éthique des vertus se manifeste par des marqueurs lexicaux spécifiques.

---

<sup>460</sup> Nous avons travaillé la notion de « nature » aristotélicienne dans le passage dédié à l'anthropologie aristotélicienne comme éclairage sur l'institutionnalisation de la RSE.

Tableau n° 34 : Les types d'expression selon l'éthique des vertus

Conception de l'éthique des vertus		Expression	Marqueur de l'éthique des vertus
L'action procède de la structure interne de la personne	Directement	On prend le gars, on l'envoie en formation il est manager, il fait des PAM, boum il est manager. Pour moi c'est quelque chose qu'on a en soi. (Bertrand)	« Quelque chose qu'on a en soi »
		« Non, tu poseras pas tes congés là parce que c'est pas possible », c'est pas donné à tout le monde. Y a des gens ils vont pas supporter ça. (Bertrand)	« Pas donné à tout le monde »
		- Et vous dans votre pratique, pourquoi vous fonctionnez comme ça ? - Parce que c'est naturel. C'est naturel chez moi.	« C'est naturel »
		Donc c'est plus des qualités, je dirais, de communiquant, de leadership,	« Des qualités »
		Alors là y a les deux. Y a un métier, mais y a aussi une compétence managériale. (Guillaume)	« Compétence managériale »
		C'est la capacité à donner envie aux gens. C'est la capacité à les fédérer autour d'un seul objectif, c'est la capacité à tenir les délais, à motiver, à ce que les gens se sentent bien. La capacité à clarifier les rôles (Ignace)	« Capacité »
		Je suis plutôt quelqu'un d'honnête, mais faut pas me prendre pour une conne quoi. Et y a un moment	Verbe « être »

		donné où je suis sorti de mes gonds. (Christiane)	
	Indirectement	Une petite piqûre de rappel, et puis après y a aussi le bon sens personnel qui doit jouer. (Didier)	« Bon sens »
		J'allais dire c'est un peu du feeling, on peut pas être... (Christiane)	« Feeling »
L'action procure une émotion positive		C'est sympa parce que ça fait appel à tout ce côté humain mais c'est pas facile tous les jours. (Christiane)	« Sympa »
		Moi j'aime bien, discuter avec eux, quand il y a des problèmes techniques, ça m'intéresse en plus, donc voilà, donc non, c'est... (Didier)	« J'aime »
		On a envie de jouer l'équipe aussi, c'est-à-dire appartenir à une entité, c'est-à-dire être au courant et être associé aux objectifs globaux de l'entité. Pas juste faire son seul travail. (Edouard)	« Envie »

Source : auteur

### *b. Deux résultats significatifs : innéisme et malaise des managers*

Deux résultats méritent d'être encore soulevés quant à la possibilité d'analyser leur raisonnement et leur discours au travers de l'éthique des vertus. Le premier regarde le caractère inné ou acquis de ce dont procède l'action justifiée. Le second touche à l'embarras de certains managers quand ils raisonnent de cette façon.

#### **i) Une structure de la personne et innée pour certains, acquise pour d'autres**

Certains managers semblent considérer que la structure profonde de la personne dont émane l'action justifiée est innée : « Je prends un autre exemple. La qualité. La qualité. C'est-à-dire au sens iso 9001. Je sais pas si vous connaissez tout ça mais la qualité, la rigueur, le

gars qui travaille dans le domaine de la qualité à la Française des Jeux : Contrôle qualité, les process, les étapes, la documentation le machin le truc. Il apprendra jamais ça. Soit il a la fibre, soit il est bordélique, il rangeait pas sa chambre quand il était petit, il pourra faire toutes les études qu'il veut, si le gars a pas la fibre qualité, il sera jamais qualité. C'est une façon d'être conçu pratiquement, à la naissance. C'est un truc qu'on a en soi. On aime ça, on aime que les choses soient carrées, et puis y a des gens qui restent superficiels, y a des gens qui aiment aller dans le super détail du détail, et ils sont conçus comme ça. Donc le gars qui aime aller dans le super détail, il va peut-être être chercheur. Le gars qui aime bien brasser des tas de trucs qui restent à un niveau superficiel, il va peut-être plutôt aller manager, et il va jamais aller rentrer au fin fond du fin fond. Pour moi c'est une conception au départ des choses en fait. Y a des gens qui n'aiment pas non plus les relations » (Bertrand).

Pour d'autres il semble qu'elle soit acquise : « ce mot « performance », est assez nouveau dans la maison. La situation de monopole, fait que pendant des années, y avait pas ce besoin là particulier. Maintenant il est induit, on y met un mot maintenant. Moi quelque part, il a toujours été plus ou moins là. J'ai toujours été éduqué comme ça. Quand on fait quelque chose il faut aller vite, c'est plus vite, mieux, moins cher » (Christiane) ; « ça devient des réflexes » (Francis). Le recours à l'éducation, et l'utilisation du verbe devenir, sont, dans chacun des deux cas, des moyens d'exprimer le caractère acquis de la structure interne de la personne d'où procède l'action.

## **ii) Un malaise dans les formules de raisonnement selon l'éthique des vertus : le signe de l'oubli du travail subjectif**

Enfin, il est intéressant de noter un certain malaise récurrent chez les managers quand ils s'expriment en des termes assimilables à l'éthique des vertus. « *J'allais dire* c'est un peu du feeling, on peut pas être... » (Christiane). L'emploi de la prétérition peut être interprété comme un marqueur linguistique d'un malaise vis-à-vis de cette expression. On retrouve le malaise avec un discours au sujet d'un recrutement : « C'est le ressenti que je vais avoir sur la personne qui va faire la différence, et après c'est beaucoup de feeling, *je suis désolé de le dire*, j'ai pas de règle, j'ai pas une méthodologie de choix, c'est « est-ce que la personne est plutôt, déjà, pas trop introvertie, mais pas non plus quelqu'un de trop extravertie » (Didier). Ces expressions sont exclusivement circonscrites aux justifications de l'action comme procédant de la structure interne de la personne, indirectes, par le biais d'une faculté.



Pour interpréter cette gêne, il est pertinent de recourir à l'exigence de rationalité des décisions managériales : les outils d'aide à la décision et l'impératif de justifier ses actions seraient à la source de ce malaise. En éthique des vertus, le motif des actions, étant propre au sujet, échappe pour une part aux critères de validité rationnelle et objective d'une décision<sup>461</sup>. Quelques formules de managers le confirment : « vous voyez, je veux dire, j'ai une imprimante en panne, c'est moi le n+1 qui est habilité à signer, donc il faut faire une demande, c'est du purement administratif, *faut la justifier*, là en ce moment j'ai les intérim, donc pourquoi, comment, demande de ressource, toute cette partie là qui est vraiment liée à l'organisation, le management c'est ça » (Louis) ; « Même si allez, on suppose que c'est vrai. Ce qui est important, c'est de dire pourquoi y a ce truc-là, qu'on a pas fait ce truc-là, de comprendre pourquoi et d'essayer d'apporter une réponse » (Henri) ; « Les rémunérations, pour toutes les étapes qu'on a subies, les outils qu'on a pu avoir pour justement, expliquer une augmentation, une prime ou n'importe quoi, moi je trouve ça vachement bien. Cette année, principalement on a eu un bel outil, j'ai dit à tous mes collaborateurs ce que je demandais pour qui, comment je le faisais, pourquoi je le faisais » (Antoine).

Gomez (2013) souligne le fait que le management « prescrit des outils de gestion dont le propre est de traduire en termes financiers la réalité du travail effectué » (p. 109). En effet, « la technologie de la finance, avec ses ratios, ses équations, ses systèmes d'information, ses *reportings* et ses contrôles, doit permettre de gérer le travail concret de manière optimisée, en l'orientant à partir du profit final à réaliser. Rêve aussi vieux que l'entreprise capitaliste de créer une machine à gouverner les hommes par le travail qui soit parfaitement rationnelle et scientifique. La bureaucratie de verre est l'avatar contemporain d'un effort séculaire pour élaborer un système rationalisé de contrôle par l'économique » (Gomez, 2013, p. 108). Dujarier fait un constat similaire, dans son analyse des « planneurs » (2015, p. 60) qui voient le travail de loin (p. 46) et croient le régler à coups de « dispositifs » (p. 20). L'un des effets de la mise en place de ce système est l'oubli de deux des trois dimensions du travail réel. En effet, le travail est « une triple expérience : expérience subjective valorisée par la reconnaissance, expérience objective par la performance et expérience collective par la solidarité » (p. 185). Or, les outils de contrôle managériaux ont conduit à une « hypertrophie du travail objectif » (p. 188). De ce fait, « l'expérience subjective a été dévalorisée par

---

<sup>461</sup> Spaemann écrit que « ce que l'on recherche, c'est par conséquent un genre de principe qui permettrait – en s'appuyant sur des énoncés empiriques – une déduction rigoureuse et vérifiable des énoncés normatifs. L'eudaimonia, la « réussite de la vie » n'est pas un tel principe » (1997, p. 168).

l'intensification, les rythmes, la normalisation des procédures et des prescriptions [...]. Le travailleur vaut alors ce qu'il réalise, son résultat objectif est son intégration dans un système rationalisé par la finance » (p. 189). Le constat de Dujarier fait écho à cette réflexion : « Lorsque l'activité est encadrée par des dispositifs de finalités, de procédés et d'enrôlement, [des] processus sont décrits avec constance comme dégradant la plaisir de travailler, jusqu'à rendre l'activité parfois invivable » (2015, p. 34)

Or, l'éthique des vertus en management telle que nous l'avons définie, s'inscrit résolument dans la valeur subjective du travail, car « le travail est pleinement subjectif au sens où il fabrique le sujet qui travaille : il *fait* l'enseignante, la caissière ou le manager comme des personnes singulières, quand bien même elles remplissent des fonctions qui ne leur sont pas spécifiques » (Gomez, 2013, p. 173)<sup>462</sup>. Or, l'enjeu de l'éthique des vertus est précisément le « développement éthique de l'agent » (Deslandes, 2010, p. 107). Ce terme immanent du travail échappant au regard filtrant porté le management du fait de sa financiarisation, il est compréhensible que l'éthique des vertus, qui s'attache à faire progresser le manager, et non son résultat financièrement lisible, fasse l'objet d'un malaise dans l'expression des managers.

Ainsi, l'omniprésence de la justification rationnelle des actions d'une part, et l'impossibilité de justifier rationnellement une action dont le motif est subjectif, expliquerait la gêne des managers quand ils s'expriment avec un raisonnement assimilable à l'éthique des vertus. A ce titre, l'éthique des vertus se trouverait dans la même situation d'ostracisme que le déontologisme en contexte managérial.

---

<sup>462</sup> En ce sens, on pourrait éclairer cette immanence du terme du travail par la formule de Sartre : « faire, et en faisant se faire » (Sartre, 1962, p. 22). Sartre est placé par Buechler (2014, p. 8) parmi les représentants de l'éthique des vertus dans sa version non-naturaliste.

Tableau n° 35 : Synthèse des types d'expressions relevant de l'éthique normative chez les managers de la FDJ interrogés.

Actions, ensembles d'actions, situations													
Exprimés de façon non-évaluative		Exprimés de façon évaluative											
Exclus de la grille d'analyse.	Dont l'évaluation se fait sur un critère <b>déontologiste</b>		Dont l'évaluation se fait sur un critère <b>conséquentialiste</b>						Dont l'évaluation se fait sur un critère relevant de l' <b>éthique des vertus</b>				
	Expression hybride		Bénéficiaire de la conséquence						Nature de la conséquence		L'action procède de la structure interne de la personne		
	Intégré	Dissocié	Expression pure	Individu		Collectif		Coordination collectif/individuel	Economique	Ethique	Directement	Indirectement	L'action procure une émotion positive
				Sans conséquence pour le collectif	Au détriment du collectif	Sans conséquence pour l'individu	Au détriment de l'individu						

Source : auteur

### D. Une quatrième dimension : la règle d'or ?

La lecture des entretiens semble révéler une quatrième possibilité de justification d'une action. En effet, certains managers justifient leur action en s'exprimant de la façon suivante : « Si les gens ne comprennent pas, l'acceptation est plus compliquée, et plus

difficile, donc je pense que c'est important. *Ce serait important pour moi, donc toujours pareil* » (Didier). La formule qui résume bien ce propos est : « je [ne] voudrais [pas] qu'on agisse ainsi envers moi, donc mon action doit être... ». Nous nous situons bien dans les critères de notre grille d'analyse, puisqu'il s'agit du mode de justification d'une action. Reste à savoir dans quelle partie de cette grille d'analyse retrouverons-nous ce genre d'expressions.

Précisons qu'il ne s'agit pas de l'attitude conséquentialiste qui consisterait à dire : « Je le fais pour que les autres me le fassent », que l'on trouve dans des expressions qui abordent le thème de l'exemplarité. Louis, en parlant de son rôle d'entraîneur sportif, affirme que « [je] ne peux pas demander à mes joueurs de se dépouiller sur un entraînement physique pour moi si je ne peux pas suivre avec eux. Moi je fais énormément de sport, et toujours pour être au niveau des plus jeunes. » Cet exemple se retrouve en management : « Oui, être exemplaire, c'est être là avec les équipes, vous savez c'est ne pas passer une demi-heure à la machine à café alors qu'elles ne peuvent pas, elles ont pas le droit, elles peuvent pas lâcher leur téléphone, elles ont des pauses prédéterminées » (Louis). Louis, n'est pas le seul manager à aborder l'exemplarité en termes conséquentialistes : « Balayer devant sa porte et l'escalier se balaye par le haut, c'est ce que je vous disais tout à l'heure : « faites ce que je dis pas ce que je fais », non. Si moi je fais pas, je peux pas leur demander de faire » (Christiane).

Mais dans la quatrième dimension dont nous étudions la possibilité, il ne s'agit pas de dire : « Je le fais pour que les autres me le fassent », il s'agit de dire : « Je le fais parce que j'aimerais que les autres me le fassent ». Le motif justificatif de l'action n'est pas dans le champ des conséquences de l'action. Les expressions qui nous occupent, ne se retrouvent donc pas dans la dimension conséquentialiste de notre grille d'analyse.

On pourrait se dire alors qu'il s'agit d'une attitude proche de l'universalisation de la maxime kantienne, puisqu'on retrouve cette démarche intellectuelle de justifier une action réelle par une expérience de pensée : « Si tout le monde le fait, ce ne sera pas vivable ». Mais, il faut le dire tout de suite, cette façon de comprendre l'universalisation de la maxime chez Kant dénature tout à fait son propos. Il s'agirait d'un conséquentialisme déguisé. Les conséquences positives ou désastreuses d'une action généralisée serviraient de justification ou de non-justification de l'action. On serait alors dans le cas d'un impératif hypothétique seulement, que l'on peut lire à la lumière de nos développements sur le conséquentialisme. Citons le texte de Kant : « Puisque toute loi pratique représente une action possible comme bonne, et par conséquent comme nécessaire pour un sujet capable d'être déterminé

pratiquement par la raison, tous les impératifs sont des formules par lesquelles est déterminée l'action qui, selon le principe d'une volonté bonne en quelque façon, est nécessaire. Or, si l'action n'est bonne que comme moyen pour quelque autre chose, l'impératif est hypothétique ; si elle est représentée comme bonne en soi, par suite comme étant nécessairement dans une volonté qui est en soi conforme à la raison le principe qui a déterminé, alors l'impératif est catégorique<sup>463</sup>. » L'universalisation de la maxime est l'expérience de pensée qui consiste à dire : cette maxime a-t-elle valeur contraignante pour une volonté bonne (i.e. conforme à la raison pure pratique) dans toute situation (en tout lieu, en tout temps, en toutes circonstances) ?

Il faut ajouter que le cas que nous étudions ne relève pas de l'universalisation de la maxime, mais plutôt de l'individualisation de la maxime. Le sujet se place en référent éthique. Il ne s'agit donc pas de dire : « si c'est justifié en tout temps, alors je peux me l'appliquer », mais de dire : « si c'est vrai pour moi (que je souhaite subir ou ne pas subir cette action), c'est vrai pour les autres, donc cette action est bonne ou mauvaise. » Pour montrer la différence entre la démarche kantienne et celle qui nous occupe, on pourrait dire que l'universalisation kantienne se formuler ainsi : « si c'est vrai pour les autres, c'est vrai pour moi ». Dans notre cas, on a davantage un raisonnement qui pourrait se formuler ainsi : « si c'est vrai pour moi, c'est vrai pour les autres ». Prenons l'exemple de Francis qui raisonne positivement : « En gros je voudrais que les gens revivent ce que moi j'ai vécu. Puisque moi j'ai bien vu que par rapport à ça, dans l'entreprise, à chaque fois on m'a donné des responsabilités ». Prenons aussi le cas du raisonnement négatif d'Henri : « moi j'aime pas que... Parce que j'ai vécu des choses moi que je veux pas que mes collaborateurs... ». Les expressions qui nous occupent ne semblent donc pas ressortir au déontologisme.

On peut donc écarter deux hypothèses pour ce type d'expression : il ne relève ni du conséquentialisme, ni du déontologisme. On pourrait alors rapprocher ce type de raisonnement de la règle d'or : « On appelle « Règle d'or » en philosophie morale la maxime d'action qui repose sur une logique de réciprocité et d'équivalence entre des sujets supposés substituables. Il y a réversibilité ou réciprocité entre ce que fait l'un et ce qui est fait à l'autre, entre l'agir et le subir » (Michel, 2010, p. 115). Pour Michel, la règle d'or pourrait se rattacher au formalisme éthique de Kant, mais un certain nombre d'arguments s'y opposent : « Si l'on examine les choses de plus près, deux contre-arguments font cependant obstacle à

---

<sup>463</sup> E. Kant, *Fondements de la Métaphysique des mœurs*, op. cit., p. 125.

l'inscription de la Règle d'or dans le cadre déontologiste d'un universalisme moral. Premièrement, la Règle d'or souffre d'un défaut de formalisme dans la mesure même où il est fait mention de sentiments (amour et haine) qui relèvent, dans la rigueur kantienne, de « désirs ». En d'autres termes, la Règle d'or procède d'une donation empirique [...] Deuxièmement, si la Règle d'or implique bien, comme la seconde formulation de l'impératif kantien, l'idée de réciprocité ou de mutualité, seule cette dernière fait référence à l'idée universelle d'humanité. Dans ce cas, il ne s'agit pas de traiter autrui en fonction de ce que j'estime subjectivement, y compris en fonction de mes désirs, être bien ou mal ; à la limite, si j'estime que l'euthanasie peut être une solution pour moi de soulager des douleurs insupportables et de mettre ainsi fin à mon existence, il n'est pas contraire à la Règle d'or que j'accède à la demande d'autrui s'il me demande également de mettre fin à ses douleurs par un suicide assisté. Or, ce que peut permettre ici la Règle d'or est proscrit par les impératifs kantien dès lors que ce qui est à respecter en chacun demeure l'idée d'humanité. Ainsi une pratique comme l'euthanasie reviendrait à traiter l'autre comme moi-même comme moyen, et non comme une fin en soi » (Michel, 2010, p. 115). La règle d'or ne semble donc pas trouver place dans l'éthique déontologiste pour deux raisons : sa donation empirique, et sa subjectivité.

En revanche, il semble que l'on puisse suggérer, sans prétendre prouver, un lien avec l'éthique des vertus, plus précisément, dans sa version « naturaliste ». Buechler distingue en effet deux conceptions au sein de l'éthique des vertus. La première est la version naturaliste : « Il est souvent dit que l'éthique des vertus est naturaliste, pour la raison que ses considérations sur nos objectifs de vie, ainsi que sur nos vertus, dépendent d'une approche descriptive de la nature ou, du moins, de la nature humaine » (2014, p. 8). La seconde est la version non-naturaliste : « Mais l'éthique des vertus n'est pas nécessairement naturaliste, c'est-à-dire que la conception de la nature humaine n'est pas toujours utilisée pour identifier les vertus à cultiver » (2014, p. 8). Si l'on opte pour la version naturaliste, il serait alors possible de rendre compte de deux éléments de la Règle d'or.

Il est vrai qu'on pourrait rendre compte de la substituabilité des individus par expérience de pensée au titre de ce qu'ils ont de commun, une « structure interne de la personne », à la limite une « nature ». D'ailleurs, la règle d'or suppose, pour être valide en tant que critère de justification d'une action, une conformité initiale de la volonté à la structure interne de la personne, comme l'éthique des vertus. L'exemple d'un masochiste qui

appliquerait la règle d'or manifeste que celle-ci ne s'auto-suffit pas pour édicter la règle d'une action.

On peut également rendre compte de la prise en compte du ressenti dans la règle d'or, en la rapprochant de l'éthique des vertus. En sollicitant à nouveau la pensée d'Aristote, on peut dire que « plaisirs et peines sont ainsi, en fait, ce sur quoi roule la vertu morale. En effet, c'est à cause du plaisir que nous en ressentons que nous commettons le mal, et à cause de la douleur que nous nous abstenons du bien<sup>464</sup>. » Dans cette optique, les deux éléments qui font obstacle à une inscription dans le cadre déontologiste plaident pour une annexion par l'éthique des vertus. En effet, l'appel au ressenti pour justifier une action se retrouve dans la règle d'or<sup>465</sup>, et l'estimation subjective de l'action également<sup>466</sup>.

Il y a donc un certain nombre de similitudes entre une éthique de la règle d'or et l'éthique des vertus, qui permettent de lire la première à la lumière de la seconde.

## **7. UNE PISTE POUR DES RECHERCHES FUTURES : ANALYSE DU DISCOURS DU DRH**

On peut esquisser ici, à titre de piste de réflexion pour des recherches futures, ébaucher une analyse du discours du DRH sur les PAM à travers notre grille d'analyse. La formation managériale de base est co-animée, à la FDJ, par un consultant extérieur et par le DRH. Ces formations s'appellent également les PAM<sup>467</sup>.

Nous avons assisté à l'une de ces formations, les 21-22 mars 2013 au centre Emergence, 121 rue d'Aguesseau (92100 Boulogne Billancourt). Au cours de cette formation, le premier jour, de 12h30 à 13h09, le DRH a expliqué successivement chacune des vignettes du document présentant les PAM en donnant pour chacune une anecdote et une brève définition. C'est à partir de notre prise de note que nous restituons son discours.

---

<sup>464</sup> *Éthique à Nicomaque, op. cit.*, II, 2, 1104b10, p. 95.

<sup>465</sup> Cf. « ce que j'aimerais que l'on me fasse ».

<sup>466</sup> Notons que dans la règle d'or, comme dans l'éthique des vertus, la subjectivité de la justification de l'action, pour n'être pas formalisable, n'en répond pas moins à une certaine rationalité, incarnée dans la figure du *phronimos* (Éthique à Nicomaque, VI, 5), comme nous l'avons vu en détaillant la prudence (cf. Aubenque, 2002). La subjectivité du ressenti s'adosse à une rectitude supposée de l'appétit par rapport à la structure interne de la personne.

<sup>467</sup> Cf. DRH, Présentation de la politique RH à un congrès RH (10 avril 2013) ; Journal d'activité à la FDJ, 23/11/2012.

Voici le tableau que l'on pourrait tirer de l'analyse de son discours. Nous n'avons gardé que les séquences concernant les PAM significatifs du point de vue de notre analyse. C'est pourquoi nous n'en présentons que 10 sur les 15 exposés par le DRH.

Tableau n° 36 : Le discours du DRH sur les PAM lu à travers notre grille d'analyse

<b>PAM</b>	<b>Prise note sur le discours du DRH</b>	<b>Dimension de l'éthique normative</b>
Sélectionner	<p>Dans le comité de direction, en Janvier 2012, tout le monde était d'accord pour l'acquisition d'une entité.</p> <p>La décision, pour autant, n'a été prise qu'en avril 2013.</p> <p>En effet, il n'y a pas de concurrence. « Là, on a l'éternité pour nous. Un an et demi pour fusionner ».</p>	<p>Conséquentialisme suggéré : le recours à la concurrence suggère qu'un management sans décision a des conséquences négatives</p>
Garder le cap	<p>« C'est pas le club med' à la FDJ ». Il y a des objectifs. Il faut contourner des obstacles.</p> <p>Savoir tirer des bords pour atteindre l'objectif, sans l'oublier.</p>	<p>Déontologisme hybride intégré dans un conséquentialisme. Recours à l'objectif comme conséquence recherchée.</p>
Performer	<p>L'image de la vignette représente Sandy Casar, de l'équipe FDJ, lors d'une victoire sur le Tour de France, après avoir géré son échappée. J'ai assisté à cette victoire.</p> <p>Passer du geste bon au bon geste.</p>	<p>« Geste bon » : déontologisme, obligation de moyens (cf. mode de management dans la fonction publique)</p> <p>« Bon geste » : conséquentialisme</p>
Expliquer et écouter	<p>On a un déficit majeur à la FDJ : « mon chef me donne pas assez d'information ».</p> <p>Rôle de transmetteur.</p> <p>Souvent, je vous envoie les comptes rendus du CE, sans les transmettre à vos collaborateurs. Je pourrais les envoyer à tout le monde. Mais je vous demande de traduire. Pas de transférer. Traduire suppose de comprendre.</p>	<p>Déontologisme suggéré par le terme « rôle »</p>



Déléguer et contrôler	<p>Adapter la longueur de la laisse.</p> <p>On n'est pas des experts, donc il faut déléguer.</p> <p>Vous êtes manager, l'un de vos collaborateurs vient vous voir et vous dit : « J'ai un dossier qui est arrivé sur mon bureau mais je ne sais pas comment m'y prendre », Vous connaissez par cœur comment régler ce sujet, et vous vous dites, si je le traite moi-même, j'en ai pour deux heures, si je lui apprends à le faire, j'en ai pour plusieurs demi-journées. Vous êtes submergé de travail, et sur votre bureau, il y a des piles de dossiers à traiter. Vous répondez alors à votre collaborateur : « Laisse moi ce dossier, je m'en occupe ». Quelques jours plus tard, voyant que ce dossier n'a pas avancé d'un pouce, votre collaborateur vient vous voir et vous dit : « Alors, vous en êtes où du dossier que je vous ai confié la semaine dernière » ?</p>	<p>Conséquentialisme négatif : manifeste les conséquences négatives d'une action non-conforme aux PAM</p>
Faire grandir	<p>Sur la photo, on voit Karajan, chef d'orchestre.</p> <p>« L'art du chef n'est pas de jouer mieux que les autres, mais de savoir ce qu'il convient d'exiger de chacun ».</p> <p>« Qu'ai-je fait des personnes qui me sont confiées ? »</p>	<p>Déontologisme suggéré par l'expression « ce qu'il convient de »</p>
Coopérer	<p>« Quand je suis arrivé à la FDJ, je n'avais jamais vu une entreprise avec autant de baronnies. On n'avait pas une entreprise, mais 10 PME.</p> <p>Dans la grande distribution, l'ennemi est à l'extérieur. Mais le fonds culturel depuis 30 ans, il est là. On voit le résultat : L'activité de Poker qui devait démarrer en Juin a finalement démarré en septembre.</p>	<p>Conséquentialisme : « On voit le résultat »</p>
Reconnaître	<p>Mes enfants viennent de jouer au foot.</p> <p>« Papa, j'ai marqué un but !</p> <p>- C'est bien.</p> <p>Ou alors</p> <p>- Ah, raconte-moi ! »</p> <p>Il y a une façon de reconnaître les réussites. Dans l'entretien, vous devez moins parler que faire parler vos collaborateurs sur ses réussites.</p> <p>Parfois c'est seulement bravo et merci, parfois, c'est merci seulement quand il y a échec sur le résultat.</p>	<p>Déontologisme : « vous devez »</p>

Être loyal	<p>« Un ministre, ça ferme sa gueule ou sa démissionne » Chevènement. Moi, je ne suis pas toujours d'accord avec Charles Lanteri.</p> <p>Dans son bureau, j'ai le temps d'argumenter. Il accepte que j'aïlle jusqu'au bout de l'argumentation. Loyalement, dans le secret du bureau de son N+1, « on ne veut pas de béni oui-oui. »</p> <p>Ensuite, devant l'équipe, il faut « tenir la décision, même si on est pas d'accord ». « c'est toujours difficile d'être manager ».</p>	Déontologisme pur : « il faut ». On remarque le sujet difficile pour les managers dans les entretiens traduits en déontologisme (conflit d'intérêt)
Accepter l'erreur	Le droit à l'erreur est inscrit dans les PAM. Attention, la récidive n'est pas permise. Sinon c'est une faute. Les plus belles inventions sont nées de l'erreur. On n'est pas dans une culture de l'erreur à la FDJ. Tant qu'on n'a pas 100% de solution, on ne prend pas de décision. Crainte de l'erreur, alors qu'on ne vire personne pour erreur à la FDJ.	Conséquentialisme : « Les plus belles inventions sont nées de l'erreur. » La conséquence que sont les inventions justifie l'acte d'accepter l'erreur.

Source : auteur

Ce tableau permet de manifester la diversité des raisonnements possibles pour une seule personne. On remarque également que l'éthique des vertus n'est pas présente dans le discours du DRH. On peut interpréter ce dernier fait par la problématique de communicabilité des motifs d'action relevant de l'éthique des vertus. En effet, la communicabilité suppose une certaine universalité du propos : si c'est valable pour l'un, c'est valable pour l'autre. Or, la place du ressenti et la subjectivité du motif d'action en éthique des vertus ne permet pas d'établir une règle d'action. Le caractère non rationnellement formalisable des justifications en éthique des vertus pourrait expliquer ce résultat dans un discours de transmission de pratiques justifiées.

On peut confirmer ce fait par un phénomène que Aubenque souligne dans la pensée d'Aristote : « Le caractère non-systématique de la description aristotélicienne des vertus a été souvent souligné, soit qu'on le déplore, soit qu'on s'en félicite » (2002, p. 36-37). On peut rapprocher ce trait par opposition, du caractère systématique que permettent les modèles déontologiste et conséquentialistes : « Se profile donc à l'horizon le reproche que Larmore adresse aux morales modernes, dont il déplore la méfiance à l'égard de la position aristotélicienne à propos de la prudence : contre le vague de la prudence, les moralistes

modernes, en particulier Kant, ont demandé une explicitation pleine et entière de la procédure de décision » (Pariente-Butterlin, 2014, p. 81). Le caractère systématique est revendiqué par le déontologisme, qui fournit, via l'universalisation de la maxime, un procédé applicable universellement, donc communicable facilement, mais peut aussi se trouver dans l'aspect technique du conséquentialisme que nous avons souligné. Si le conséquentialisme, comme nous l'avons montré, absorbe la spécificité de l'éthique au profit de la technique, on peut transmettre la morale dans des conditions similaires à la transmission d'une technique. Il n'en va pas de même pour l'éthique des vertus. Celles-ci repose moins sur un raisonnement, quoique le raisonnement prudentiel soit nécessaire, en éthique des vertus, que sur la disposition droite, condition de rectitude du jugement prudentiel. Or, cette disposition droite ne se transmet pas. Elle est l'objet de l'éducation, la *paideia*, qui se fait moins par le discours que par l'exemple, et qui est plus formation qu'information. Le raisonnement prudentiel, quant à lui, ne procède pas par des voies déterminées, comme le ferait une technique. La casuistique et ses limites manifestent bien que la prudence, comme nous avons tenté de le montrer, accueille ce qu'il y a d'incommunicable de chaque situation pour des décisions uniques. Pour s'en convaincre, il n'est que de convoquer la définition que donne Aristote de la prudence : « La vertu est une disposition de la volonté consistant dans un juste milieu relatif à nous, lequel est déterminé par la droite règle et tel que le déterminerait l'homme prudent<sup>468</sup> ». Voici le commentaire qu'en fait Aubenque, et qui pour notre question manifeste la part intransmissible de l'éthique des vertus : « La vertu, écrit-il, consiste à agir selon le juste milieu, et le critère du juste milieu est la droite règle » (2009, p. 40). Le recours à la règle semble jusque là attester le caractère formalisable du critère éthique. « Mais qu'est la droite règle ? Aristote ne nous donne aucun moyen de la reconnaître, si ce n'est l'appel au jugement de l'homme prudent » (p. 40). C'est donc à un singulier qu'Aristote fait appel comme critère du jugement prudentiel. Aubenque explique qu'Aristote ne peut fixer de règle transcendance à la vertu parce qu'il a répudié les Idées. L'éthique des vertus, dans la mesure où elle s'inspire d'Aristote, répugne donc à l'universalisation des maximes<sup>469</sup>, et par là, à la transmissibilité de toute recette morale, ce qui expliquerait l'absence de recours à des

---

<sup>468</sup> *Éthique à Nicomaque, op. cit.*, II, 6, 1106b36, p. 36.

<sup>469</sup> Aubenque insiste sur cet aspect singulier de la règle, mais ne nie pas pour autant que la prudence soit une vertu intellectuelle, qui se distingue de l'habileté ou de la ruse : « La substitution au *spoudaios* traditionnel d'un *phronimos*, qui n'est pas pourtant le sage platonicien, inaugure, à la fois contre l'empirisme de la tradition populaire, et contre la philosophie platonicienne des essences, ce qu'on pourrait appeler un intellectualisme existentiel » (Aubenque, 2009, p. 51).

expressions interprétables par ce filtre dans le discours du DRH qui cherche à transmettre les PAM.

La forte présence de déontologisme dans le discours peut aussi s'expliquer par la fonction du locuteur. En effet, nous avons vu que la direction des Ressources Humaines peut être perçue comme la garante de l'attitude déontologiste dans une entreprise, au rebours de tous les autres services, orientés à la conséquence recherchée.

## **8. CONCLUSION DE L'ENQUETE DE TERRAIN**

Cette deuxième partie de notre thèse nous aura permis de revenir à l'échelle des managers, à leur discours et à leurs préoccupations. L'enquête de terrain que nous avons menée a permis d'approfondir les types d'expressions de chacune des trois grandes théories de l'éthique normative. Si l'on devait extraire les principales avancées de ce travail pour la recherche en philosophie, on pourrait dire que le point de vue déontologiste en entreprise relève d'un paradoxe compte tenu de la nature du management. Le point de vue conséquentialiste, quant à lui, peut mener à une instrumentalisation de l'éthique au profit de l'efficacité auprès des managers, dans une technicisation de la morale. Le point de vue de l'éthique des vertus peut s'exprimer en justification d'une action par la structure interne de la personne, directement ou indirectement, ou par l'émotion positive qui est liée à cette action : ce mode de raisonnement, non justifiable de façon formelle, reste difficile d'expression pour les managers, si l'on fait droit à la gêne qui accompagne ses formules. Enfin, certains verbatim semblent se trouver à part : ceux qui relèvent de la règle d'or, dont l'approfondissement permet de mettre en valeur les enjeux de l'éthique des vertus, en termes de subjectivité et de ressenti notamment.

Outre ces éléments de contenu, il est possible de relever que le type d'enquête que nous avons menée permet de voir dans l'unité l'éthique normative et l'éthique appliquée. Cette dernière en effet, cherche à savoir si telle action est bonne ou non. L'éthique normative cherche à savoir ce qui fait qu'une action est bonne ou mauvaise. Au regard de l'éthique normative, en temps normal, les questions d'éthique appliquée ne font figure que d'exemples. Ici, c'est à partir de considération d'éthique appliquée spontanée que le questionnement d'éthique normative a pu se développer. C'est donc sans l'abstraction potentiellement déformante que nous avons pu mener notre réflexion, en suivant le conseil de Massin : « Dans la mesure où la méta-éthique semble être le domaine le plus abstrait de l'éthique, la prudence

pédagogique voudrait qu'on l'étudie en dernier : commencer par un cas concret, puis remonter petit à petit vers des questions plus abstraites » (Massin, 2008, p. 3). L'intérêt de notre approche est en cela de conserver à l'éthique, fût-elle normative, son caractère de discipline pratique.

Il faut ici souligner les limites de notre analyse.

La première d'entre elles relève de la méthode d'enquête. Nous n'avons pu analyser que le discours des managers et non leur travail. Il aurait été intéressant de compléter cette approche avec une approche plus directe de l'activité, comme l'observation participante. Comme nous l'avons signalé, nous avons cherché à mettre en place une phase d'observation participante<sup>470</sup>. Cependant, l'angle que nous avons choisi pour cette enquête est celui non de la pratique éthique des managers, mais des conceptions éthiques, qui s'expriment par le discours.

Les difficultés de représentativité soulignées plus haut ne nous permettent pas d'établir un classement en fonction de la typologie des managers interrogés. Par exemple, nous aurions pu chercher à savoir si l'âge, ou l'ancienneté appellent davantage une attitude conséquentialiste ou déontologistes. Ce travail peut être l'objet de recherches futures, sur un échantillon plus nombreux et plus représentatif.

Cette dernière piste de réflexion se révélerait particulièrement pertinente dans le cas d'une comparaison entre l'expression des managers de la Française des Jeux, et d'une entreprise qui n'a pas les spécificités historiques et juridiques de la FDJ. En effet, compte tenu de l'aspect public de cette entreprise et du mode de management dans les entreprises

---

<sup>470</sup> L'obstacle représenté par le fait que l'intervenant pourrait être pris pour un envoyé de la DRH a paru rédhibitoire, l'objectif était de ne pas compromettre le climat social au sein de l'entreprise. Cf. Journal d'activité à la FDJ, entretien avec J.-Y. Guillain et J.-C. Buvat, 12 décembre 2012, Réunion avec le DRH et l'intervenant pressenti, 23 juillet 2013, Annexe 3 : Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé, p. 405. Voici les informations clés de la proposition que nous avons présentée lors de la réunion de préparation de l'observation participante :

Objectif : Analyser l'activité des managers de façon objective, c'est-à-dire indépendamment de leur discours sur cette activité, comparer cette activité aux PAM, confirmer les résultats d'enquête (entretiens PAM, EDP, FDJScope, etc.), fournir à la recherche sur les PAM des données supplémentaires.

Modalités : Un observateur, 3 x 2 mois dans un service de la FDJ, qui observe les pratiques (exemples : porte du manager ouverte ou fermée, temps de travail sans interruption dans les espaces partagés) ; mesure le temps que chaque manager consacre à ses activités (quel pourcentage au management ?) ; Compare les pratiques des différents services entre eux ; Rédige un rapport pour la RH.

Intervenant : Sa présence doit modifier au minimum la situation qu'il observe. Il est briefé par le chercheur sur les enjeux de son observation et travaille en coordination avec lui. L'idéal est un étudiant en stage : peu d'enjeu pour les managers.

publiques, surtout pour ce qui est des objectifs, et partant, de la prise en compte d'une certaine finalité dans le management, il serait pertinent de comparer le conséquentialisme tel qu'il est exprimé à la FDJ et tel qu'il s'exprime dans des entreprises chez lesquelles le MPO a toujours été la norme.



# **CONCLUSION GENERALE DE LA THESE**

---



## **1. PRINCIPALES CONCLUSIONS**

« La recherche des causes finales est stérile, et comme une vierge consacrée à Dieu, elle n'enfante rien<sup>471</sup>. » Ce sarcasme de Bacon concernait les sciences mécaniques de son époque (Decorte, 1992, p. 185). Pour notre cas, la recherche à partir du concept philosophique de finalité pourrait difficilement se conclure par une phrase similaire.

En effet, cette recherche a eu l'ambition d'approfondir le rôle de la finalité dans le management, ou plus précisément dans le travail des managers. Le terme de management pouvant désigner à la fois un objet des sciences de gestion et une pratique vécue par les managers, nous avons exploré les deux dimensions de cette réalité, dans les deux parties de notre thèse.

Dans la première partie de cette thèse, nous avons entrepris d'éclairer le travail du manager à partir d'une lecture des textes philosophiques consacrés à la notion de finalité et d'une synthèse critique de la littérature académique en sciences de gestion. C'est ainsi qu'après avoir décrypté le terme de manager, et l'expression de « bon manager » communément utilisée dans la littérature en sciences de gestion comme dans le langage usuel, nous avons analysé la description que les sciences de gestion font des pratiques de management, pour mettre en lumière trois aspects sur lesquels une approche par la finalité, élaborée de façon philosophique, se révèle pertinente. Nous avons ainsi travaillé le MPO, les contradictions auxquels le manager est confronté, et le dilemme éthique qu'il peut rencontrer.

L'élaboration philosophique a consisté à faire émerger, aux côtés de la logique de la finalité instrumentale (qui met en relation un objectif au service d'une intention), qui soutient les conceptions classiques du management, une logique de la finalité transcendante, issue de la pensée d'Aristote, Thomas d'Aquin et Spaemann. Cette logique se résume dans le fait que la fin de celui qui agit est un « être-autre » (sans constituer un autre être) qui détermine mon « être-là » factuel<sup>472</sup>.

---

<sup>471</sup> « *Causarum finalium inquisitio sterilis est, et tamquam virgo Deo consecrata, nihil parit* » F. Bacon, *De augmentis scientiarum* (1623), in *The Philosophical Works of Francis Bacon*, New York, Freeport, 1970, p. 473 (traduction par nos soins).

<sup>472</sup> Cf. Résumé de l'apport de la finalité, p. 115.

La première dimension du travail du manager que nous avons lu à l'aide de la logique de la finalité transcendante ressortit au MPO. Les difficultés posées par le MPO, en effet, ainsi que les limites des tentatives de dépassement de ce mode de management, nous ont amené à considérer la question sous l'angle de la finalité transcendante. En effet, replacer l'approche par objectifs dans le cadre d'une logique de la finalité transcendante permet, au niveau organisationnel comme au niveau individuel, de réguler le management par objectif, notamment dans sa propension à devenir un levier du système « managinaire » (Aubert et Gaulejac, 2007, p. 110). Notre démarche repose sur une distinction entre l'objectif et la finalité transcendante. En effet, la finalité transcendante se présente, en tant que telle, comme hors du contrôle de la volonté, et interne au sujet, contrairement à l'objectif. Au niveau organisationnel, s'interroger sur « la finalité du management par objectif » permet de relativiser l'importance de ce dernier, en se posant la question « pour quoi le management par objectif est-il fait ? » Au niveau individuel, nous avons vu que la finalité permet de replacer l'objectif dans son statut de moyen en vue d'une fin, et éventuellement d'articuler ce moyen avec la finalité de l'agent, en lui permettant de se poser la question : « pour quoi suis-je fait ? » Cette question montre que la finalité de l'agent ne se réduit pas à son objectif. Les tentatives alternatives de dépassement du management par objectifs, quant à elles, qu'il s'agisse du « management par les compétences » ou par les valeurs (Delavallée, 2005, p. 88), raisonnent pour ainsi dire *a priori*. La finalité du management pourrait alors jouer le rôle de facteur d'unité prospectif que jouait jusqu'alors l'objectif, à cette différence que la finalité, par l'intermédiaire de la « vision » que la littérature prête au leader, libère la créativité.

La deuxième dimension du travail du manager que la finalité transcendante permet de mieux approcher est le faisceau de contradictions au milieu duquel est placé le manager. Lire ces contradictions, notamment à l'aide du concept d'injonction paradoxale, comme des conflits de buts, permet d'envisager la finalité transcendante comme principe d'unification analytique des buts, comme c'est le cas dans la vision intégrative de la RSE que nous avons exposée. La logique de la finalité instrumentale, au contraire, en tant que milieu naturel de la notion d'intérêt, ne permet de penser ces conflits de buts que comme d'irréductibles chocs d'intérêts contradictoires. L'anthropologie carencielle qui découle d'une conception finalisée de l'homme et de la société permet de comprendre, en effet, que chaque partie prenante ne doit pas se rendre artificiellement inachevée en s'ouvrant au dialogue, mais intégrer sa carence comme point de départ du dialogue.

La troisième dimension du travail du manager que nous éclairons à partir du concept de finalité regarde le dilemme éthique du manager, qui le place devant un choix mettant en balance d'une part des valeurs éthiques, d'autre part des valeurs qui relèvent de l'ordre de l'efficacité. La diffraction, permise par la logique de la finalité transcendante, entre fin de l'action, fin subjective de l'agent et fin objective de l'agent, permet de structurer la relation de l'éthique (conformité de la fin subjective de l'agent à sa fin objective) à l'efficacité (conformité de la fin de l'action à la fin subjective de l'action). Dès lors, la prise en compte de la finalité dans la démarche de raisonnement prudentiel permet de penser une « *consistency* » des valeurs éthiques et efficacité, pour un agir qui dépasse éthique de conviction et éthique de responsabilité.

Ce sont donc trois aspects majeurs du travail du manager que nous avons lus et approfondis à la lumière de la finalité dans la première partie. La finalité transcendante permet de mieux comprendre le management par objectif parce qu'elle se distingue de l'objectif, elle permet de mieux comprendre les contradictions parce qu'elle se distingue de l'intérêt et de l'utilité, et elle permet de penser une solution du dilemme, car elle se divise en fin de l'action (efficacité) et en fin de l'agent (éthique).

La seconde partie de notre travail de thèse, quant à elle, a permis d'étudier sur le terrain ce que notre proposition théorique (prendre la finalité comme clé du travail du manager) peut apporter, à travers l'analyse de la manière dont les managers justifient leurs choix, prennent en compte les principes d'action managériale, et définissent le bon manager. Il s'agit donc dans cette deuxième partie de confronter notre lecture du travail du manager au terrain lui-même.

Pour cela, nous avons analysé le rôle de la finalité dans le discours des managers de la Française des Jeux, à travers une dimension de l'éthique normative qui sollicite la finalité : la tripartition entre le déontologisme, le conséquentialisme et l'éthique des vertus. En effet, dans le déontologisme, la justification d'un acte se bâtit contre sa finalisation : un acte finalisé, en tant que tel, ne satisfait pas aux exigences de la morale, dans la philosophie de Kant. Dans le conséquentialisme, c'est au contraire au nom de la finalité que la justification d'un acte se pose, à tel point que cette conception de l'éthique normative est parfois confondue avec la perspective téléologique<sup>473</sup>. Mais la finalité sollicitée dans le conséquentialisme est corrélée à

---

<sup>473</sup> De *telos* : la fin, le but.

une logique de la finalité instrumentale. L'éthique des vertus se propose comme une troisième voie. La finalité y tient une place non en tant que finalité de l'action, mais comme finalité objective de l'agent lui-même, dépendante de la structure interne de la personne, garante de la conformité de l'acte avec la structure interne de la personne, dont le signe est l'émotion positive associée. Cette conception suppose une logique de la finalité transcendante.

Nous avons relevé chez les managers, de ce point de vue, bien que chacun s'exprime selon les trois conceptions de l'éthique normative, une certaine conformité entre les expressions attribuées au conséquentialisme et le travail du manager, qui confirme l'omniprésence du management par objectif, l'objectif étant conçu comme une conséquence recherchée de l'action. Nous suggérons ainsi que le déontologisme et l'éthique des vertus, pour des raisons différentes, sont l'objet d'un malaise dans l'expression des managers. Par ailleurs, nous avons mis en lumière un certain nombre de résultats qui approfondissent chacune des dimensions de l'éthique normative en contexte managérial.

C'est ainsi que nous avons manifesté, pour le déontologisme, que l'expression des managers est la plupart du temps hybride, ce qui confirme l'aspect largement artificiel de la dichotomie marquée entre conséquentialisme et déontologisme. Les expressions hybrides, les plus nombreuses, sont elles-mêmes de deux sortes. On trouve des cas de formules hybrides associées et dissociées. Les expressions pures, quant à elles, peuvent être perçues comme des expressions conséquentialistes elliptiques de leur justification prospective, des expressions révélant la mission de la Direction des Ressources Humaines dans l'entreprise comme garante de l'attitude déontologiste, ou bien des formules relevant de la contrainte, dans le cas d'actions pénibles, auxquelles le manager peine à adhérer. Ces éléments s'expliquent par l'impossibilité du déontologisme en entreprise, confirmé empiriquement par le fait que les actions déontologiquement justifiées par les managers sont hors du champ économique et technique.

Pour ce qui est de l'attitude conséquentialiste, nous avons montré que le raisonnement se tient par évaluation comparative des conséquences, et par la mise en balance, parfois, de valeurs auxquelles sont attachées les conséquences, valeurs qui peuvent être contradictoires. Nous avons également montré que les managers s'expriment avec un certain pessimisme, préférant justifier leurs actions par des conséquences négatives à éviter plutôt que des conséquences positives à rechercher.

L'analyse du bénéficiaire de la conséquence qui justifie l'action révèle une diversité de conceptions. Les conséquences justifiant l'action sont au profit du collectif ou d'autrui pour certains, parfois au détriment de la satisfaction individuelle. Pour d'autres, elles sont au profit de l'individu, parfois au détriment du collectif. Parfois, la justification d'une action vient de la congruence entre l'effet positif sur le collectif et sur l'individu. Nous avons mis en valeur également le fait que la nature de la conséquence entraine en ligne de compte dans le raisonnement conséquentialiste. On assiste alors à une potentielle instrumentalisation de l'éthique au profit de l'utilité, chez la plupart des managers, qui se combine avec un relativisme éthique au nom duquel on peut justifier les moyens par la conséquence recherchée, comme dans le cas des attitudes directives et autoritaires. L'éthique conséquentialiste se rapproche alors, dans sa démarche, d'une technique évaluée sur des critères intellectuels (« c'est intelligent ») et non moraux (« c'est bien »).

Pour ce qui regarde l'éthique des vertus, nous avons mis à jour deux types de formules qui en relèvent. Certains managers, en effet, justifient une action par le fait qu'elle émane de leur structure interne, de leur nature, pour ainsi dire. Cette émanation peut être directe ou bien s'opérer par l'intermédiaire de ce qu'on pourrait appeler une faculté (« bon sens », « feeling »). D'autres justifient une action par le fait qu'elle s'accompagne d'une émotion positive. Le statut du plaisir comme signe de la conformité de l'action à la structure interne de la personne explique le lien entre les deux types d'expression.

La gêne de certains managers devant ce type de formule montre que l'éthique des vertus se situe dans le même cas d'exclusion du cadre managérial que le déontologisme, mais pour des raisons différentes : le management fonctionne par des justifications formalisées. Or, les justifications émises dans le cadre de l'éthique des vertus échappent à cette formalisation, en raison de leur subjectivité et de leur recours à l'émotion. Nous avons en outre noté que certains managers considèrent comme innée la structure interne de la personne dont émane l'action justifiée, d'autres la voient comme acquise.

Enfin, nous avons suggéré l'existence d'une quatrième dimension, assimilable à la règle d'or (« fais ce que tu veux qu'on te fasse »), dont nous avons étudié les résonances avec chacune des trois conceptions de l'éthique normative. Nous avons conclu à une affinité particulière avec l'éthique des vertus, dans sa version naturaliste notamment.

Nous avons également ouvert le champ de notre recherche avec un analyse de discours externe à notre corpus d'entretiens : le discours du DRH lors d'une formation managériale, présentant les PAM. On y décèle l'absence de raisonnements sollicitant l'éthique des vertus. Nous avons avancé une explication par l'exigence de communicabilité due au contexte, donc d'universalité relative des justifications d'actions. La source de justification de l'action en éthique des vertus étant interne au sujet, il est difficile de la rendre universelle, donc communicable. La forte présence de déontologie dans le discours peut s'expliquer par la fonction du locuteur. En effet, nous avons vu que la direction des Ressources Humaines peut être perçue comme la garante de l'attitude déontologiste dans une entreprise, au rebours des autres services, orientés au profit comme conséquence recherchée. On pourrait voir la sujétion contractuelle des salariés, en effet, comme l'utilisation de moyens humains au profit de la rentabilité, et la Direction des Ressources humaines comme la garante du traitement « toujours en même temps comme une fin », selon la formule kantienne déontologiste : « Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen<sup>474</sup> ».

Au terme de ce travail, on peut dire que la distinction des deux logiques de la finalité permet d'éclairer le travail du manager de façon pertinente.

## ***2. INTERET DE LA METHODE INTERDISCIPLINAIRE CHOISIE***

L'intérêt de notre travail ne se trouve pas seulement dans le contenu des réflexions menées, et des résultats atteints. Il se trouve également dans notre approche. L'interdisciplinarité fait de notre thèse un point de rencontre entre les sciences de gestion et la philosophie. De la confrontation de ses deux disciplines nous espérons avoir fait naître, outre une certaine originalité relative de notre démarche, un vrai enrichissement mutuel.

L'enrichissement des sciences de gestion par la philosophie peut se formaliser dans la démarche que nous avons éprouvée trois fois, dans le traitement des trois dimensions du travail du manager éclairées par la finalité. En effet, à chaque fois, nous avons d'abord présenté une situation relevant de l'étude des sciences de gestion, grâce à la littérature académique de cette discipline. Nous avons montré les limites, voire les difficultés de ces situations, avant d'opérer, pour ainsi dire, une assomption philosophique. Nous pouvons

---

<sup>474</sup> E. Kant, *Fondement de la métaphysique des mœurs*, op. cit., p. 150.

appeler ainsi la démarche qui évite de plaquer des concepts philosophiques sur des situations, et qui consiste à faire émerger la dimension philosophique présente dans les situations étudiées pour assumer ces problématiques et la porter au niveau philosophique. Cette approche nous a permis de faire entrer la finalité élaborée comme concept philosophique en résonnance avec trois problématiques habituellement traitées en sciences de gestion, pour aborder une nouvelle façon de poser ces problèmes. Notre propos n'est pas de dire que la philosophie résout les problèmes de la gestion. Il est de dire qu'elle permet à la gestion de poser autrement ses problèmes.

L'apport des sciences de gestion pour la philosophie est, de son côté de proposer une matière à ces concepts philosophiques, un lieu de déploiement, qui donne à voir le jeu de ces concepts dans des problématiques concrètes<sup>475</sup>.

### **3. LIMITES DE NOTRE TRAVAIL**

Les limites de notre travail de recherche tiennent également à l'interdisciplinarité. La difficulté d'une recherche qui adopte une démarche interdisciplinaire tient au difficile respect des démarches spécifiques à chacune des deux disciplines. En effet, il est possible qu'un historien de la philosophie se trouve embarrassé devant certaines assertions qui lui paraîtront des raccourcis indignes de la recherche philosophique. De fait, la démarche même que nous avons choisie nous pousse à simplifier certaines théories pour les faire entrer en dialogue avec des conceptions des sciences de gestion. Nous convenons que ces théories mériteraient, dans une perspective philosophique, un traitement plus approfondi ou une généalogie plus fouillée, même si ce n'est pas l'ambition de notre travail. Par exemple, nous avons convoqué la pensée de Kant pour élaborer une grille d'analyse susceptible de rendre compte du déontologisme. Cependant, le déontologisme tel qu'il est exprimé par les managers ne relève pas de l'agir proprement moral pour Kant. En effet, nous avons qualifiées des expressions de déontologistes, alors qu'elles correspondent à l'inverse de l'agir moral pour Kant. C'est le cas des actions accomplies au nom de la norme édictée dans l'entreprise. Cette attitude relève, pour Kant, de l'hétéronomie, et ne mérite pas d'être qualifiée de morale<sup>476</sup>. De même, un spécialiste en sciences de gestion pourrait trouver certains rapprochements avec des concepts

---

<sup>475</sup> Pour un aperçu synthétique des résultats de notre travail, cf. Annexe 1 : Schéma synthétique des apports de la thèse, p. 396.

<sup>476</sup> E. Kant, *Fondements de la Métaphysique des mœurs*, op. cit., p. 179.

philosophiques éloignés des réalités du terrain. L'interdisciplinarité, pour féconde qu'elle soit, exige des compromis de la part de chacune des deux disciplines.

Du point de vue de l'enquête de terrain, les limites que l'on peut souligner regardent l'agenda de l'enquête. Nous avons mené les entretiens au début de notre travail de thèse. Depuis ce moment, la maturation du sujet de recherche, les lectures et la rédaction ont permis de faire émerger des questions pertinentes qui auraient permis de mener sans doute différemment notre enquête de terrain. Toutefois, même dans le cas où nous aurions pu proposer d'autres entretiens, le temps de les mener aurait également apporté une maturation qui aurait poussé à vouloir prolonger et approfondir une enquête théorique. Les contraintes administratives et académiques impliquent de mettre un terme au processus de navette entre le cadre théorique et le terrain, pour permettre un aboutissement de la recherche. En outre, il aurait été intéressant dans le cadre d'une analyse du travail réel des managers de pouvoir déployer des méthodes permettant de nous confronter au réel. Notre enquête ne nous a livré qu'un accès à ce que les managers disent du réel. Si cela nous permet néanmoins de saisir des éléments pertinents en ce qui concerne leur rapport à la justification de leurs actions et de leurs décisions, le réel de l'activité n'a pas été capté par notre recherche.

#### ***4. PERSPECTIVES DE RECHERCHE***

Pour ce qui est de l'enquête de terrain, les perspectives de recherche sont multiples. Certes, le modèle que nous avons mis en place pour analyser les entretiens menés auprès des managers de la Française des Jeux est compatible avec tout type de terrains. En effet, l'éthique normative n'a pas de champ d'application spécifique, contrairement à l'éthique appliquée. Cependant, une perspective de recherche pertinente impliquerait de confronter les résultats obtenus auprès des managers de la Française des Jeux, avec les résultats qu'on obtiendrait avec une organisation proche de notre terrain actuel, par exemple un service du secteur public, et une entreprise du secteur privé. Le rôle de la finalité et la place du conséquentialisme y apparaîtraient sans doute différemment, en fonction de la prégnance du management par objectif dans ces organisations. Une comparaison avec des résultats obtenus en milieu associatif, voire humanitaire, serait sans doute également pertinent, pour voir l'application différentielle du management par objectif à travers la proportion d'expressions conséquentialistes et déontologistes des acteurs.



S'ouvre également un champ de recherche autour de considération de méta-éthique chez les managers. Nous avons relevé, en effet, plusieurs expressions relevant d'un relativisme éthique, d'autres suggérant l'existence de valeurs objectives, conventionnelles, voire naturelles. Ces formules de managers peuvent être lues comme des invitations à creuser les conceptions méta-éthique des managers. Ainsi, on pourrait se proposer de s'interroger sur le statut objectif ou subjectif des normes et des valeurs éthiques chez les managers, qu'ils expriment à travers des expressions comme : « Donc quelque part, oui, je pense que c'est mieux pour eux, maintenant, c'est aussi à eux... Moi, j'ai une façon de penser et je ne suis pas certain que tout le monde pense comme moi. Heureusement d'ailleurs. Donc moi je pense que c'est important puisque pour moi ça le serait. Maintenant, je peux pas faire... » (Didier).

Notre analyse ne s'est pas penchée sur une typologie des acteurs. Un échantillon plus important pourrait permettre d'élaborer des résultats par tranche d'âge, en fonction de l'ancienneté, etc. C'est ainsi que l'on verrait peut-être les plus jeunes réagir de façon plus déontologiste, ou davantage en fonction de l'éthique des vertus, par exemple. Il pourra aussi être intéressant de comparer les résultats obtenus ici avec ceux que l'on obtiendrait en se présentant comme envoyé par le DAF, plutôt que par le DRH. Nous avons en effet interprété certains résultats comme provenant de la conscience chez les managers de la direction commanditaire de l'enquête. Cette étude serait utile pour comprendre si le conséquentialisme est plus attendu (dans la représentation des managers) de la part de la direction financière que de la part de la direction des ressources humaines, qui comme nous l'avons suggéré, semble être perçue par les managers comme la garante de l'attitude déontologiste.

Du point de vue théorique, nous avons une perspective de recherche qui se présente d'elle-même, dans la continuité de ce travail. En effet, dans notre partie théorique, nous avons étudié comment une approche par la finalité permet de penser autrement trois aspects de l'activité du manager. Nous n'avons pas cherché à savoir quelle est, ni quelle doit être (si cette question peut être posée) la finalité du management, de l'entreprise. C'est dans cette direction que nous songeons à orienter nos recherches futures. De ce point de vue, notre thèse peut constituer les fondations d'un travail sur la question de la finalité du management.

L'enjeu d'un tel travail se révèle primordial pour éprouver les raisons de l'existence même du manager. En effet, comme nous le signalions en introduction, l'actualité grand public met de plus en plus en avant les remises en question du bien fondé de l'existence même de la fonction managériale. Le rôle de la recherche consistera à faire émerger les

limites et la pertinence de la fonction managériale, et, *in fine*, son « *dia ti*<sup>477</sup> », sa finalité. Cela permettrait de contribuer au débat autour de la question posée par le magazine *Management*<sup>478</sup> : « et si les managers étaient voués à disparaître ? » (Ysern, 2015, p. 96)<sup>479</sup>.

---

<sup>477</sup> Formule aristotélicienne d'expression de la finalité : « en vue de quoi ».

<sup>478</sup> 1<sup>er</sup> mars 2015, n° 228.

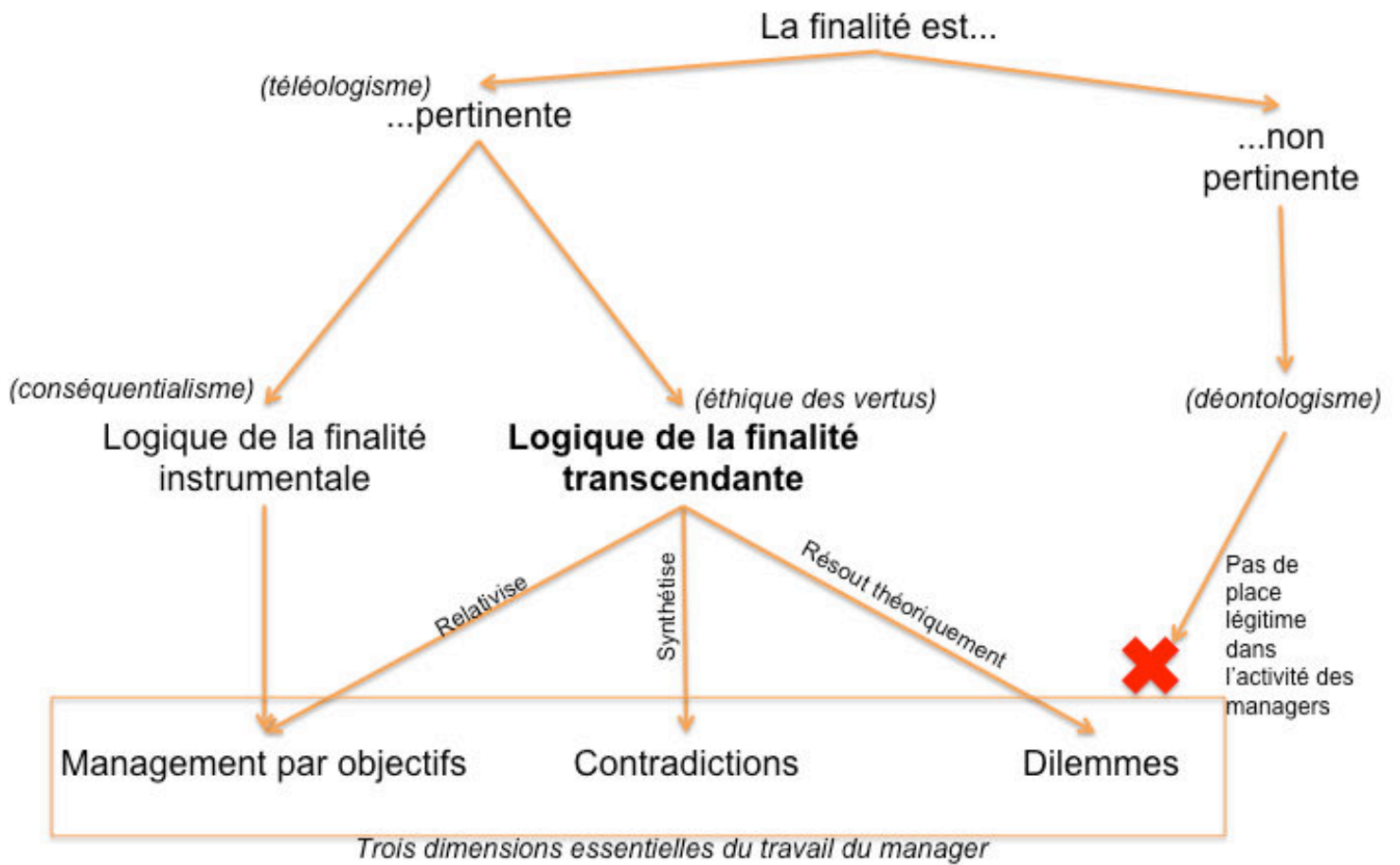
<sup>479</sup> Dans le même esprit, on trouve des titres comme : F. Fauconnier, « Zappos supprime tous les postes de managers et opte pour l'holocratie », *Journal du Net*, 07 Janvier 2014, <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/zappos-supprime-tous-les-postes-de-managers-0114.shtml>. Le mouvement de la « libération d'entreprise », porté notamment par l'ouvrage de Carney, B. M., et Getz, I., *Liberté et compagnie*, Paris, Flammarion, 2012, tend à supprimer la hiérarchie perçue comme bureaucratique.



# ANNEXES

---

# Annexe 1 : Schéma synthétique des apports de la thèse



Source : auteur

## Annexe 2 : La pensée de Platon sur l'implication dans la cité

L'objectif de cette partie, que nous avons mis en annexe pour ne pas alourdir la partie préliminaire<sup>481</sup>, est d'exercer une nécessaire mise au point sur la pensée de Platon. En effet, nous avons présenté, pour les besoins de notre recherche, un Platon pessimiste, promoteur du retrait des affaires de la Cité, en nous appuyant sur un texte du *Théétète*.

### a. Le *Théétète* comme vision parcellaire

Le texte du *Théétète* qui fait l'éloge de la marginalité du philosophe comme condition de sa liberté doit être replacé au cœur de la démarche platonicienne, et trouver ainsi un autre sens : le positionnement historique et philosophique de la vie et de l'œuvre de Platon témoignent d'un équilibre subtil qu'il faut mettre en valeur. C'est pourquoi l'attitude de Platon, ainsi que la démarche de Socrate, sont éclairantes pour le philosophe qui cherche une attitude juste vis-à-vis de l'entreprise, entre implication totale et désintérêt.

Cependant, il est clair que les situations sont extrêmement différentes, et tout rapprochement entre les deux démarches doit tenir compte de l'écart culturel, social, et historique qui sépare la cité antique et l'entreprise contemporaine. Le parallèle qui est fait ici n'est valable que dans la mesure où l'on compare ce qui est comparable. Or, le plus petit dénominateur commun entre les deux situations comprend cette tension entre le retrait et l'implication, comme nous allons le montrer, ce qui légitime une approche comparatiste, et constitue une condition de la fécondité du rapprochement. Il n'en demeure pas moins que l'on se doit à la plus grande prudence dans l'élaboration de la mise en perspective d'une situation par l'autre. Pour légitimer ce rapprochement, on peut ici s'appuyer sur Borchgrave, qui esquisse lui-même une analogie entre la cité et l'entreprise : « Une armée avait des généraux, un hôpital son médecin-chef, une université son recteur et l'Eglise son évêque. Sous ces dénominations diverses, ces personnes remplissaient effectivement un rôle de management<sup>482</sup>. » La définition qu'il donne de l'organisation<sup>483</sup>, lieu d'exercice du

---

<sup>481</sup> Cf. Le *Théétète* de Platon ou l'éloge de la marginalité, p. 50.

<sup>482</sup> Rodolphe de Borchgrave, *Le philosophe et le manager*, Bruxelles, De boeck, 2006, p. 16.

<sup>483</sup> « Ensemble coordonné d'activités menées collectivement en vue d'atteindre un objectif à dimension économique » (*Ibid.*, p. 17).

management<sup>484</sup>, appelle un rapprochement, qu'il opère lui même : « La vie et l'activité de nos institutions et de l'Etat reposent largement sur des organisations<sup>485</sup>. »

Nous l'avons vu, dans le *Théétète*, Platon que revendique un certain retrait par rapport aux affaires de la cité<sup>486</sup>. Mais ce retrait n'est pas absolu, et un certain nombre d'éléments permettent de dire que ce recul représente une garantie pour mieux s'impliquer dans la cité.

### *b. L'implication de Platon dans la cité*

#### 1) Sa vie

Quand on cherche des éléments qui nuancent la position outrancière du *Théétète*, il faut mentionner tout d'abord la vie elle-même de Platon, qui n'est pas sans preuves de la volonté d'implication du philosophe dans les affaires politiques. En effet, vers l'âge de vingt ans, « à l'exemple de son cousin Critias et de son oncle Charmide, il songeait à se lancer dans la carrière politique<sup>487</sup>. » Mais la condamnation de Socrate l'en dégoûte, et cet événement va pousser le philosophe à réformer la Cité autrement que par la voie politique. Il : va « préparer par ses ouvrages un état de choses où les philosophes, devenus précepteurs et gouverneurs de l'humanité, mettraient fin aux maux dont elle est accablée<sup>488</sup>. » L'objectif global de sa philosophie est donc politique. Son activité philosophique intense, avec la fondation de l'Académie, ne lui fait pas oublier pour autant l'objectif ultime de ses travaux. On peut en donner un signe en citant le fait que quand Dion l'appelle en Sicile pour l'aider à réformer sa cité, « le désir de jouer un rôle politique et d'appliquer son système l'entraîna<sup>489</sup> ». « Il se mit en route en 366, laissant à Eudoxe la direction de son école<sup>490</sup>. » On voit donc que ses travaux philosophiques et pédagogiques sont une façon de s'impliquer dans la Cité, non pas directement comme politique, mais indirectement, comme philosophe, en réfléchissant sur les fondements de la cité. C'est pourquoi, tout naturellement, quand l'occasion se présente, il s'implique directement pour mettre en pratique ses propositions. Il ne semble donc pas inopportun d'affirmer, à la lumière des événements de la vie de Platon, que le passage du

---

<sup>484</sup> « Le rôle du manager est de rendre performante l'organisation dont il est responsable » (*Ibid.*, p. 17).

<sup>485</sup> *Ibid.*

<sup>486</sup> Cf. supra, Le *Théétète* de Platon ou l'éloge de la marginalité, p. 49.

<sup>487</sup> Chambry, E., « Notice sur la vie de Platon », in Platon, *Apologie de Socrate*, Paris, Garnier-Flammarion, 1965, p. 8.

<sup>488</sup> *Ibid.*

<sup>489</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>490</sup> *Ibid.*

Théétète sur le retrait du philosophe n'est qu'un moment<sup>491</sup>, une facette de cette implication du philosophe. Il faut se retirer de l'implication directe (c'est l'enseignement du Théétète, ce que ne font pas les sophistes<sup>492</sup>) pour trouver une efficience indirecte dans l'implication par la philosophie.

L'attitude du philosophe en entreprise peut s'inspirer d'une telle démarche. Comme on l'a vu, il est en retrait par rapport à l'implication directe du manager, mais impliqué en tant que penseur et pédagogue qui propose des solutions à l'entreprise.

## 2) Son œuvre

On doit ensuite convoquer les textes de philosophie politique, parmi lesquels la *République*<sup>493</sup>, pour prouver la volonté de Platon de réformer la Cité. Outre l'anachronie du terme, il faut apporter des arguments pour montrer que présenter ce texte comme une « utopie » peut sembler réducteur. En parlant de l'intention politique de ce dialogue, Marcel Deschoux écrit qu'elle est « moins d'un utopiste que d'un réformateur, qui ne fait fi ni de la nature des hommes, ni de la nature des choses<sup>494</sup>. » Pour justifier son propos, l'auteur montre la différence entre un utopiste et le philosophe antique : « Alors que l'utopiste est radical, ne faisant pas cas de réserves ni d'approximations, Platon (qui s'attardera longuement dans les *Lois* à préciser les modalités d'une réalisation concrète de son modèle) ne perd pas le sens du relatif<sup>495</sup>. » Ce texte de Platon manifeste bien sa volonté de réformer la Cité.

C'est dans ce contexte que le passage célèbre sur le philosophe-roi prend place<sup>496</sup>. Platon, à l'opposé du passage du Théétète, y revendique une implication totale du philosophe. Celui qui a la vue la plus perçante est le mieux fait pour être gardien. Or le philosophe a la vue la plus perçante, car il voit les choses telles qu'elles sont. Donc il est tout désigné pour être chef de la cité. En effet, après avoir décrit le naturel philosophe<sup>497</sup>, il s'exclame : « N'est-

---

<sup>491</sup> Ce terme de moment ne doit pas être pris au sens chronologique, puisque le *Théétète* est un ouvrage de vieillesse. Il s'agit plutôt d'un moment au sens hégélien, comme un point de vue qui s'auto-suffit, mais qui apparaît contradictoire à la lumière d'un principe supérieur. Dans les *Principes de la philosophie du droit*, par exemple, la moralité se conçoit comme concept cohérent, mais ses constituants, le Bien et la subjectivité, « s'abrogent et s'abaissent par là au rang de moments. » (Hegel, *Principes de la philosophie du droit*, Paris, Presses universitaires de France, 2011, § 141 : « Transition de la moralité à l'éthicité. », p. 248-249).

<sup>492</sup> Cf. L'ambiguïté de la position des sophistes, p. 50.

<sup>493</sup> On peut citer également les *Lois*, et *Le Politique*.

<sup>494</sup> Marcel Deschoux, *Visages de Platon*, L'Harmattan, Paris, 1999, p. 55.

<sup>495</sup> *Ibid.*, p. 56.

<sup>496</sup> Platon, *République*, in *Œuvres complètes*, Paris, Flammarion, 2011, Livre VI, 484a sq, pp. 1648 sq.

<sup>497</sup> *Ibid.*, 485b sq, p 1651-1652.



ce pas à pareils naturels [...] que tu voudras confier la cité ?<sup>498</sup> » Le philosophe doit donc être impliqué jusqu'à gouverner lui-même la cité. Ce passage, interprété dans son contexte, s'équilibre avec l'éloge de la marginalisation du philosophe dans le *Théétète*. On pourrait cependant croire à une évolution de Platon sur la question.

Mais on trouve également le double mouvement de retrait et d'implication dans le mythe de la Caverne<sup>499</sup>. Ce passage est particulièrement intéressant, puisque les deux dynamiques sont présentes dans le même discours, ce qui exclut une évolution de la pensée platonicienne comme explication exclusive du phénomène de bipolarité implication/retrait. Il faut d'abord noter la situation de ce récit au sein d'un ouvrage politique, la *République*. Certes, les implications épistémologiques sont conséquentes, et légitiment une lecture gnoséologique de ce passage<sup>500</sup>. Mais le contexte dans lequel se situe le mythe prouve que sa portée n'est donc pas d'abord ici épistémologique, mais politique. Annas fait une lecture politique de ce passage, en interprétant de manière moins abstraite les symboles : « Bien qu'elle représente la condition générale des gens semblables à nous, la caverne comporte des caractéristiques qui laissent à penser qu'il s'agit d'une société particulièrement mauvaise<sup>501</sup>. » La lecture politique met au jour le statut des hommes enfermés : « les prisonniers sont emprisonnés dans un système politique donné ; d'un point de vue politique, ce sont des conformistes<sup>502</sup>. » Ces propos nous autorisent à lire également ce passage dans sa valeur politique.

Or, on trouve un double mouvement dans le récit. L'un des prisonniers est sorti de la Caverne : « on le tirait de là par force, en lui faisant remonter la pente raide et si on ne le lâchait pas avant de l'avoir sorti dehors à la lumière du soleil<sup>503</sup>. » Dans un second temps, cet homme ne demeure pas là haut, mais retourne dans la caverne : « Si, à nouveau, un tel homme descendait pour prendre place au même endroit...<sup>504</sup> », et s'implique dans la vie de la cité : « S'il fallait toujours concourir avec ceux qui se trouvent toujours prisonniers là-bas, en

---

<sup>498</sup> *Ibid.*, 487b, p. 1652.

<sup>499</sup> *Ibid.*, Livre VII, 514a, pp. 1679 sq.

<sup>500</sup> C'est le cas de M. Dixsaut (*Platon*, Vrin, Bibliothèque des philosophies, 2003, pp. 182 sq.), et de J. Annas notamment (*Introduction à la République de Platon*, Paris, Presses universitaires de France, 1994, pp. 318 sq.) Par exemple on lit que « la caverne n'est donc pas simplement l'état dégradé d'une société mauvaise ; c'est la condition humaine. » (p. 318).

<sup>501</sup> *Introduction à la République de Platon*, *op. cit.*, p. 324.

<sup>502</sup> *Ibid.*, p. 324-325.

<sup>503</sup> *Ibid.*, 515e, p. 1680.

<sup>504</sup> *Ibid.*, 516e, p. 1681.

formulant des jugements pour discriminer les ombres de là-bas...<sup>505</sup> » La raison de ce retour n'est pas donnée d'emblée. Mais dans les passages cités, on voit que la sortie se fait sous la contrainte, alors que le retour s'effectue librement. La raison de ce retour est suggérée plus loin, il s'agit de libérer les autres prisonniers : « quant à celui qui entreprendrait de les détacher et de les conduire en haut<sup>506</sup>... ». Il est donc évident, compte tenu, comme on l'a dit, de l'ouvrage dans lequel se trouve ce récit, qu'il est légitime d'interpréter ce passage comme s'il s'agissait pour le philosophe, une fois les essences contemplées, de retourner dans la Cité pour s'y impliquer et faire accéder les autres citoyens à une libération. C'est la lecture que fait Annas : « La progression des gardiens est le voyage hors de la Caverne. S'ils doivent gouverner les autres, il leur faut donc abandonner les études dans lesquelles ils excellent, qu'ils trouvent plaisantes et gratifiantes, pour redescendre dans la Caverne<sup>507</sup>. » Le double mouvement de retrait et d'implication vis-à-vis de la cité est donc bien présent dans le passage de la Caverne.

C'est alors que l'on pourrait oser, à titre de piste de réflexion, le parallèle avec la vie elle-même de Platon pourrait alors s'effectuer. A l'investissement dans la philosophie au moment de la mort de Socrate correspondrait la sortie de la caverne ; au départ de l'Académie pour jouer un rôle politique à Syracuse répondrait le retour dans la caverne.

### 3) Socrate : une posture représentative

On remarque enfin que l'attitude de Socrate telle que Platon la décrit fait écho à ce que l'on vient de dire sur la vie et l'œuvre de Platon, et en constitue une illustration. Socrate, en effet, se met volontairement à l'écart de la vie de la cité, et en parallèlement revendique une compétence supérieure aux autres dans le domaine politique. Dans l'*Apologie de Socrate*, on apprend que c'est son démon qui l'empêche de s'adonner à la politique<sup>508</sup>. Cependant, cette adjonction démonique est perçue comme positive par le philosophe : « c'est là – pour ma part je le crois – une opposition particulièrement heureuse<sup>509</sup> ». Dans le *Gorgias*, il affirme : « Je ne suis pas homme à m'occuper des affaires de la cité<sup>510</sup>. »

---

<sup>505</sup> *Ibid.*

<sup>506</sup> *Ibid.*, 517a, pp. 1681-1682.

<sup>507</sup> J. Annas, *op. cit.*, p. 335.

<sup>508</sup> 31d, p. 81. Confirmé dans la *République* VI, 496c, p. 1662.

<sup>509</sup> 31d, p. 81.

<sup>510</sup> *Gorgias*, 473e, p. 466.

Mais dans le même temps, il peut dire : « Je pense que je suis l'un des rares Athéniens, pour ne pas dire le seul, qui s'intéresse à ce qu'est vraiment l'art politique et que, de mes contemporains, je suis seul à faire de la politique<sup>511</sup>. » On peut s'interroger sur la cohérence d'un tel propos au regard de ce qui est affirmé plus haut. Pour Pradeau, ces affirmations sont « loin d'être contradictoires<sup>512</sup> ». Il explique l'ambiguïté de ces propos par le fait que « les éléments et critères de la critique philosophique de la démocratie athénienne restent hétérogènes à la réalité gouvernementale de la cité<sup>513</sup>. » L'attitude du personnage de Socrate recréé par Platon reproduit donc la bipolarité de la position platonicienne, à mi-chemin, ou en transition perpétuelle, entre le retrait et l'implication, un retrait posé comme garantie d'une implication plus juste.

L'enjeu de l'exercice du philosophe en entreprise serait alors, toutes choses égales d'ailleurs, d'exercer ce recul vis-à-vis de la cité. L'immersion totale, pour atteindre à l'objectivité de la recherche, mais de s'impliquer pour donner une efficacité à sa pensée.

### *c. Limites de l'analogie entre Platon et le philosophe en entreprise : Le philosophe-roi et le philosophe-PDG.*

On voit donc l'analogie qui peut s'opérer entre Platon dans la cité et le philosophe dans l'entreprise. Néanmoins, il convient de voir la limite de ce rapprochement. Nous avons démontré plus haut que le philosophe en entreprise se trouve pris entre deux exigences : celle de la liberté, et celle de la pertinence. Celle de la liberté d'une part, car à trop s'impliquer, ou plus exactement à mal s'impliquer, on peut avoir du mal à garder sa réflexion vierge de tout argument d'autorité sa réflexion. Celle de la pertinence d'autre part, car à trop se dégager d'une implication compromettante, on finit par ne plus avoir de contact avec le terrain, source de toute réflexion valable. Le cas de Platon est un peu différent, quoique lui aussi se doive de prendre du recul et de s'impliquer. Certes, comme le philosophe en entreprise, il doit prendre du recul pour éviter la corruption. En revanche, s'il s'implique, ce n'est pas d'abord dans le but d'avoir de l'expérience pour avoir une pensée pertinente, mais pour pouvoir changer la situation, comme on l'a vu. Le philosophe en entreprise, au contraire, laisse au manager le soin de changer la situation. Son rôle sera le conseil, et non l'exercice de la gouvernance, semble-t-il, si l'on en croit l'appellation qu'il se donne quand il fait du « conseil ». Pour bien

---

<sup>511</sup> *Gorgias*, 521d, p. 503.

<sup>512</sup> Jean-François Pradeau, *Platon et la cité*, Paris, Presses universitaires de France, 1997, p. 18.

<sup>513</sup> *Ibid.*, p. 19.

cerner la différence entre les deux positions, celle du philosophe-manager issu d'un modèle platonicien, et celle du philosophe conseiller, il convient d'approfondir l'analyse de la notion de conseil.

La différence entre le philosophe-roi selon Platon, et le philosophe en entreprise de nos jours, *mutatis mutandis*, est le statut de son discours. Le philosophe roi gouverne la cité. C'est lui qui tient le gouvernail, pour reprendre l'analogie employée par Platon<sup>514</sup>. Son discours a donc valeur d'ordre. John Austin parlerait d'un discours performatif direct. Distinguer l'ordre du conseil permet de faire la différence entre le philosophe-roi, qui gouverne, donc « établit les lois<sup>515</sup> », et le philosophe qui fait du conseil.

Pour discerner le statut épistémologique du discours de conseil, et pour le distinguer du discours de l'autorité, la distinction faite par la morale médiévale entre le précepte et le conseil est éclairante à ce sujet. Thomas d'Aquin permet d'établir une distinction éclairante pour nous entre l'ordre et le conseil. Pour Thomas, l'obéissance est une vertu<sup>516</sup>. Or, toute vertu perfectionne une faculté<sup>517</sup>. L'obéissance est une partie de cette autre vertu qu'est la justice<sup>518</sup>, qui a son siège dans la volonté<sup>519</sup>. Donc l'obéissance perfectionne la volonté : « L'obéissance rend la volonté de l'homme prompte à accomplir la volonté d'un autre<sup>520</sup>. » Or, « le précepte est l'objet propre de l'obéissance<sup>521</sup> », donc le précepte s'adresse à la volonté.

En revanche, le conseil est l'objet de la vertu qui porte le nom d'« *eubulia*<sup>522</sup> ». Cette disposition rend l'homme qui la possède bon conseiller<sup>523</sup>. Or, l'*eubulia* est une vertu annexe de la prudence<sup>524</sup>, vertu qui perfectionne l'intelligence pour lui permettre de faire le bon choix<sup>525</sup>. Ceci correspond au regard porté sur celui qui émet le conseil. La disposition vertueuse de celui qui reçoit le conseil, la « *docilitas* », est la partie de la prudence qui

---

<sup>514</sup> *République, op. cit.*, VI, 488a, p. 1653.

<sup>515</sup> *Ibid.*, 502b.

<sup>516</sup> Thomas d'Aquin, *Summae theologiae, op. cit.*, IIa IIae, q. 104, a. 2, co., p. 384.

<sup>517</sup> *Ibid.*, Ia IIae, q. 56, a. 1, co., p. 355.

<sup>518</sup> *Ibid.*, IIa IIae, q. 104, a. 2, ad 2, p. 384.

<sup>519</sup> *Ibid.*, IIa IIae, q. 58, a. 4, co. p. 12.

<sup>520</sup> *Ibid.*, IIa IIae, q. 104, a. 2, ad 3, p. 385 : « Unde obedientia reddit promptam hominis voluntatem ad implendam voluntatem alterius » (Traduction par nos soins).

<sup>521</sup> *Ibid.*, « Proprium autem obiectum obedientiae est praeceptum » *Ibid.* (Traduction par nos soins).

<sup>522</sup> *Ibid.*, IIa IIae, q. 51, a. 1, co., p. 378.

<sup>523</sup> *Ibid.*, IIa IIae, q. 51, a. 2 « Bene consiliativus », p. 379.

<sup>524</sup> *Ibid.*, IIa IIae, q. 51, a. 2 : « L'*eubulia* est ordonnée à la prudence comme à sa vertu principale » (« *eubulia* ordinatur ad prudentiam tanquam ad principalem virtutem. » Traduction par nos soins).

<sup>525</sup> *Ibid.*, IIa IIae, q. 47, a. 1, co.

consiste à recueillir les conseils avant de prendre une décision<sup>526</sup>. Mais cette docilité relève également, quoique différemment<sup>527</sup>, de la prudence, donc de l'intelligence.

Donc on voit que l'ordre s'adresse à la volonté, et le conseil à l'intelligence, car l'ordre est l'objet de l'obéissance, vertu de la volonté, alors que le conseil relève de la vertu de prudence, qui a son siège dans l'intelligence. On peut alors suggérer un rapprochement avec la situation du philosophe dans l'entreprise. Grâce à cette distinction par les facultés via les vertus, on perçoit le rôle spécifique du philosophe par rapport au manager. Le manager, en tant que chef d'équipe, est appelé à émettre des directives, adressées à la volonté de ses collaborateurs pour être mises en pratique. Le philosophe, s'il a un rôle de conseil en entreprise, ne sollicite pas la vertu d'obéissance du manager qu'il conseille, mais sa vertu de prudence. Son discours s'adresse à la faculté intellectuelle, et non à la volonté.

La vertu de prudence du décideur, dans la perspective thomasienne, va lui permettre d'agir<sup>528</sup>, c'est-à-dire dans son cas de prendre la bonne décision, en fonction des circonstances. Le conseil du philosophe vient s'intégrer à toutes les données qui sont recueillies par ailleurs, pour déboucher sur une décision, qui suivra, ou non, le conseil donné, sans pour autant que ce conseil ait été mauvais, car il entre en concurrence avec d'autres données inconnues du philosophe. Les rôles sont donc bien distincts, c'est pourquoi vouloir éradiquer la frontière pour faire un philosophe-PDG (pour plagier Platon) serait utopique.

---

<sup>526</sup> *Ibid.*, IIa IIae, q. 49, a. 3, co.

<sup>527</sup> L'*eubulia* est une vertu annexe de la prudence, et la *docilitas* une partie intégrale. Cf. IIa IIae, q. 49, introduction. Mais cette distinction ne remet pas en question ce qui nous intéresse.

<sup>528</sup> « La prudence regarde les choses à faire » (« *prudentiam autem circa est agibilia* », IIa IIae, q. 47, a. 5, co. Traduction par nos soins)

## Annexe 3 : Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé

DATE	LIEU	ACTEURS	STATUT	OBJET
13-janv-12	Boulogne	P-M Argouarc'h	DRH	première rencontre
19-sept-12	Boulogne	P-M Argouarc'h	DRH	établissement de la mission + signature
25-sept-12		C Noël	Directrice de thèse AMU	Préparation du guide d'entretien pour l'enquête
23-nov-12	Boulogne	P-M Argouarc'h	DRH	Préparation de l'enquête:
23-nov-12	Boulogne	F Wlachet	Resp. Développement RH	F W me retrace l'historique de la mise en place des PAM.
26-nov-12	Boulogne	Antoine	Manager	Entretien semi-directif
26-nov-12	Boulogne	Bertrand	Manager	Entretien semi-directif
27-nov-12	Boulogne	I Gallois	Resp. Formation	Présentation du projet
27-nov-12	Boulogne	Christiane	Manager	Entretien semi-directif
27-nov-12	Boulogne	Didier	Manager	Entretien semi-directif
28-nov-12	Boulogne	Edouard	Manager	Entretien semi-directif
29-nov-12	Boulogne	Francis	Manager	Entretien semi-directif
29-nov-12	Boulogne	Guillaume	Manager	Entretien semi-directif
29-nov-12.	Boulogne	Henri	Manager	Entretien semi-directif
30-nov-12		PMA	DRH	Envoi du bilan à chaud entretiens, avec pistes d'action
07-déc-12	Boulogne	équipe RH+Christine Schmitt (resp. DD)		Réunion préparation PAM 5 DD pour les RH
12-déc-12	Boulogne	J-Y Guillain; J-C Buvat	Resp. com. Interne et conduite du changement	Réunion travail mise en pratique des PAM
20-déc-12	Moussy	Ignace	Manager	Entretien semi-directif
20-déc-12	Boulogne	Kévin	Manager	Entretien semi-directif
20-déc-12	Boulogne	Jérôme	Manager	Entretien semi-directif
07-janv-13	Boulogne	PMA	DRH	Bilan première phase de la mission
23-janv-13	Boulogne	PMA, I Gallois, B Thevenot (consultant externe)		Préparation PAM 1 nouvelle formule
25-janv-13	Moussy	Eric Oelschlager	Manager	Entretien semi-directif
21-févr-13		I Gallois	Resp. formation	Entretien téléphonique
22-févr-13	Boulogne	J-Y Guillain	Resp. conduite du changement	réunion avancée des travaux de mise en pratique PAM

22-févr-13	Boulogne	P-M Argouarc'h	DRH	point d'étape
22-févr-13	Boulogne	M-H Willi	Stagiaire com. Interne	rencontre informelle et déjeuner
27-févr-13	Boulogne	I Gallois	Resp. Formati on	échange pour conférence Tâches du présent du 15 mars
28-févr-13	Boulogne	JC Buvat	Resp. com. Interne et conduite du changement	travail sur le projet d'une séance de réflexion sur la mise en pratique des PAM
18-mars-13	Boulogne	Eric Chaumeau	n-1 de JC Buvat (com interne) et chef de projet de l'intranet)	présenter et ajuster ma contribution à l'intranet 2.0
18-mars-13	Boulogne	I Gallois		réunion informelle et improvisée
21-22 mars- 13	Boulogne (Aguesse au)	PMA, Bernard (consultant externe cabinet Merlane) en co-animation, et 9 managers FDJ	Thevenot	Formation pilote PAM 1
17-avr-13	Boulogne	PMA		Bilan PAM1, présentation observation, feed-back TDP, présentation conférences
05-juin-13	Boulogne	PMA, Thierry Pouchol	Cabinet Dipso's	Présentation Dipso's, ateliers PAM
23-juil-13	Boulogne	PMA, Julien Fiorito	Institut d'Ergologie	Bilan phase 2, présentation observation participante
13-sept-13	Boulogne	Eric Chaumeau		Point sur les illustrations PAM au moment de lancer l'intranet
24-sept-13	Boulogne	Marie-Laure Deschamps	Com interne: responsable des communautés sur l'intranet	Proposition d'une rubrique PAM et d'un glossaire sur l'intranet
02-oct-13	Boulogne	PMA, Gallois	I.	Point d'étape avec PMA: Intranet, édito blog, ateliers PAM, glossaire, relancement des PAM
18-déc-13	Boulogne	Eric Chaumeau		Point sur l'intranet
19-déc-13	Boulogne	P-M Argouarc'h	DRH	Fin de la troisième phase de la mission
14-avr-14	Boulogne	IG, PMA		Point d'étape
22-juil-14	Boulogne	PMA		Fin de la quatrième phase de la mission
04-déc-14	Boulogne	PMA		Fin de la cinquième phase de la mission

Source : auteur

## **Annexe 4 : Guide d'entretien pour l'enquête**

### **Thèmes**

#### **PAM 1 : Aller à l'essentiel**

La performance n'est possible qu'en distinguant l'urgent / l'important, en gardant le cap pour passer la ligne d'arrivée dans les délais.

- 1) Sélectionner (décider, c'est renoncer)
- 2) Garder le cap (Passer la ligne d'arrivée)
- 3) Performer (Se dépasser et gagner)

#### **PAM 2 : Donner du sens**

Communiquer et expliquer les décisions pour maintenir une motivation élevée dans l'action quotidienne, savoir organiser et contrôler le travail.

- 1) Expliquer et écouter (Transmettre et recevoir)
- 2) Etre exemplaire (L'escalier se balaie par le haut)
- 3) Déléguer et contrôler (Donner sa confiance et son soutien)

#### **PAM 3 : Jouer l'équipe**

Coach, reconnaître et faire grandir ses collaborateurs, garantir la coopération des équipes et rester solidaire de la ligne managériale.

- 1) Faire grandir (Développer les talents)
- 2) Coopérer (Passer le témoin)
- 3) Reconnaître (Savoir dire merci)

#### **PAM 4 : Faire preuve de courage**

Défendre ses convictions, être loyal, rendre compte des difficultés et savoir recadrer constructivement.

- 1) Parler vrai (Un arbre est un arbre)
- 2) Etre loyal (S'exprimer librement, Agir loyalement)
- 3) Exiger et s'engager (Recadrer en tête à tête)

#### **PAM 5 : Agir proactivement**

Contribuer à l'accélération de la prise de décision, préparer des solutions et favoriser l'initiative.

- 1) Innover (Se démarquer pour être en tête)
- 2) Alerter (Anticiper et proposer des solutions)
- 3) Accepter l'erreur (Rechercher l'amélioration continue)



# Annexe 5 : Le visuel des Principes d'action managériale



## Les 5 principes d'action managériale

ALLER À L'ESSENTIEL		
<p>Décider, c'est renoncer</p>  <p>SÉLECTIONNER</p>	<p>Passer la ligne d'arrivée</p>  <p>GARDER LE CAP</p>	<p>Se dépasser et gagner</p>  <p>PERFORMER</p>
DONNER DU SENS		
<p>Transmettre et recevoir</p>  <p>EXPLIQUER ET ÉCOUTER</p>	<p>L'escalier se balaise par le haut</p>  <p>ÊTRE EXEMPLAIRE</p>	<p>Donner sa confiance et son soutien</p>  <p>DÉLÉGUER ET CONTRÔLER</p>
JOUER L'ÉQUIPE		
<p>Développer les talents</p>  <p>FAIRE GRANDIR</p>	<p>Passer le témoin</p>  <p>COOPÉRER</p>	<p>Savoir dire merci</p>  <p>RECONNAÎTRE</p>
FAIRE PREUVE DE COURAGE		
<p>Un arbre est un arbre</p>  <p>PARLER VRAI</p>	<p>S'exprimer librement Agir loyalement</p>  <p>ÊTRE LOYAL</p>	<p>Recadrer en tête-à-tête</p>  <p>EXIGER ET S'ENGAGER</p>
AGIR PROACTIVEMENT		
<p>Se démarquer pour être en tête</p>  <p>INNOVER</p>	<p>Anticiper et proposer des solutions</p>  <p>ALERTER</p>	<p>Rechercher l'amélioration continue</p>  <p>ACCEPTER L'ERREUR</p>

## Annexe 6 : Copie d'écran du tableau d'analyse des entretiens. L'onglet « conséquentialisme »

	A	B	C	D
	Nom du manager	Expression relevant du conséquentialisme	Commentaire	Thème associé
1				
2	Antoine	Comment améliorer ? Je pense qu'il faut rester sur une bonne dynamique.	conséquence avant action	
3	Antoine	si on reste sur la même communication et que y a pas d'évolution dans la communication, on risque de se lasser on va dire.	action avant conséquence	
4	Antoine	C'est soit vous le taillez bien et derrière ça va être la déprime, donc on va pas en être là non plus » donc faut faire en sorte que ça se passe le mieux possible.	instrumentalisation de l'éthique/altruisme au profit de l'efficacité	pas recadrer trop durement
5	Antoine	Mais lui fait des concessions, j'en fais aussi et on finit toujours par trouver un accord. Autrement on motive pas le truc.	conséquence collective au détriment de individuelle	au détriment de mon point de vue
6	Antoine	Vous savez des gens qui restent à rien faire pour faire des heures, ça existera dans d'autres services et puis voilà, mais je veux pas que ça arrive chez moi quoi. Je veux qu'on soit exemplaire, et je veux pas qu'on dise tiens Philippe, tu gères pas tes équipe non plus.	Conséquence individuelle	reconnaissance
7	Antoine	Si on veut que les managers progressent, ils faut pas qu'ils se voient une 45eme fois entre eux à la FDJ, quoi	technique - efficacité	
8	Bertrand	c'est pour ça que je dis qu'il faut être à l'écoute, puisque de temps en temps, dans le détail, y des choses qui peuvent être importantes à savoir pour éclairer des décisions, ou éclairer des orientations à prendre.	instrumentalisation de l'éthique/altruisme au profit de l'efficacité	écoute
9	Bertrand	Vous quand vous déléguez, vous consacrez du temps à vos collaborateurs, parce que vous considérez que c'est important pour eux, mais au final pour vous c'est une perte de temps. - Non, c'est un investissement. Pour moi, c'est un investissement. Ce que je veux dire par là c'est que y a des gens qui vont avoir une vision moyen terme, voilà « je construis une équipe, et quelque part, ça va me renvoyer l'ascenseur, ils vont pouvoir m'aider, moi pendant ce temps, je vais pouvoir faire autre chose, etc. etc.	instrumentalisation de l'éthique/altruisme au profit de l'efficacité	donner du temps
10	Bertrand	Bah disons que lui en fait, être altruiste c'est un peu excessif. Altruiste, c'est un peu excessif. Enfin c'est pas mère Teresa le manager, c'est-à-dire qu'il fait ça. - Vous dites que c'est un investissement - Par intérêt, voilà. Il se dit « moi j'investis sur une équipe qui va me porter », quoi. Quelque part. On va dire c'est le chef de guerre qui investit sur des soldats qui lui permettent de gagner des batailles et d'asseoir son pouvoir, etc. ça peut être ça. C'est pas forcément désintéressé ou altruiste.	instrumentalisation de l'éthique/altruisme au profit de l'efficacité	donner du temps
11	Bertrand	Je prends un exemple que je prends souvent. Si vous êtes un couple, quand vous avez des enfants et qu'y en a un qui dit quelque chose à l'enfant, si l'autre contredit ce que vient de dire l'autre devant l'un, ça peut pas marcher. Y a un moment donné, voilà, on doit être solidaires entre nous, donc quand l'entreprise...	instrumentalisation de l'éthique/altruisme au profit de l'efficacité	jouer l'équipe
12	Christiane	Bah y a un moment donné, il faut une certaine force, et puis il faut se discipliner soi même pour se dire « non, ça va pas forcément être fait comme moi je l'aurais fait, mais finalement, qu'est ce qui est essentiel : c'est que ce soit fait et fait comme ça doit être fait. Maintenant si on arrive résultat et que c'est pas exactement comme moi j'aurais fait, finalement c'est pas grave en soi. L'essentiel c'est le résultat.	conséquence collective au détriment de individuelle	au détriment de mon point de vue
13	Christiane	si on arrive vers un collaborateur en disant « c'est comme ça que tu dois les faire », le collaborateur, c'est pas une façon non plus de le faire grandir.	tension avec déontologie objet collab	
14	Christiane	Mais si on lui donne tout de suite la façon d'y arriver, c'est pas très valorisant parce qu'il peut pas réfléchir à la façon dont il va y arriver, et peut-être que lui va utiliser des moyens qui ne sont pas les nôtres, qui vont lui convenir dans sa façon de travailler pour arriver au même résultat.		
		L'erreur serait de dire : « si je reconnais mon erreur ils vont se dire « ouais, franchement, elle sait pas		

## Annexe 7 : Volet de l'entretien d'évaluation des managers consacré aux principes d'action managériale

1.4 Feuille Manager					
PRINCIPES D'ACTIONS MANAGERIALES	COMPETENCES MANAGERIALES	MAÎTRISE DE LA COMPÉTENCE			
		Notions	Pratique	Maîtrise	Confirmé
ALLER A L'ESSENTIEL	ALLER A L'ESSENTIEL : Sélectionner - Décider c'est renoncer				
	ALLER A L'ESSENTIEL : Garder le cap - Passer la ligne d'arrivée				
	ALLER A L'ESSENTIEL : Performer - se dépasser et gagner				
DONNER DU SENS	DONNER DU SENS : Expliquer et écouter - Transmettre et recevoir				
	DONNER DU SENS : Etre exemplaire - L'escalier se balaie par le haut				
	DONNER DU SENS : Déléguer et contrôler - Donner sa confiance et son soutien				
JOUER L'EQUIPE	JOUER L'EQUIPE : Faire grandir - Développer les talents				
	JOUER L'EQUIPE : Coopérer - Passer le témoin				
	JOUER L'EQUIPE : Reconnaître - Savoir dire merci				
FAIRE PREUVE DE COURAGE	FAIRE PREUVE DE COURAGE : Parler vrai - Un arbre est un arbre				
	FAIRE PREUVE DE COURAGE : Etre loyal - S'exprimer librement, agir loyalement				
	FAIRE PREUVE DE COURAGE : Exiger et s'engager - Recadrer en tête à tête				
AGIR PRO-ACTIVEMENT	AGIR PRO-ACTIVEMENT : Innover- Se démarquer pour être en tête				
	AGIR PRO-ACTIVEMENT : Alerter - Anticiper et proposer des solutions				
	AGIR PRO-ACTIVEMENT : Accepter l'erreur - Rechercher l'amélioration continue				

Source : FDJ, Entretien de développement et de performance (2013)

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

La bibliographie, qui recense les sources citées dans ce travail, est structurée de la façon suivante.

1. Ouvrages (y compris thèses de doctorat et autres productions académiques non publiés)
2. Articles de recherche ou contributions d'ouvrages collectifs (y compris ressources en lignes et numéros de revue)
3. Articles de presse (y compris ressources en ligne) et sites internet
4. Documents Française des Jeux.

## 1. Ouvrages

Nous avons listé ici tous les ouvrages cités dans ce travail. Les thèses de doctorat et autres productions académiques non-publiées (mémoires d'Habilitation à diriger les recherches, etc.) figurent également dans cette liste.

A.F.I.T.E.P., *Dictionnaire de management de projet*, La Plaine-Saint-Denis, AFNOR, 2010.

ANNAS, J., *Introduction à la République de Platon*, Paris, Presses universitaires de France, 1994.

ANQUETIL, A., *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?*, Paris, J. Vrin, 2008.

ARENDET, H., *Le système totalitaire : les origines du totalitarisme*, Paris, Seuil, 1995.

ARISTOTE, *Éthique à Eudème*, Paris, Flammarion, 2013.

ARISTOTE, *Éthique à Nicomaque*, Paris, Vrin, 1997.

ARISTOTE, *La politique*, Paris, Vrin, 1995.

ARISTOTE, *Métaphysique*, Paris, Vrin, 1991.

ARISTOTE, *Organon. I. Catégories, II. De l'interprétation*, Paris, Vrin, 1997.

ARISTOTE, *Organon. IV. Seconds analytiques*, Paris, Vrin, 2000.

ARISTOTE, *Organon. V. Les topiques*, Paris, Vrin, 1990.

ARISTOTE, *Physique*, Paris, GF Flammarion, 2002.

ARISTOTE, *Premiers analytiques*, Paris, Vrin, 2001.

ARRIEN, *Manuel d'Epictète*, Paris, Librairie générale française, 2000.

ATTAC, *Pour une mondialisation à finalité humaine : Université d'automne*, Paris, Syllepse, 2003.

AUBENQUE, P., *La prudence chez Aristote*, Paris, Presses universitaires de France, 2009.

- AUBERT, N., GAULEJAC, V., *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 2007.
- AUDOYER, J.-P., *Le dilemme du décideur : éthique ou efficacité ?*, Paris, Salvator, 2006.
- AUGER, G., *Êtes-vous un aussi bon manager que vous croyez ?*, Paris, Dunod, 1995.
- AUGER, G., PAPERON, P., *Devenir un bon manager*, Paris, Dunod, 1998.
- AURIAC, J.-M., VOCAEDM, *Economie, droit, management : vocabulaire, théories & concepts*, Montigny-le-Bretonneux, Casteilla, 2010.
- AUSTIN, J., *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil, 1970.
- AUTISSIER, D., *L'atlas du management : l'encyclopédie du management en 100 dossiers-clés*, Paris, Eyrolles, 2012.
- AVERROES, *Aristotelis opera cum Averrois commentariis*, vol. III, Frankfurt am Main, Minerva, 1962.
- BAECHLER, J., *Qu'est-ce que l'idéologie ?*, Paris, Gallimard, 1976.
- BASSO, O., *Le manager entrepreneur : entre discours et réalité, diriger en entrepreneur*, Paris, Village mondial, 2006.
- BASTIT, M., WUNENBURGER, J.-J. (dir.), *La Finalité en question*, Paris, L'Harmattan, 2000.
- BATTEAU, P., BURLAUD, A., COURET, A., *Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert, 1991.
- BEAUD, S., WEBER, F., *Guide de l'enquête de terrain : produire et analyser des données ethnographiques*, Paris, La Découverte, 1997.
- BENETON, P., *Introduction à la politique*, Paris, Presses universitaires de France, 2010.
- BERGER, P. L., LUCKMANN, T., *La construction sociale de la réalité*, Paris, A. Colin, 2012.
- BERLE, A. A., MEANS, G. C., *The modern corporation and private property*, London, Transactions, 1991.
- BERNANOS, G., *La liberté pour quoi faire*, Paris, Gallimard, 1953.
- BERTHOZ, A., *La décision*, Paris, Odile Jacob, 2003.
- BLANC-SAHNOUN, P., *Mobiliser toutes les facettes de sa personnalité : gérez votre entreprise intérieure comme un bon manager*, Paris, Inter Éditions, 2003.
- BLANCHARD, K., *Éthique et management*, Paris, Éd. d'Organisation, 1988.
- BLANCHET, A., GOTMAN, A., *L'entretien*, Paris, Nathan, 1992.

- BLOCH, H., CHEMAMA, R., DEPRET, E., *Grand dictionnaire de la psychologie*, Paris, Larousse, 2002.
- BOLTANSKI, L., CHIAPELLO, E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- BONNET, R., *Du manager novice au manager expert : quête de sens et parcours de professionnalisation*, Paris, Hermès science publications-Lavoisier, 2006.
- BOURETZ, P., *Les promesses du monde : philosophie de Max Weber*, Paris, Gallimard, 1996.
- BOYER, L., EQUILBEY, N., *Le projet d'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 1986.
- C.E.N.E.C.O, *Dixeco de l'entreprise*, Paris, Eska, 2000.
- CABY, F., *Dictionnaire des termes du management*, Paris, De Vecchi, 2002.
- CAMILLIERI, S., *Les finances publiques et le jeu*, Thèse de doctorat de droit public, Université Jean Moulin Lyon 3, 2 décembre 2008.
- CAMPBELL, A., DEVINE, N., YOUNG, D., *Du projet d'entreprise à l'engagement personnel. Le sens de la mission*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1992.
- CANGUILHEM, G., *Le normal et le pathologique*, Paris, Presses universitaires de France, 2011.
- CANTO-SPERBER, M., OGIEN, R., *La philosophie morale*, Paris, Presses universitaires de France, 2010.
- CARNEY, B. M., GETZ, I., *Liberté et compagnie*, Paris, Flammarion, 2012.
- CHANDLER, A. D., *La Main visible des managers : une analyse historique*, Paris, Économica, 1988.
- CHAPTAL DE CHANTELOUP, Ch., *Mots et maux du management. Dictionnaire des principaux termes, anglicismes et contresens utilisés dans le monde de l'entreprise*, Paris, Vuibert, 2011.
- CHENAVIER, R., *Simone Weil : Une philosophie du travail*, Paris, Cerf, 2001.
- CICERON, *Des termes extrêmes des biens et des maux*, t. II, Paris, Belles Lettres, 1989.
- COHEN, E., *Dictionnaire de gestion*, Paris, La Découverte, 2000.
- COLLIOT-THELENE, C., *Max Weber et l'histoire*, Paris, Presses universitaires de France, 1990.
- COMPTE-SPONVILLE, A., *L'esprit de l'athéisme*, Paris, Albin Michel, 2006.
- COMTE-SPONVILLE, A., *Dictionnaire philosophique*, Paris, Le Grand livre du mois, 2001.
- CORNU, M., *Existence et séparation*, Lausanne, L'Age d'homme, 1981.

- CORSINI, R., J., *The dictionary of psychology*, Philadelphia, PA, Brunner/Mazel, 1999.
- COULAUD, A., *Dictionnaire de management et de contrôle*, Paris, Dunod, 1986.
- COULOUBARITSIS, L., *Aux origines de la philosophie européenne. De la pensée archaïque au néo-platonisme*, Bruxelles, De Boeck, 2003.
- COURBET, D., *Communication médiatique : les apports de la psychologie sociale. Pour une pluralité épistémologique, théorique et méthodologique en SIC* [note de synthèse des travaux pour l'obtention de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de l'Information et de la Communication], Université de Provence-Aix-Marseille 1, 2004.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1977.
- DAVID, A., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Paris, Vuibert, 2000.
- DAYAN, A., (ed.), *Manuel de gestion*, Paris, Ellipses, vol. 1, 1999.
- DE BOISLANDELLE, H.-M., *Dictionnaire de gestion: vocabulaire, concepts et outils*, Paris, Economica, 1998.
- DE BORCHGRAVE, R., *Le philosophe et le manager*, Bruxelles, De Boeck, 2006.
- DE KONINCK, C., *Une introduction à l'étude de l'âme*, polycopié, Paris, Faculté libre de Philosophie comparée, 1948.
- DESCARTES, R., *Principes de la philosophie*, Paris, Hachette, 1904.
- DESCARTES, R., *Règles pour la direction de l'esprit*, Paris, Vrin, 1990.
- DESCHOUX, M., *Visages de Platon*, Paris, L'Harmattan, 1999.
- DEWITTE, J., *La manifestation de soi : éléments d'une critique philosophique de l'utilitarisme*, Paris, La Découverte-MAUSS, 2010.
- DINGJAN, F., *Discretio, les origines patristiques et monastiques de la doctrine sur la prudence chez saint Thomas d'Aquin*, Assen, Van Gorcum, 1967.
- DIXSAUT, M., *Platon*, Paris, Vrin, 2003.
- DORON, R., PAROT, F., *Dictionnaire de psychologie*, Paris, Presses universitaires de France, 1991.
- DOUGHERTY, M. V., *Moral dilemmas in medieval thought : from Gratian to Aquinas*, Cambridge, Cambridge university press, 2011.
- DUFLO, C., *La finalité dans la nature, de Descartes à Kant*, Paris, Presses universitaires de France, 1996.
- DUJARIER, M.-A., *Le management désincarné, enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, 2015.



- DURRIVE, L., SCHWARTZ, Y., *Travail et ergologie : Entretiens sur l'activité humaine*, Toulouse, Octares, 2003.
- EBER, N., *Le dilemme du prisonnier*, Paris, la Découverte, 2006.
- ELDERS, L., *La vie morale selon saint Thomas d'Aquin : une éthique des vertus*, Paris, Presses universitaires de l'IPC, 2011.
- ELLUL, J., *Le Bluff technologique*, Paris, Hachette, 1988.
- ETCHEGOYEN, A., *Le pouvoir des mots : dictionnaire critique de l'entreprise contemporaine*, Paris, Dunod, 1994.
- ETCHEGOYEN, A., *Les entreprises ont-elles une âme ?*, Paris, François Bourin, 1990.
- FAYOL, H., *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod, 1999.
- FERNEZ-WALCH, S., ROMON, F., *Dictionnaire du management de l'innovation*, Paris, Vuibert, 2008.
- FOLLON, J., MCEVOY, J. J. (ed.), *Finalité et intentionnalité : Doctrine thomiste et perspectives modernes*, Leuven, Peeters Pub & Booksellers, 1992.
- FOX, J., *Comment être un bon manager*, Paris, Archipoche, 2011.
- GAFFIOT, F., *Dictionnaire illustré latin-français*, Paris, Hachette, 1934.
- GALAMBAUD, B., *Si la GRH était de la gestion*, Rueil-Malmaison, Liaisons, 2002.
- GALLOIS, P., *Evolution et finalité*, Paris, Masson, 1941.
- GAULEJAC, V. de, *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, 2004.
- GAUTIER, B., *Vocabulaire du management*, Paris, ESF, 1994.
- GILSON, E., *La liberté chez Descartes et la théologie*, Paris, Vrin, 2008.
- GÖDEL, K., *On formally undecidable propositions of Principia Mathematica and related systems*, New York, Courier Corporation, 1992.
- GOLDSCHMIDT, V., *Le système stoïcien et l'idée de temps*, Paris, Vrin, 1989.
- GOMEZ, P.-Y., *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, Paris, François Bourin, 2013.
- GRANGER, G.-G., *La Théorie aristotélicienne de la science*, Paris, Aubier Montaigne, 1976.
- GRISONI, D., *Politiques de la philosophie*, Paris, B. Grasset, 1976.
- GROSS, G., PRANDI, M., *La finalité : fondements conceptuels et genèse linguistique*, Bruxelles, De Boeck-Duculot, 2004.

- Groupe HEC, *Encyclopédie du management*, Paris, France-expansion, 1973.
- GUIHO, P., BICHOT, J., MARTIN, M.-L., *Dictionnaire droit, science politique, économie, gestion, comptabilité, fiscalité*, Lyon, l'Hermès, 1994.
- GUINCHARD, J.-J., *Max Weber : vie, œuvres, concepts*, Paris, Ellipses, 2006.
- GUYOMARC'H, P., *Dictionnaire de l'entreprise*, Paris, Hatier, 1993.
- HAMELIN, O., *Aristote, Physiques II, traduction et commentaire*, Paris, Alcan, 1907.
- HAMELIN, O., *Le Système d'Aristote*, Paris, Vrin, 1985.
- HARDY, L., *La trame de ce monde : vocation, choix de carrière et finalité du travail humain*, Québec, La Clairière, 1995.
- HEGEL, G. W. F., *Principes de la philosophie du droit*, Paris, Presses universitaires de France, 2011.
- HELFER, J.-P., *Encyclopédie du management*, Paris, Vuibert, 1991.
- HENNIS, W., *La problématique de Max Weber*, Paris, Presses universitaires de France, 1996.
- HOUSSET, E., *L'intériorité d'exil. Le soi au risque de l'altérité*, Paris, Cerf, 2008.
- HUDE, H., *L'éthique des décideurs*, Paris, Economica, 2013.
- HUME, D., *A treatise on human nature*, Book II-III, in *The philosophical works*, vol. 2, Aalen, Scientia Verlag, 1992.
- HUME, D., *Enquête sur l'entendement humain*, Paris, Aubier, 1947.
- JAKOBSON, R., *Essais de linguistique générale, I. Les fondations du langage*, Paris, Éditions de Minuit, 1963.
- JAROSSON, P., VAN DEN BULKE, P., *Chic, on change ! : Mieux vaut prendre un tournant qu'un mur*, Paris, Dunod, 2013.
- JAROSSON, B., *Invitation à la philosophie du management*, Paris, Calmann-Levy, 1991.
- JODELET, D., *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France, 1997.
- JOHNSON, M. R., *Aristotle on Teleology*, Oxford, OUP, 2006.
- KALBERG, S., *La sociologie historique comparative de Max Weber*, Paris, La Découverte, 2002.
- KANT, E., *Critique de la raison pure*, Paris, Presses universitaires de France, 2012.
- KANT, E., *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Paris, Delagrave, 1952.
- KIERKEGAARD, S., *L'alternative*, Paris, Éditions de l'Orante, 1970.

- KUHN, T. S., *La Structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1982.
- LALANDE, A., *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris, Presses universitaires de France, 1997.
- LAPLACE, P.-S., *Essai philosophique sur les probabilités*, Paris, Christian Bourgeois, 1986.
- LARMORE, Ch. E. *Modernité et morale*, Paris, Presses universitaires de France, 1993.
- LE DUFF, R., *Encyclopédie de la gestion et du management*, Paris, Dalloz, 1999.
- LE GOFF, J.-P., *Le mythe de l'entreprise : critique de l'idéologie managériale*, Paris, La Découverte, 1992.
- LE TOURNEAU, P., *L'éthique des affaires et du management au XXIe siècle : essai*, Paris, Dalloz, 2000.
- LELARGE, G., *Confucius : 18 leçon pour réconcilier éthique et performance*, Paris, Maxima, 2011.
- LERNER, M.-P., *Recherches sur la notion de finalité chez Aristote*, Paris, Presses universitaires de France, 1960.
- LEVINAS, E., *Totalité et infini : essai sur l'extériorité*, Paris : Librairie générale française, 1990.
- LIBERA, A. *La philosophie médiévale*, Paris, Presses universitaires de France, 2004.
- LOUCHART, *Nouvelles approches des gestions d'entreprises : la valeur ajoutée disponible comme finalité déterminante*, Paris, Ed. l'Harmattan, 1995.
- MACHIAVEL, N., *Le Prince*, Arles, Actes sud, 2001.
- MANGEL, A.-C., *Analyse de la construction sociale de la notion de "jeu pathologique" et de ses effets sur les représentations et pratiques des joueurs de la Française des Jeux*, Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris V, 2009.
- MANSION, S., *Le Jugement d'existence chez Aristote*, Louvain, Éditions de l'Institut supérieur de philosophie, 1976.
- MARCEL, G., *Etre et avoir*, Paris, Montaigne, 1935.
- MARIE GABRIEL-DE-LA-PASSION, *Les parties intégrantes de la prudence d'après saint Thomas d'Aquin*, Doctoral dissertation, Université de Montréal, 1958.
- MARTIN-LAGARDETTE, J.-L., *Evolution et finalité. Darwin, Monod, Dieu*, Paris, L'Harmattan, 2009.
- MARTINET, A.-C., SILEM, A., *Lexique de gestion*, Paris, Dalloz, 2000.
- MASSIN, O., *Introduction à la philosophie morale*, Swiss Philosophical Preprint Series, 2008.

- MERCIER, S., *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 2014.
- MERCIER, S., *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX, Dauphine, 1999.
- MICHON, C., *Thomas d'Aquin et la controverse sur l'éternité du monde : traités sur l'éternité du monde de Bonaventure, Thomas d'Aquin, Peckham, Boèce de Dacie, Henri de Gand et Guillaume d'Ockham*, Paris, Flammarion, 2004.
- MILL, J. S., *Collected works of John Stuart Mill ; 7-8, A System of logic ratiocinative and inductive : being a connected view of the principles of evidence and the methods of scientific investigation*, London, Routledge, 1996.
- MINTZBERG, H., *Le management. Voyage au centre des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation, 2004.
- MISPELBLOM BEYER, F., *Encadrer, un métier impossible ?* Paris : A. Colin, 2006.
- MOLINER, P., *La représentation sociale comme grille de lecture : étude expérimentale de sa structure et aperçu sur ses processus de transformation*, Aix-en-Provence, Publ. de l'Université de Provence, 1992.
- MONTAIGNE, M. de, *Essais*, Paris, Gallimard et Librairie générale française, 1965, t. 2.
- MOREAU, J., *Aristote et son école*, Paris, Presses universitaires de France, 1985.
- MORIN, P., *L'art du manager : de Babylone à l'Internet*, Paris, les Éd. d'Organisation, 1997.
- MORSAIN, M.-A., *Dictionnaire du management stratégique*, Paris, Belin, 2000.
- MOSCOVICI, S., *La psychanalyse, son image et son public, étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*, Paris, Presses universitaires de France, 1961.
- MOULIN, G., *Monsieur le Président-directeur général*, Paris, Balland, 1985.
- N'GAHANE, P., DE RONGE, Y., *Dictionnaire de gestion*, Paris, A. Colin, 1996.
- NELSON, D. M., *The priority of prudence : virtue and natural law in Thomas Aquinas and the implications for modern ethics*, University Park (Pa.), Pennsylvania state university press, 1992.
- NEVES PINTO, G., *Loi naturelle, prudence et médiété chez Thomas d'Aquin*, Doctoral dissertation, Paris, EPHE, 2011.
- NIETZSCHE, F., *Ecce Homo : comment on devient ce qu'on est*, Paris, Denoël, Gonthier, 1971.
- NIETZSCHE, F., *La généalogie de la morale*, Paris, Gallimard, 1971.
- NIETZSCHE, F., *Le gai savoir*, Paris, Gallimard, 1950.
- PARIENTE-BUTTERLIN, I., *Donner des raisons morales, problèmes de l'éthique kantienne*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2014.

- PASCAL, B., *Pensées*, Paris, Librairie générale française, 2000.
- PEGUY, Ch., *Clio, le dialogue de l'histoire et de l'âme charnelle*, in *Œuvres en prose complètes*, t. III, Paris, Gallimard, 1992, pp. 594-783.
- PEGUY, Ch., *Nous sommes des vaincus*, in *Œuvres en prose complètes*, t. II, Paris, Gallimard, 1988, pp. 1315-1351.
- PERELMAN, Ch., *Traité de l'argumentation*, Bruxelles, Ed. De l'Université de Bruxelles, 2008.
- PERETTI, J.-M., *Ressources humaines*, Paris, Vuibert, 1994.
- PESQUEUX, Y., BIEFNOT, Y., *L'éthique des affaires: management par les valeurs et responsabilité sociale*, éd. d'Organisation, 2002
- PESQUEUX, Y., et al. *Mercure et Minerve : perspectives philosophiques sur l'entreprise*, Paris, Ellipses, 1999.
- PIERON, H., *Vocabulaire de la psychologie*, Paris, Presses universitaires de France, 1994.
- PINDARE, *Pythiques*, Paris, Belles Lettres, 1977.
- PINDARE, *Pythiques*, Paris, La Différence, 2004.
- PLATON, *Œuvres complètes*, Paris, Flammarion, 2011.
- PORPHYRE, *Isagogè*, Paris, Vrin, 1984.
- PRADEAU, J.-F., *Platon et la cité*, Paris, Presses universitaires de France, 1997.
- RAZ, J., *The morality of freedom*, Oxford, The Clarendon Press, 1986.
- RENAUD-COULON, A., *La désorganisation compétitive : faire de chacun un entrepreneur dans l'entreprise*, Paris, Maxima-L. du Mesnil éd., 1996.
- RENOIRTE, F., *Eléments de critique des sciences et de cosmologie*, Louvain, Editions de l'Institut Supérieur de Philosophie, 1945.
- RESWEBER, J.-P., *La philosophie des valeurs*, Paris, Presses universitaires de France, 1992.
- REYNAUD, J.-D., *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, A. Colin, 1997.
- RICŒUR, P., *Soi même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990.
- RIGAUD, L., *Dictionnaire du français des affaires*, Paris, La Maison du dictionnaire, 2006.
- ROBBINS, S., P., *Management : l'essentiel des concepts et des pratiques*, Paris, Pearson education, 2004.
- ROBIN, L., *La pensée grecque et l'origine de l'esprit scientifique*, Paris, Albin Michel, 1973.

- ROCHER, G., *Introduction à la sociologie générale*, Paris, Éditions du Seuil, 1970.
- ROUVIERE, H., *Anatomie philosophique, la finalité dans l'évolution*, Paris, Masson, 1941.
- RYNER, H., *L'individualisme dans l'antiquité*, Paris, Sandre, 2010.
- SAINT-EXUPERY, A., *Le Petit prince*, Paris, Gallimard, 1946.
- SANTO, V.-M., *Le management public*, Paris, Presses universitaires de France, 2007.
- SARTRE, J.-P., *L'Existentialisme est un humanisme*, Paris, Nagel, 1962.
- SARTRE, J.-P., *Le mur. L'existentialisme est un humanisme*, Paris, France loisirs, 1998.
- SCHWARTZ, Y., *Reconnaitances du travail: pour une approche ergologique*, Paris, Presses universitaires de France, 1997.
- SECA, J.-M., *Les représentations sociales*, Paris, A. Colin, 2010.
- SIMON, Y., *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, 1997.
- SINGLY, F. de, GIRAUD, C., MARTIN, O., *Nouveau manuel de sociologie*, Paris, A. Colin, 2010.
- SINNOTT-ARMSTRONG, W., *Moral dilemmas*, Oxford, Basil Blackwell, 1988.
- SMART, J. J. C., WILLIAMS, B., *Utilitarisme. Le pour et le contre*, Genève, Labor et Fides, 1997.
- SMITH, A., *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*, Oxford, Clarendon Press, 1979.
- SOBCZAK, A., *Responsabilité globale : manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Vuibert, 2011.
- SPAEMANN, R., *Bonheur et bienveillance: essai sur l'éthique*, Paris, Presses universitaires de France, 1997.
- SPAEMANN, R., *Chasser le naturel*, Paris, Presses universitaires de l'IPC, 2015.
- SPAEMANN, R., *Les personnes : essais sur la différence entre "quelque chose" et "quelqu'un"*, Paris, Cerf, 2009.
- SPAEMANN, R., *Notions fondamentales de morale*, Paris, Flammarion, 1999.
- SPAEMANN, R., *Un philosophe face à la Révolution : la pensée politique de Louis de Bonald*, Paris, Hora Decima, 2008.
- STATMAN, D., *Moral dilemmas*, Amsterdam, Atlanta (Ga.), Rodopi, 1995.
- TEZENAS DU MONTCEL, H., *Dictionnaires des sciences de la gestion*, Tours, Mame, 1972.

- TEZENAS, J., *Dictionnaire de l'organisation et de la gestion*, Paris, Éditions d'Organisation, 1968.
- THEVENET, M., *Le pouvoir: le management est-il toxique ?*, Paris, Eyrolles, 2008.
- THIETART, R. A., *Le management*, Paris, Presses universitaires de France, 2012.
- THIETART, R. A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 2003.
- THOMAS D'AQUIN, *Commentaire du "Peryermenias", "Traité de l'interprétation", d'Aristote*, Paris, Belles lettres, 2004.
- THOMAS D'AQUIN, *Opera omnia iussu impensaue Leonis XIII P. M. edita, t. 4-5: Pars prima Summae theologiae*, Romae, Ex Typographia Polyglotta S. C. de Propaganda Fide, 1888-1889.
- THOMAS D'AQUIN, *Opera omnia iussu impensaue Leonis XIII P. M. edita, t. 6-7: Prima secundae Summae theologiae*, Romae, Ex Typographia Polyglotta S. C. de Propaganda Fide, 1891-1892.
- THOMAS D'AQUIN, *Opera omnia iussu impensaue Leonis XIII P. M. edita, t. 8-10: Secunda secundae Summae theologiae*, Romae, Ex Typographia Polyglotta S. C. de Propaganda Fide, 1895-1897-1899.
- THOMAS D'AQUIN, *Opera omnia iussu impensaue Leonis XIII. P. M. edita, t. 2: Commentaria in octo libros Physicorum Aristotelis*, Romae, Ex Typographia Polyglotta S. C. de Propaganda Fide, 1884.
- THOMAS D'AQUIN, *Opera omnia iussu Leonis XIII P. M. edita, Summa contra gentiles*, Romae, Typis R. Garroni, 1918.
- THOMAS D'AQUIN, *Opera omnia iussu Leonis XIII P. M. edita, t. 22: Quaestiones disputatae de veritate*, Roma, Ad Sanctae Sabinae/Editori di San Tommaso, vol. 2 fasc. 1. 1970.
- THOMAS D'AQUIN, *Opera omnia iussu Leonis XIII P. M. edita, t. 22: Quaestiones disputatae de veritate*, Roma, Ad Sanctae Sabinae/Editori di San Tommaso, vol. 1 fasc. 2. 1970.
- THOMAS D'AQUIN, *Opera omnia iussu Leonis XIII P. M. edita, t. 45/1: Sententia libri De anima*, Roma-Paris, Commissio Leonina-J. Vrin, 1984.
- THOMAS D'AQUIN, *Opera omnia iussu Leonis XIII P. M. edita, t. 47: Sententia libri Ethicorum*, Romae, Ad Sanctae Sabinae, 1969.
- THOMAS D'AQUIN, *Opera omnia iussu Leonis XIII P. M. edita, t. 50 : Super Boetium De Trinitate*, Roma-Paris, Commissio Leonina-Éditions Du Cerf, 1992.
- TIERCELIN, C., *Le ciment des choses, petit traité de métaphysique scientifique réaliste*, Paris, Ithaque, 2011.

- TISSIER, D., *Management situationnel : les voies de l'autonomie et de la délégation*, Paris, INSEP, 1997.
- VAYSSE, J.-M., *Kant et la finalité*, Paris, Ellipses, 1999.
- VERNIERES, S., *Éthique et politique chez Aristote, physis, ethos, nomos*, Paris, Presses universitaires de France, 1995.
- VOLTAIRE, *Les Cabales*, in *Œuvres complètes*, t. 10, Paris, Garnier, 1877, pp. 178-186.
- WATZLAWICK, P., *Une Logique de la communication*, Paris, Seuil, 1979.
- WEBER, M., *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Presses Pocket, 1992.
- WEBER, M., *Le savant et le politique*, Paris, La Découverte, 2003.
- WESTBERG, D., *Right practical reason : Aristotle, action, and prudence in Aquinas*, Oxford, Clarendon press, 1994.
- WILSON, G. D., *The Psychology of Conservatism*, London, Academic Press, 1973.
- WILSON, J. Q., *Political organizations*, Princeton, Princeton University Press, 1974.
- WITTEZAELE, J.-J., *La double contrainte : l'influence des paradoxes de Bateson en sciences humaines*, Bruxelles, De Boeck, 2008.
- WOLFF, F., *Aristote et la politique*, Paris, Presses universitaires de France, 1991.
- ZABARELLA, G., *Tables de logique, sur l'"Introduction" de Porphyre, les "Catégories", le "De l'interprétation" et les "Premiers analytiques" d'Aristote : petite synopse introductive à la logique aristotélicienne*, Paris ; Budapest ; Torino, l'Harmattan, 2003.



## **2. Articles, communications, et contributions d'ouvrages collectifs**

Nous avons intégré dans cette liste des articles, communications et contributions d'ouvrages collectifs les ressources en lignes d'articles académiques, ainsi que les numéros de revue.

« Bibliographie pour continuer à réfléchir au management... », *Empan*, 2006/1, n° 61, pp. 122-123.

« La dialectique du manager et de l'actionnaire », *L'Expansion Management Review*, 2008/4, n° 131, p. 3-3.

« Le Bon, la Brute et le management », *L'Expansion Management Review*, 2010/1, n° 136, p. 3-3.

ABEL, O., « Dilemme moral », in M. Blay, *Grand dictionnaire de la philosophie*, Paris : Larousse, CNRS éd., 2003, pp. 308-308.

ALBERT, E., « Réduire les contradictions du manager », in P.-E. Tixier, *Ressources humaines pour sortie de crise*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2010, pp. 143-154.

ALLES-JARDEL, M. et al. « Interactions entre une auto-évaluation de la santé mentale, le contrôle interne/externe et l'adaptation scolaire chez des enfants de 6 à 8 ans », *La psychiatrie de l'enfant*, 2/2001, vol. 44, pp. 557-591.

ALLOUCHE José et AMANN Bruno, « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue française de gestion*, 2002/5 no 141, pp. 109-130.

AMIGUES, R., « Pour une approche ergonomique de l'activité enseignante », *Skholé, Hors série*, 2003/1, pp. 5-16.

ANQUETIL, A., « Corruption et faiblesse de la volonté », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2005/1, n° 51, pp. 9-15.

ANQUETIL, A., « L'éthique des affaires et le scepticisme moral », *RIMHE*, 1/2012, n° 1, pp. 71-82.

ARBOUCHE, M., « Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus », *Management & Avenir*, 2008, n° 20, pp. 115-128.

ARON, R., « Préface », in M. WEBER, *Le savant et le politique*, Paris, Plon, 1997.

BARABEL, M., al., « Portrait du manager en chef d'orchestre », *L'Expansion Management Review*, 2007/3, n° 126, pp. 106-115.

BARON, X., « Jouer » ou « habiter » son rôle d'encadrant ? *L'Expansion Management Review*, 2010/1, n° 136, pp. 24-37.

BASSO, O., « L'ambivalence du métier de manager », *L'Expansion Management Review*, 2007/2, n° 125, pp. 92-101.

BELGHITI-MAHUT, S., « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, 4/2004, n° 151, pp. 145-160.

BENZERAFA, M., GARCIN, L., GIBERT, P. [et al.] « Le management par objectifs met-il fin à l'ambiguïté dans la gestion publique ? », *Politiques et management public*, vol. 28, n° 3, 2011, pp. 353-389.

BERTHOIN ANTAL, A. et FRÉMEAUX, S., « Don gratuit, spiritualité au travail, sens au travail », *RIMHE*, 2013, n° 4, pp. 3-18.

BOGUE, R. L., « Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan », *Tech Republic* [Ressource en ligne], 25-04-2005, consulté le 25 mars 2015.

BONNET, R., BONNET, J., « L'analyse du travail des managers. Au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre "l'effet manager" comme production de sens », [Ressource en ligne], *Communication et organisation*, 2007, n° 31, 01-07-10, disponible sur <http://communicationorganisation.revues.org/224>.

BOURION, C., « Styles hiérarchiques et jeunes diplômés », *L'Expansion Management Review*, 2005/3, n° 118, pp. 97-105.

BOUSQUIÉ, B., « Comment gérer les groupes multi-activités », *L'Expansion Management Review*, 2012/1 ; n° 144, pp. 123-130.

BOWIE, N. E., « L'entreprise comme règne des fins », in A. Anquetil, *Éthique des affaires, marché, règles et responsabilités*, Paris, Vrin, 2011, pp. 163-196.

BUECHLER, K., « Qu'est ce que l'éthique des vertus ? » [Ressource en ligne], disponible sur : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00994574>, 2014.

BUFFON, V., « Philosophers and Theologians on Happiness. An analysis of early Latin commentaries on the Nicomachean Ethics », *Laval théologique et philosophique*, 2004, vol. 60, n° 3, pp. 449-476.

BUTTERLIN, I., « Les dilemmes éthiques selon David Lewis : Est-il possible d'échapper au paradigme kantien ? », *Klesis – Revue philosophique*, 2012, n° 24, pp. 311-325.

CANGUILHEM, G., « Qu'est ce qu'un philosophe en France aujourd'hui ? », *Commentaire*, 1991, vol. 14, n° 53, pp. 107-112.

CARR, A., « Is bluffing ethical », *Harvard Business review*, 46(1), 1968, pp. 143-153.

CARROLL, A. B., « Models of management morality for the new millénium », *Business Ethics Quarterly*, 11(2), 2001, pp. 365-371.

CARROLL, A. B., « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business horizons*, 1991, vol. 34, n° 4, pp. 39-48.

CHAMBRY, E., « Notice sur la vie de Platon », in Platon, *Apologie de Socrate*, Paris, Garnier-Flammarion, 1965.

CHANUT, V., « Manager versus expert ? Les avatars de la gestion personnalisée des cadres dans une administration technique », *Revue française d'administration publique*, 2008/4, n° 128, pp. 703-716.

CHERRE, B., « Prise de décision éthique des affaires : La perspective humaniste de Sartre », *RIMHE* 2013/3, n° 7, pp. 13-24.

CHOUAIB, A., ZADDEM, F., « Le climat éthique au travail : Pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance. Une exploration dans le contexte Tunisien », *Actes de la journée de recherche éthique et management*, Paris Descartes, CEDAG, 27 mai 2011, pp. 83-98.

CHOULET, P., « La violence du sens chez Nietzsche », *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, 2006/4, Tome 131, pp. 437-454.

CLAVERIE, B., « Pluri-, inter-, transdisciplinarité : ou le réel décomposé en réseaux de savoir », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2010/1, n° 4, pp. 5-27.

COHENDET, P., KERN, F., MUNIER, F., et al., « Firmes globales et structures duales d'organisation », in M. Delapierre, P. Moati, E.M. Mouhoud, *Connaissance et Mondialisation*, Paris, Economica, 2000, pp., 119-127. COURRENT, J.-M., « Éthique et petite entreprise », *Revue française de gestion*, 2003/3, n° 144, pp. 139-152.

CREPLET, F., DUPOUËT, O., KERN, F., « Dualité cognitive et organisationnelle de l'entreprise : le manager et l'entrepreneur », in D. Uzunidis, *L'innovation et l'économie contemporaine : espaces cognitifs et territoriaux*, Bruxelles, De Boeck, 2004, pp. 195-213.

CRISTALLINI, V., « Quelle responsabilité sociale du manager vis-à-vis des personnes ? », 6ème Congrès de l'ADERSE, Groupe ESC Pau, 22 et 23 Janvier 2009.

D'AMBOISE, G., VERNA, G., « De l'entrepreneur à l'intrapreneur », *Gestion 2000*, vol. 9, 1993, p. 13-13.

D'ANDRIA, A., « Le management des ressources humaines, un travail de Sisyphe ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014/1, n° 265, pp. 2-3.

DAVEZIES, P., « Éléments de psychodynamique du travail », *Éducation permanente*, 116(3), pp. 33-46.

DECORTE, J., « Finality and Mechanism. Thomistic finality in Kant's Precritical Works », in J. Follon et J. Mc Evoy, *Finalité et intentionnalité. Doctrine thomiste et perspectives modernes*, Paris, Vrin, Leuven, Peeters, 1992, pp. 185-210.

DELAVALLEE, E., « Il ne suffit pas d'être manager pour manager », *L'Expansion Management Review*, 2006/4, n° 123, pp. 12-17.

DELAVALLEE, E., « La direction par les objectifs, et après ? », *L'Expansion Management Review*, 2005/2 N° 117, pp. 83-91.

DELAVALLEE, E., « Le métier de manager : de l'expérience à la compétence », *L'Expansion management Review*, 2010/3, n° 38, pp. 120-130.

DENIS, M., « Représentation », in O. Houdé, D. Kayser, O. Koenig, [et al.], *Vocabulaire de sciences cognitives : neuroscience, psychologie, intelligence artificielle, linguistique et philosophie*, Paris, Presses universitaires de France, 1998, pp. 345-347.

DESCHAMPS, P.-M., « La panoplie du bon manager », *Enjeux. Les Echos*, n° 191, mai 2003, pp. 86-88.

DESHAIES, L., SÉNÉCAL, G., « Postmodernité et territoire: vers de nouvelles territorialités ? », *Cahiers de géographie du Québec*, 1997, vol. 41, n° 114, pp. 279-283.

DESMARAIS, C., ABORD DE CHATILLON, E., « Le rôle de traduction du manager, entre allégeance et résistance », *Revue Française de Gestion*, 2010/6, n° 205, vol. 36, pp. 71-88.

DOUBLET, J.-M., « Quand les actionnaires et les managers s'unissent », *Revue française de gestion*, 7/2008, n° 187, pp. 7-8.

DUMAZERT, J., CHERRE, B., « Manager et perdre son âme », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012, n° 45, pp. 275-292.

DURKHEIM, E., « Représentations individuelles et représentations collectives », *Revue de métaphysique et de morale*, 1898, n° 6, pp. 273-302.

DURRIVE, L., « A propos de l'approche ergologique de l'activité », [texte préparatoire au séminaire « Des valeurs dans l'activité humaine »], Université de Strasbourg, 16 juin 2011.

DUTERME, C., « Double contrainte et entreprise. Contexte global, paradoxes locaux, souffrances individuelles », in J.-J. Wittezaele, *La double contrainte : l'influence des paradoxes de Bateson en sciences humaines*, Bruxelles, De Boeck, 2008, pp. 107-126.

ECHIKSON, W., « Du jamais vu: un "trois étoiles" en Bourse! Un grand chef peut-il être un bon manager ? », *L'Essentiel du Management*, Octobre 1998, pp. 24-26.

EFROS, D., « Sociologie et approche ergologique des activités de travail : quelles pratiques de connaissance des réalités sociales ? », *Ergologia*, n° 0, mars, 2008, pp. 39-75.

*Et les salariés deviendront des entrepreneurs. L'Expansion Management Review*, L'express Roularta, n° 125, 2007/2.

FANSTEN, M., « Ancrage disciplinaire, formation, courants de pensée », *Recherche en soins infirmiers*, 2010/3, n° 102, pp. 14-22.

FARR, R. M., « les représentation sociales », in S. Moscovici, *Psychologie sociale*, Paris, Presses universitaires de France, 1984, pp. 379-390.

FOLLON, J., « Réflexions sur la théorie aristotélicienne des quatre causes », *Revue Philosophique de Louvain*, Quatrième série, Tome 86, n° 71, 1988, pp. 317-353.

FOLSCHEID, D., « La question des valeurs », in D. Folscheid, B. Feuillet-Le Mintier, J.-F. Mattei, *Philosophie, éthique et droit de la médecine*, Paris, Presses universitaires de France, 1997, pp. 70-77.

FREEMAN, R. E., « Business ethics at the millenium », *Business ethics Quarterly*, 10(1), 2000, pp. 169-180.

FREMEAUX, S., NOËL-LEMAITRE, C., « Qu'est-ce qu'une juste rémunération ? Ce que nous enseigne la conception du juste salaire de Thomas d'Aquin », *Management & Avenir*, 2011, n° 48, pp. 76-93.

FREMEAUX, S., NOËL, C., « Une analyse philosophique du management de la RSE: de la difficile conciliation entre l'ordre économique, l'ordre juridique et l'ordre moral », *Management & Avenir*, 2014, n° 73(7), pp. 107-122.

GARO, I., « Travail », in M., Blay, *Grand dictionnaire de la philosophie*, Paris, Larousse, CNRS, 2003, p. 1040-1040.

GERMAIN, O., LACOLLEY, J.-L., « La décision existe-t-elle ? » *Revue française de gestion*, 2012/6, pp. 47-59.

GIGON, O., « Rationalité et transrationalité chez les sophistes », in J.-F. Mattei, *La naissance de la raison en Grèce*, Paris, Presses universitaires de France, 1990, pp. 231-240.

GIL, R., « Le comportement de Pilate au cours du procès de Jésus témoigne-t-il d'un dilemme moral ? », *Revue des sciences philosophiques et théologiques*, 2011/4, pp. 719-742.

GLEE, C., MISPELBLOM-BEYER, F., « Manager sans perdre son âme », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2012, n° 45, pp. 251-273.

GOFFI, J.-Y., « L'éthique des vertus et l'environnement », *Multitudes*, 2009/1, n° 36, pp. 163-169.

GOUTARD, N., « LBO : le management par la tyrannie du cash », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2007/4, n° 66, pp. 15-21.

GRONDIN, J., « Foi et vision mystique dans les Confessions d'Augustin », *Théologiques*, vol. 16, n° 2, 2008, pp. 15-30.

GUÉRY, B., « L'apport des présupposés de la théorie politique aristotélicienne pour penser la conception intégrative de la RSE », *Revue de l'organisation responsable*, 2013, vol. 8, n° 1, pp. 66-80.

GUEVORTS, B., « Philosophie et management. Quand la philosophie entre dans l'entreprise » [Ressource en ligne], disponible sur <http://www.youscribe.com/catalogue/ressources-pedagogiques/education/college-lycee/philosophie-et-management-quand-la-philosophie-entre-dans-les-1406911>.

HARL, M., « Le guetteur et la cible : les deux sens de *skopos* dans la langue religieuse des Chrétiens », *Revue des Études Grecques*, t. 74, 351-353, Juillet-décembre 1961, pp. 450-468.

HAYEK, F. A., « The use of knowledge in society », *American Economic Review*, 1945, vol. 73, n° 4, pp. 519-530.

HERZLICH, C., « La représentation sociale », in S. Moscovici, *Introduction à la psychologie sociale*, Paris, Larousse, 1972, pp. 303-323.

HIRECHE, L., EL MOURABET, B., « Éthique et gestion des ressources humaines : une revue critique de la littérature théorique et empirique », *Revue de l'Organisation Responsable*, 2007/1, vol. 2, pp. 51-70.

JEAN, R., « Sur l'agir ergologique », Communication au colloque *Alain Wisner et les tâches du présent*, 9 et 10 mars 2001, Université de Provence.

JORDA, H., « Du paternalisme au managerialisme : les entreprises en quête de responsabilité sociale », *Innovations*, 2009/1, n° 29, pp. 149-168.

JOURNE, B., RAULET-CROSET, N., « La décision comme activité managériale située », *Revue française de gestion*, 2012/6, pp. 109-128.

JOURNÉ, B., RAULET-CROSET, N., « Le concept de situation: contribution à l'analyse de l'activité managériale en contextes d'ambiguïté et d'incertitude », *M@n@gement*, 2008, vol. 11, n° 1, pp. 27-55.

KERORGUEN, Y. de, « Le management de l'autre côté du miroir », *L'Expansion Management Review*, 2005/2, n° 117, pp. 78-82.

KLARSFELD, A., DELPUECH, C., « La RSE au-delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte: l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'Organisation Responsable*, 2008/1, vol. 3, pp. 53-64.

KNOBE, J., NICHOLS, S., « Un manifeste pour la philosophie expérimentale », *Klesis*, 2013, n° 27, pp. 29-45.

KOCHERSPERGER, G., GUERRY, L., « La fonction achats à l'épreuve de la crise », *L'Expansion Management Review*, 2008/3, n° 130, pp. 52-61.

KROGMANN, A., « Le travail. (Expérience et notion) », in G. Kahn, *Simone Weil. Philosophe, historienne et mystique*, Paris, Aubier Montaigne, 1978, pp. 227-234.

LAPORTE, J., « La finalité chez Descartes », *Revue d'histoire de la philosophie*, 1928/4, n° 8, pp. 366-396.

LAROCHE, H., « La prise de décision », in N. Aubert et al., *Management. Aspects humains et organisationnels*, Paris, Presses universitaires de France, 1991, pp. 413-458.

LAURIOL, J., « Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine », *Revue française de gestion*, 2004/5, n° 152, pp. 137-150.

LE GOFF, J.-P., « L'éthique au risque de l'entreprise », *Études*, 2008/3, Tome 408, pp. 331-339.

LE LOARNE-LEMAIRE, S., NOËL-LEMAITRE, C., « La coopérative, une organisation favorisant le besoin d'enracinement des salariés », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014/5, n° 269-270, pp. 93-100.

LE LOARNE-LEMAIRE, S., NOËL-LEMAITRE, C., « Les coopératives, un lien idéal pour développer sa spiritualité au travail ? Les leçons à tirer de la philosophie du travail de Simone Weil », *RIHME*, 2013, n° 8, pp. 19-39.

LE MOIGNE, J.-L., « Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in A.-C. Martinet, (dir.), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Paris, Economica, 1990.

LE THEULE, M.-A., et FRONDA, Y., « La créativité dans l'entreprise », in D., Uzunidis, *L'innovation et l'économie contemporaine : espaces cognitifs et territoriaux*, Bruxelles, De Boeck, 2004, pp. 147-194.

LECRIVAIN, P., « La "Somme théologique" de Thomas d'Aquin aux XVIe-XVIIIe siècles », *Recherches de Science Religieuse*, 3/2003, Tome 91, pp. 397-427.

LEMOINE, B., « La prudence chez Saint Thomas d'Aquin. La problématique thomiste au regard de la philosophie aristotélicienne. Pour une relecture contemporaine du traité », *Divus Thomas*, 1991, vol. 94, n° 1-4, pp. 27-51.

LEVY-TADJINE, T., « Un essai sur les conventions constitutives des Sciences Économiques et des Sciences de Gestion », *Vie & sciences de l'entreprise*, 1/2008, n° 178, pp. 113-124.

LIOT, D., « Perte de sens au travail à erdf-grdf », *Empan*, 2010/1, n° 77, pp. 26-30.

LIVIAN, Y. F., « Ingénieur et manager » [Ressource en ligne], 2008, disponible sur [http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/64/35/96/PDF/Ing-nieur\\_et\\_manager.pdf](http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/64/35/96/PDF/Ing-nieur_et_manager.pdf)

LIVIAN, Y. F., « Rapport n° 1 Le travail du manager », *Les cahiers du GDR CADRES*, 2004, n° 6, pp 3-6.

LOUBAT, J.-R., « Le management ou l'art de faire réussir les entreprises humaines », *Empan*, 2006/1, n° 61, pp. 24-29.

LOWELL, B. L., « Créer dans l'entreprise un marché de la connaissance », *L'Expansion Management Review*, 200/1, n° 116, pp. 19-25.

MARCHAIS-ROUBELAT, A., « Ontologie de la décision individuelle et neurosciences : enjeux méthodologiques et épistémologiques », *Management & Avenir*, 2011, n° 43, pp. 269-288.

MARTÍNEZ, A. C., « Una nueva figura profesional: el Community Manager », *Pangea: revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 2010, n° 1, pp. 74-97.

MATTHIS, E., « Aristote, l'incomplet, le monstrueux, l'inachevé », *Cahiers Kubaba*, n° 9, 2007, pp. 203-217.

MERCIER, S., « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature », in M. Bonnafous-Boucher, Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes*, Paris, La Découverte, 2006, pp. 157-172.

MERCIER, S., « Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ? », *Management & Avenir*, 2010/3, n° 33, pp. 142-156.

MERTENS DE WILMARS, S., « Une explication théorique à l'existence des coopératives agréées et des sociétés à finalité sociale en Belgique », *Non Marchand: Management, Droit et Finance*, 2005, n° 16, pp. 13-27.

MEYNAUD, H.-Y., et al., « La mixité au service de la performance économique : réflexions pour penser la résistance », *Cahiers du Genre*, 2009/2, n° 47, pp. 15-33.

MICHEL, J., « Règle d'or et logique d'équivalence », *Raisons politiques*, 4/ 2010, n° 40, pp. 115-133.

MICHON, C., « Ne soyez pas bêtes, soyez prudents: Saint Thomas d'Aquin et la règle de l'action: la prudence », *Communio*, 1997, n° 22(6), pp. 59-77.

MILES, R. E., « Human relations or human resources ? », in M. POOLE (éd.). *Human resource management: critical perspectives on business and management*, London, Routledge, 1999, pp. 1-14.

MORIN, E., « Un sens au travail ? », *Objectif prévention*, 2008, vol. 31, n° 2, pp. 10-14.

MOTTIS, N., PONSARD, J.-P., « L'influence des investisseurs institutionnels sur le pilotage des entreprises », *Revue Française de Gestion*, vol. 5, n° 141, pp. 225-248. NASZÁLYI, Ph., « L'actualité de la gestion. Universités ? Grandes Écoles ? Entreprises ? Institutions... », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2006/2, n° 218, pp. 139-145.

NIGLIO, B., ROGER, A., « La fonction ressources humaines », in J. ALLOUCHE (éd.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, 2006, pp. 510-518.

NOËL-LEMAITRE, C. « L'ergologie, quelle approche de l'activité ? » [Ressource en ligne] disponible sur <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xAxre3plCEwJ:arianesud.com/content/download/754/2996/file/NOEL%2520ergologie,%2520quelle%2520approche%2520de%2520l%2520activite.pdf+&cd=1&hl=fr&ct=clnk&gl=fr>.

NOËL-LEMAITRE, C., « L'homme producteur et le manager. L'ergologie doit-elle avoir sa place dans la formation du futur manager ? » [Ressource en ligne], 2005, [intervention aux rencontres « Des hommes producteurs et les tâches du présent », 12 mars 2005], disponible sur [http://sites.univ-provence.fr/ergolog/Bibliotheque/TDP6/TDP6\\_CN.pdf](http://sites.univ-provence.fr/ergolog/Bibliotheque/TDP6/TDP6_CN.pdf).

NOËL-LEMAITRE, C., « La cybersurveillance au travail, une nouvelle version du panoptisme managérial ? », *Humanisme et Entreprise*, 2007/5, n° 285, pp. 49-64.

NOËL-LEMAITRE, C., « Le manager face à ses critiques », Communication au colloque des Tâches du présent, 15-16 mars 2013.

OGIEN, R., « La philosophie morale expérimentale peut-elle nous dire ce qu'il faut faire et comment vivre ? », *Klesis*, 2013, n° 27, pp. 107-117.

PASCAUD, M., « Le management éthique », *Revue des Cahiers de l'IPC*, n° 78, 2013, pp. 109-124.



PAVIE, X., « Etre philosophe ou manager » [Ressource en ligne], *Diotime*, 2009, n° 40, disponible sur <http://www.educ-revues.fr/DIOTIME/AffichageDocument.aspx?iddoc=39004>.

PELLISSIER-TANON, A., « La Responsabilité sociale de l'entreprise, un retour à la vision aristotélicienne de la société politique ? », Communication au 5ème congrès de l'ADERSE, Grenoble, 10 et 11 janvier 2008.

PEREZ, R., « Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la Responsabilité sociale de l'entreprise », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2005, n° 212, pp. 29-46.

PERRINEAU, P., « Le pessimisme français: nature et racines », *Le débat*, 2011/4, n° 66, pp. 79-90.

PESQUEUX, Y., « Entrepreneur, leader... des figures bien étranges », *L'Expansion Management Review*, 2012/4, n° 147, pp. 30-41.

PESQUEUX, Y., « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », in M. Bonnafous-Boucher, Y. Pesqueux, *Décider avec les parties prenantes*, Paris, La Découverte, 2006, pp. 19-40.

PIEROBON, F., « Quelques considérations sur la fonction symbolique du manager », in R. De Borchgrave, *Le philosophe et le manager*, Bruxelles, De Boeck, 2006, pp. 127-150.

PIERROBON, F., 2006, « Quelques considérations sur la fonction symbolique du manager », in R. de Borchgrave, *Le philosophe et le manager*, Bruxelles, De Boeck, 2006 pp. 127-150.

POCHIC, S., « Le manager et l'expert : des figures imposées ? » in A., Karvar, L., Rouban, *Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu*, La Découverte, 2004, pp. 168-198.

PRAT DIT HAURET, Ch., « Les décisions éthiques à la lumière du cadre conceptuel de Forsyth », *Management & Avenir*, 3/ 2010, n° 33, pp. 367-373.

PRAT DIT HAURET, Ch., DURRIEU, F., « La culture organisationnelle des cabinets d'expertise comptable perçue par les experts-comptables stagiaires : échelle de mesure et analyse empirique », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, 2005/1, t. 11, pp. 39-54.

PY, J., SOMAT, A., « Normativité, conformité et clairvoyance : leurs effets sur le jugement évaluatif dans un contexte scolaire », in J.-L. Beauvois, R. V. Joule et J. M. Monteil (éd.), *Perspectives cognitives et conduites sociales*, Actualités en sciences sociales, 1994, t. 3, pp. 167- 191.

R.E.D.I., « Le dispositif CIFRE en Sciences Humaines et Sociales, une génération hybride entre recherche et action ? » [Ressource en ligne], *Actes du colloque Redi*, 02-09-2011, consulté le 11-04-2013. Disponible sur <http://www.inter-scot.org/document/3422>

RAPPIN, B., « Le constructivisme, fabrique d'une irrationalité en épistémologie des sciences de gestion. Exploration commentée et critique de l'œuvre fondatrice de Jean-Louis Le Moigne », *Actes du congrès « Philosophie du management »*, ESM-IAE de Metz, 15 et 16 mai 2013 [non parus].

REY, G, « Concept », in O. Houdé, D. Kayser, O. Koenig, [et al.], *Vocabulaire de sciences cognitives : neuroscience, psychologie, intelligence artificielle, linguistique et philosophie*, Paris, Presses universitaires de France, 1998, p. 107-107.

ROBERT-DEMONTROND, Ph., « Etude exploratoire de la signifiante du label "kasher" : un exemple des apports de l'analyse socio-discursive à la prospective », *Management & Avenir*, 2008/5, n° 19, pp. 48-71 [2008-A].

ROBERT-DEMONTROND, Ph., « Mesurer le juste prix des produits issus d'une filière "commerce équitable local" : principes, enjeux et limites épistémologiques d'une approche par évaluation contingente », *Management & Avenir*, 2008/6, n° 20, pp. 216-239 [2008-A].

ROBERT-DEMONTROND, Ph., JOYEAU, A., « Les paradigmes de l'invention : modes et méthodes de la création poétique et résonances managériales », *Management & Avenir*, 2006/1, n° 7, pp. 91-114.

ROBERTSON, B. J., « Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™ », *Integral Leadership Review*, 2007, vol. 7, n° 3.

ROCQUES, R., « Symbolisme et théologie négative chez le Pseudo-Denys », *Bulletin de l'Association Guillaume Budé*, n° 1, mars 1957, pp. 97-112.

SALMAN, S., « Un coach pour battre la mesure ? La rationalisation des temporalités de travail des managers par la discipline de soi », *Revue d'anthropologie des connaissances*, 2014/1, vol. 8, n° 1, pp. 97-122.

SAOUT, G. « L'entreprise des Parties Prenantes (PP) : un paradoxe théorique », *Revue de l'organisation responsable*, 2011/6, pp. 26-37.

SCHUMACHER, B. « Cure de philosophie pour cadres. La philosophie, un luxe indispensable pour les cadres » [Ressource en ligne], *Diotime*, 40, 2009, consulté le 11-04-2013, disponible sur <http://www.educ-revues.fr/DIOTIME/AffichageDocument.aspx?iddoc=39003>.

SCHWARTZ, Y., « Le travail dans une perspective philosophique », *Ergologia*, n° 0, mars 2008, pp. 121-154.

SCHWARTZ, Y., « Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité », *@ctivités*, 2007, 4 (2), pp. 122-133, [Ressource en ligne] <http://www.activites.org/v4n2/v4n2.pdf>.

SEGRESTIN, B., HATCHUEL, A., « L'entreprise, une invention moderne en attente de droit », *Entreprises et Histoire*, 2009, n° 57, pp. 218-233.

SÈRE, B., « De la vérité en amitié. Une phénoménologie médiévale du sentiment dans les commentaires de l'Éthique à Nicomaque (XIIIe-XVe siècle) », *Revue historique*, 2005, n° 4, pp. 793-820.

SERIAUX, A. « La dignité humaine, principe universel du droit », *Acta Philosophica*, 6(2), 1997, pp. 289-301.

SERVERIN, É. et al., « Évaluer le droit du licenciement, Comparaison des droits et des procédures, mesure des actions », *Revue de l'OFCE*, 2008/4, n° 107, pp. 29-64.

- SMIDA, A., CONDOR, R., « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *Gestion*, 2001/4, vol. 26, pp. 12-22.
- STIMEC, A., « Le manager médiateur : une figure méconnue », *Humanisme et Entreprise*, 2008/4, n° 289, pp. 105-118.
- TERESTCHENKO, M., « La querelle sur le pur amour au XVIIe siècle entre Fénelon et Bossuet », *Revue du MAUSS*, 2008/2 n° 32, pp. 173-184.
- UGHETTO, P., « L'organisation, une réorganisation permanente », *Esprit*, 2011, n° 10, pp. 115-122.
- URASADETTAN, J., « Sensemaking et évolution des pratiques éthiques : Le cas d'une clinique mutualiste en contexte de généralisation du dépassement d'honoraires », *Actes de la journée de recherche éthique et management*, Paris Descartes, CEDAG, 27 mai 2011, pp. 333-343.
- VERGNAUD, G., « Concepts et schèmes dans la théorie opératoire de la représentation », *Psychologie française*, 1985, n° 30, pp. 245-252.
- VERNANT, D., « Dilemme », in M., Blay, *Grand dictionnaire de la philosophie*, Paris, Larousse, CNRS, 2003, pp. 293-294.
- VIDAILLET, B., « Décideurs et organisations : dans les coulisses de la décision collective », in B. Vidaillet, *La décision*, Paris, De Boeck, 2005, pp. 235-257.
- VOSSIUS, G.-J., « Commentariorum rhetoricorum siue Oratoriarum institutionum libri sex », *Poétique*, n° 36, nov. 1978, pp. 495-506.
- WICKS, A. C., « Overcoming the separation thesis : the need for a reconsideration of business and society research », *Business and society*, n° 35(1), 1996, pp. 89-118.
- WIJNBERG, N. M. « Normative stakeholder theory and Aristotle: The link between ethics and politics », *Journal of Business Ethics*, 2000, vol. 25, n° 4, pp. 329-342.
- YSERN, E., « On supprime les chefs, et on distribue le pouvoir ! », *Management*, mars 2015, n° 228, pp. 96-99.
- ZID, R., « Le harcèlement moral durant les changements organisationnels : l'intérêt des démarches d'éthique et de responsabilité sociale », *Actes de la journée de recherche éthique et management*, Paris Descartes, CEDAG, 27 mai 2011, pp. 379-391.

### 3. Articles de presse et sites internet

#### Articles de presse

« Les philosophies du management », *Lettre du dirigeant* [Ressource en ligne], n° 611, p. 5, disponible sur <http://www.mmd-i.com/lettre.asp>, consulté le 22-07-2015.

« Votre philosophie de management », *Lettre du dirigeant* [Ressource en ligne], n° 635, p. 2, disponible sur <http://www.mmd-i.com/lettre.asp>, consulté le 22-07-2015.

BERNARD, F., « La philosophie peut-elle aider les dirigeants ? », *Les Echos*, [Ressource en ligne], 09-09-2014, disponible sur <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-108489-la-philosophie-peut-elle-aider-les-dirigeants-1040580.php?EPTOFTijGJErCUq8.99>, consulté le 22-07-2015.

DEBES, F., « Les ressources humaines doivent-elles changer de nom ? », *Les Echos* [Ressource en ligne], 20-01-2014, disponible sur <http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/dialogue-social-ce/les-ressources-humaines-doivent-elles-changer-de-nom-59123.php>, consulté le 22-07-2015. FAUCONNIER, F., « Zappos supprime tous les postes de managers et opte pour l'holocratie », *Journal du Net* [Ressource en ligne], 07-01-2014, disponible sur <http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/zappos-supprime-tous-les-postes-de-managers-0114.shtml>, consulté le 22-07-2015.

L'express.fr, « Française des Jeux: le gouvernement renonce à la privatisation », *L'Expansion.com* [Ressource en ligne], 07-12-2014, disponible sur [http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/francaise-des-jeux-le-gouvernement-renonce-a-la-privatisation\\_1629881.html](http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/francaise-des-jeux-le-gouvernement-renonce-a-la-privatisation_1629881.html), consulté le 22-07-2015.

Lefigaro.fr avec AFP, « Française des Jeux : la privatisation écartée ? », *lefigaro.fr* [Ressource en ligne], 07-12-2014, disponible sur <http://www.lefigaro.fr/flash-eco/2014/12/07/97002-20141207FILWWW00087-francaise-des-jeux-la-privatisation-ecartee.php>, consulté le 22-07-2015.

RAMSPACHER, M. S., « La Française des Jeux : vers un nouveau paradigme », *Les Echos* [Ressource en ligne], 20-04-2015, disponible sur <http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/0204293044520-francaise-des-jeux-vers-un-nouveau-paradigme-110303.php>, consulté le 22-07-2015.

SOULA, C., « Pourquoi privatiser la Française des Jeux serait un casse-tête », *L'Obs/Economie* [Ressource en ligne], 17-09-2014, disponible sur <http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20140917.OBS9442/pourquoi-privatiser-la-francaise-des-jeux-serait-un-casse-tete.html>, consulté le 22-07-2015.

SOULA, C., « Pourquoi privatiser la Française des Jeux serait un casse-tête » *L'Obs/Economie* [Ressource en ligne], 17-09-2014, disponible sur [tempsreel.nouvelobs.com](http://tempsreel.nouvelobs.com/economie/20140917.OBS9442/pourquoi-privatiser-la-francaise-des-jeux-serait-un-casse-tete.html) » Economie, consulté le 22-07-2015.

Source AFP, « Française des Jeux : pas de privatisation », *Les Echos* [Ressource en ligne], 07-12-14, disponible sur

[http://www.lesechos.fr/07/12/2014/lesechos.fr/0203995229439\\_francaise-des-jeux---pas-de-privatisation.htm#OSPbybprmzG3RPXh.99](http://www.lesechos.fr/07/12/2014/lesechos.fr/0203995229439_francaise-des-jeux---pas-de-privatisation.htm#OSPbybprmzG3RPXh.99), consulté le 22-07-2015.

Source AFP, « Française des Jeux : pas de privatisation. Le gouvernement aurait finalement renoncé à privatiser la Française des Jeux », *Les Echos* [Ressource en ligne], 07-12-2014, disponible sur [archives.lesechos.fr/archives/compostage.php?url=0203995229439.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/compostage.php?url=0203995229439.htm), consulté le 22-07-2015.

### Sites internet

<http://catalogue.bnf.fr/>

<http://ciret-transdisciplinarity.org/chart.php>

<http://www.audencia.com/>

<http://www.auxbordsdesmondes.fr/>

<http://www.cairn.info/>

<http://www.cnrtl.fr/>

<http://www.corpusthomicum.org/>

<http://www.eco-conception.fr/>

<http://www.grenoble-em.com/>

<http://www.groupefdj.com/>

<http://www.innovaxion.net/>

<http://www.sudoc.abes.fr/>

#### **4. Documents FDJ**

*#Chaque jour est une chance. Rapport d'activité et de responsabilité sociétale d'entreprise 2014*, [Brochure], FDJ, 2015.

*Au cœur de la FDJ : L'essentiel* [Brochure], FDJ, 2013.

*En actions : Rapport annuel 2012* [Brochure], FDJ, 2013.

*En régions : Données clés 2012* [Brochure], FDJ, 2013.

*FDJ 2014 en faits et chiffres* [Brochure], FDJ, 2015.

# TABLE DES TABLEAUX

Tableau n° 1 :	Récapitulatif des différences entre notion et concept .....	64
Tableau n° 2 :	Définitions du manager dans les dictionnaires, lexiques et encyclopédies francophones en gestion .....	79
Tableau n° 3 :	Contenu du corpus des publications en gestion contenant l'expression « bon manager » et « bons managers » .....	100
Tableau n° 4 :	Les 4 types de discours sur le bon manager .....	102
Tableau n° 5 :	Le contenu des 4 discours possibles autour du « bon manager » .....	103
Tableau n° 6 :	Evolution du concept de bon manager absolu .....	107
Tableau n° 7 :	Réévaluation de la notion du bon manager .....	110
Tableau n° 8 :	Les deux logiques de la finalité en jeu .....	120
Tableau n° 9 :	Différence de publications sur la finalité entre gestion et philosophie .....	141
Tableau n° 10 :	Les deux sens du mot cause .....	160
Tableau n° 11 :	Récapitulation des différences entre objectif et finalité .....	163
Tableau n° 12 :	Récapitulatif des types de management en fonction du rapport à la prescription des comportements .....	171
Tableau n° 13 :	Les apports d'une approche par la finalité pour questionner les limites du MPO .....	182
Tableau n° 14 :	Procédé méthodologique commun au traitement du MPO et des contradictions .....	185
Tableau n° 15 :	Le sous entendu impliqué dans le discours de la hiérarchie qui priorise sans renoncer .....	188
Tableau n° 16 :	Source des comportements en fonction des théories de l'utilité .....	218
Tableau n° 17 :	Comparaison des définitions du dilemme et du dilemme moral .....	238
Tableau n° 18 :	Tableau comparatif des vocabulaires de Thomas d'Aquin et Spaemann ..	254
Tableau n° 19 :	Les conditions de moralité ou d'immoralité d'une action efficace .....	258
Tableau n° 20 :	L'analogie du terme « bon moyen » .....	262
Tableau n° 21 :	Représentativité de l'échantillon en terme de répartition par niveaux d'encadrement .....	298
Tableau n° 22 :	Répartition par famille de métier de la population mère .....	299
Tableau n° 23 :	Caractéristiques des managers interrogés .....	300
Tableau n° 24 :	Caractéristiques des managers interrogés, suite .....	301
Tableau n° 25 :	Calendrier de l'enquête de terrain .....	303
Tableau n° 26 :	Le rôle du hasard et de la chance dans le métier de manager de la FDJ ..	310
Tableau n° 27 :	Synthèse des ambiguïtés sur la nomenclature autour de la tripartition en éthique normative .....	318
Tableau n° 28 :	Comparaison des trois courants de philosophie éthique .....	329
Tableau n° 29 :	La place de la finalité dans chaque conception de l'éthique normative ...	335
Tableau n° 30 :	Les différents types d'expression déontologiste .....	338
Tableau n° 31 :	Les marqueurs de biais de l'enquête et leurs marqueurs discursifs .....	342
Tableau n° 32 :	Types de raisonnements conséquentialistes en fonction du bénéficiaire de la conséquence .....	353
Tableau n° 33 :	L'instrumentalisation de l'éthique dans certaines expressions conséquentialistes .....	357
Tableau n° 34 :	Les types d'expression selon l'éthique des vertus .....	365
Tableau n° 35 :	Synthèse des types d'expressions relevant de l'éthique normative chez les managers de la FDJ interrogés .....	370
Tableau n° 36 :	Le discours du DRH sur les PAM lu à travers notre grille d'analyse .....	375

# TABLE DES FIGURES

---

Figure n° 1 :	Le management considéré abstraitement .....	73
Figure n° 2 :	La place de la fonction administrative selon Fayol.....	84
Figure n° 3 :	Diffraction des significations de l'expression « bon manager » .....	111
Figure n° 4 :	Les deux logiques de la finalité.....	118
Figure n° 5 :	Conditions nécessaires d'existence d'un objectif .....	126
Figure n° 6 :	Recensement des difficultés posées par le MPO.....	138
Figure n° 7 :	Rapport de la finalité et de l'objectif.....	142
Figure n° 8 :	Identité réelle entre fin et moyen, en dépit de la distinction conceptuelle .....	154
Figure n° 9 :	Mise en parallèle historique des types de management et de l'évolution de l'incertitude des conditions.....	168
Figure n° 10 :	Equilibre entre liberté et unification .....	174
Figure n° 11 :	Antériorité initiale et intentionnelle .....	189
Figure n° 12 :	Les deux distinctions sans lesquelles la priorisation apparaît comme une contradiction .....	191
Figure n° 13 :	Le système des prescriptions dans lequel se construisent les rôles des managers .....	194
Figure n° 14 :	Les parties prenantes de l'entreprise selon Sobczak .....	203
Figure n° 15 :	La pyramide de Carroll .....	206
Figure n° 16 :	Scène considérée à partir d'un point situé à la verticale du sommet .....	216
Figure n° 17 :	Scène considérée à partir d'un côté de la montagne .....	216
Figure n° 18 :	Dilemme logique à conséquence identique.....	237
Figure n° 19 :	Dilemme logique à conséquence similaire.....	237
Figure n° 20 :	Les trois niveaux de finalité à distinguer .....	253
Figure n° 21 :	Représentations des ensembles d'actions en jeu.....	259
Figure n° 22 :	Place et parties de la prudence dans les dispositions humaines.....	282
Figure n° 23 :	Représentation des occurrences des expressions issues des PAM dans les entretiens semi-directifs à la FDJ.....	306
Figure n° 24 :	Représentation de la symétries des raisonnements d'inspiration déontologiste et conséquentialiste.....	326
Figure n° 25 :	La finalité prise en compte dans les deux approches téléologiques.....	331
Figure n° 26 :	Les trois niveaux de finalité dans le conséquentialisme et l'éthique des vertus .....	334
Figure n° 27 :	Le statut du plaisir dans l'éthique des vertus et dans le conséquentialisme à maximisation de satisfaction individuelle.....	363





# TABLE DES MATIERES

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>1. Enjeux et thème de la recherche.....</b>	<b>10</b>
<b>2. La question de l'inscription disciplinaire de la thèse : pourquoi la philosophie ? .....</b>	<b>14</b>
A. Pourquoi une discipline ? Nécessité et intérêt.....	14
B. Transdisciplinarité et philosophie .....	15
C. Pourquoi cette discipline ? L'intérêt d'une approche philosophique.....	16
a. Spécificité de la philosophie : la remise en cause des idées.....	16
b. Une discipline non scientifique, mais rationnelle : un cercle carré ?.....	18
c. Les raisons d'un recours à la philosophie .....	19
<b>3. Contexte : la situation de recherche au carrefour de trois démarches .....</b>	<b>22</b>
<b>4. Les implications de cette situation de recherche : Terrain, positionnement et inspiration ergologique .....</b>	<b>23</b>
A. Le terrain : La Française des Jeux.....	23
a. Caractéristiques de la Française des Jeux .....	23
b. Les Principes d'Action Managériale .....	25
B. Positionnement du chercheur : une implication raisonnée.....	26
C. L'ergologie comme source d'inspiration d'une démarche non ergologique.....	26
a. Le savoir investi des managers .....	27
b. Observer les irrégularités.....	29
D. Méthodologie de recherche .....	30
<b>5. De la question de recherche à la problématique .....</b>	<b>32</b>
<b>6. La thèse défendue : L'apport de la logique de la finalité transcendante .....</b>	<b>33</b>
<b>7. Un plan progressif de la littérature académique aux paroles des managers sur le terrain .....</b>	<b>34</b>
<b>PARTIE PRELIMINAIRE I : LES CONDITIONS DE POSSIBILITE DE LA PHILOSOPHIE EN ENTREPRISE .....</b>	<b>37</b>
<b>1. Prologue milésien.....</b>	<b>38</b>
<b>2. Introduction.....</b>	<b>39</b>

A. Enjeu de la réflexion.....	39
B. Georges Canguilhem : pour une philosophie ouverte aux matières étrangères .....	40
C. Précision autour de la philosophie en entreprise.....	41
<b>3. La liberté de la recherche .....</b>	<b>42</b>
A. L'espace de liberté : précision technique. Les outils d'Aristote.....	43
B. Application de ces principes à la philosophie engagée dans l'entreprise .....	45
C. Les conséquences de la violation de cette liberté.....	47
D. La solution : des philosophes non-impliqués ?.....	48
E. Le <i>Théétète</i> de Platon ou l'éloge de la marginalité .....	49
F. L'ambiguïté de la position des sophistes .....	50
<b>4. Limites de la philosophie non-impliquée .....</b>	<b>52</b>
A. Atouts de la recherche impliquée.....	54
B. L'apport d'Aristote .....	54
<b>5. Conséquence quant au présent travail.....</b>	<b>57</b>
<b>PARTIE PRELIMINAIRE II : QUESTIONNEMENT DES</b>	
<b>PRESUPPOSES EPISTEMOLOGIQUES DE NOTRE TRAVAIL .....</b>	<b>59</b>
<b>1. La finalité : concept ou notion ?.....</b>	<b>60</b>
A. L'aptitude du concept à rendre compte du statut épistémologique de la finalité.....	60
B. Le concept par opposition à la notion.....	61
<b>2. Notre position épistémologique .....</b>	<b>64</b>
A. L'écart entre notion et concept comme point de départ. ....	64
B. Un double enjeu.....	65
<b>3. La position épistémologique en philosophie .....</b>	<b>65</b>
A. Deux remarques préalables .....	65
a. La communicabilité de ces réflexions élude la possibilité du solipsisme .....	66
b. L'intérêt comme argument épistémologique ?.....	66
B. Le non argument comme position.....	67
a. Deux précisions .....	67
b. Complément : réfutation et signe .....	69
C. Le comment : abstraire n'est pas mentir .....	70
D. Concevoir ou construire ? .....	74
E. Eviter les ambiguïtés sémantiques.....	74
<b>SECTION 1 : L'EXPRESSION DU « BON MANAGER » : UN POINT</b>	
<b>D'ENTREE DANS LE TRAVAIL DU MANAGER ET UNE</b>	
<b>INTRODUCTION DE LA FINALITE.....</b>	<b>77</b>

<b>1. La notion de manager</b> .....	<b>78</b>
A. Un état de la question : silence sur la notion de manager.....	78
B. Une approche par la négative.....	80
a. Le manager par opposition au propriétaire : perspective historique .....	81
b. La distinction entre le manager et l'opérationnel.....	83
c. La distinction entre le manager et l'expert.....	88
d. La distinction entre le manager et l'entrepreneur.....	92
C. Emergence de la définition du manager .....	97
<b>2. L'expression « bon manager »</b> .....	<b>98</b>
A. Comment penser l'écart entre le manager et le « bon manager » ?.....	98
B. L'expression « bon manager » : 6 sens possibles.....	99
a. Le « bon manager » : figure ou concept ? .....	100
b. « Bon » : une notion relative ou absolue ? .....	102
c. L'existence du concept de bon manager absolu en question.....	104
<b>3. Le sens du mot « bon »</b> .....	<b>107</b>
A. L'ambiguïté du terme.....	107
B. L'acception utilitaire du terme « bon ».....	109
C. Réévaluation de la figure du bon manager .....	110
<b>4. Introduction de la finalité</b> .....	<b>111</b>
<b>SECTION 2 : LE CONCEPT DE FINALITE POUR ECLAIRER LE TRAVAIL DU MANAGER CONTEMPORAIN</b> .....	<b>113</b>
A. Les apports potentiels du concept de finalité appliqué à la définition du manager.....	114
B. Le travail du manager : définition et enjeux.....	114
C. Résumé de l'apport de la finalité.....	115
a. La distinction entre les deux logiques de la finalité .....	116
b. Deux précisions.....	118
c. Le rapport à l'éthique normative.....	119
<b>PARTIE 1 : LA FINALITE POUR QUESTIONNER LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS</b> .....	<b>121</b>
A. L'objectif est omniprésent dans le travail du manager contemporain.....	121
a. Dans la littérature académique en sciences de gestion : « sans objectifs, pas de management ».....	121
b. Dans le travail des managers.....	122
c. Une influence en baisse ?.....	122
B. Qu'est-ce que le MPO ?.....	123
a. Historique .....	123
b. Définition .....	125

c. Caractéristiques du MPO .....	129
A. Le MPO pose certaines difficultés pratiques.....	132
a. Les limites culturelles du MPO .....	133
b. Les limites idéologiques : le MPO comme levier du système managinaire.....	133
c. Les limites pratiques .....	135
d. Le présupposé philosophique du MPO .....	136
B. La finalité permet de questionner ces limites du MPO.....	139
a. Mise en perspective au regard de la thèse.....	139
b. Présentation générale de la finalité : mise en perspective en sciences de gestion.....	139
c. La spécificité radicale de la finalité .....	144
d. Les trois facettes de la spécificité du concept de finalité .....	161
e. Un jalon pour aborder la distinction clé de la thèse : la fin de l'action (i.e. l'objectif) n'est pas la fin de l'agent .....	163
f. L'éclairage que la finalité vient apporter au MPO .....	163

## **PARTIE 2 : LA FINALITE POUR ECLAIRER LES CONTRADICTIONS DU MANAGER..... 183**

A. Présentation des contradictions .....	183
a. Le concept de contradiction.....	183
b. Trois degrés d'émergence de la contradiction .....	186
c. Les injonctions paradoxales en entreprise : incarnation des contradictions .....	196
d. Les contradictions comme conflits de buts : précision sémantique .....	200
B. La finalité comme principe d'unification analytique des buts .....	201
a. La RSE comme tentative de synthèse des contradictions .....	201
b. La conception intégrative de la RSE.....	203
c. L'approche par la finalité pour penser la RSE .....	209

## **PARTIE 3 : LA FINALITE POUR ECLAIRER LE DILEMME ETHIQUE DU MANAGER..... 230**

A. Introduction .....	230
a. Quatre raisons de ce développement.....	230
b. Cheminement.....	233
B. Les situations de dilemme éthique du manager.....	233
a. Choix et dilemme .....	233
b. La spécificité managériale du dilemme éthique. ....	235
c. La notion de dilemme moral pour éclairer les dilemmes du manager.....	236
d. La possibilité de résoudre un dilemme.....	242
e. Une analogie éclairante : Weber .....	247
f. Synthèse.....	250
C. L'apport du concept de finalité pour penser le dilemme éthique du manager .....	250
a. L'efficacité est-elle un critère moral ? Le rôle clé de la finalité.....	250

b. Application au dilemme du manager.....	263
c. Le dilemme entre éthique et morale. Ricœur contre le statut ontologique du dilemme.....	265
d. La prudence selon Thomas d'Aquin pour servir de cadre conceptuel à la mise en œuvre de la finalité synthétisante : un arbre de transmission de la téléologie universelle vers la singularité de la situation .....	268
e. Conclusion .....	284

## **SECTION 3 : ENQUETE DE TERRAIN : LA FINALITE DANS LES CONCEPTIONS DE L'ETHIQUE NORMATIVE CHEZ LES MANAGERS. LE CAS DE LA FRANCAISE DES JEUX..... 287**

### **1. Présentation du terrain..... 291**

A. L'entreprise .....	291
a. L'histoire de la Française des Jeux : de l'administration à l'entreprise .....	291
b. Aujourd'hui : une transition en voie d'achèvement.....	294
B. La population mère de l'enquête .....	297
C. L'échantillon.....	297
a. Le nombre de managers interrogés : l'effet de saturation comme critère .....	297
b. Les caractéristiques de l'échantillon : étude de représentativité .....	298

### **5. La méthode d'enquête ..... 302**

A. Le recueil des entretiens .....	302
a. Choix de la méthode de recueil : les entretiens semi directs.....	304
b. Les difficultés liées à ce choix méthodologique .....	307
D. L'analyse des entretiens .....	308
E. Construction de la grille d'analyse .....	309
a. Le cadre : l'éthique normative .....	309
b. Les expressions analysées : des actions évaluées éthiquement .....	309
c. Elaboration des trois dimensions de la grille d'analyse.....	315
d. La proposition à confirmer : place de la finalité dans le management .....	335

### **6. Résultats de l'analyse ..... 336**

A. Les résultats quant à l'attitude déontologiste .....	336
a. Une majorité de cas hybrides .....	336
b. L'impossibilité du déontologisme.....	338
c. Explication de l'impossibilité de l'attitude déontologiste en entreprise .....	344
d. Confirmation de l'explication théorique : les actions déontologiquement justifiées sont hors du champ business. L'autonomie kantienne en question.....	345
e. Un apport annexe inexploitable en l'état .....	346
B. Les résultats quant à la perspective conséquentialiste.....	347
a. Résultat quant au mode de raisonnement.....	347
b. Résultat quant au contenu du raisonnement .....	351

C. Les résultats quant à l'éthique des vertus.....	360
a. Deux types d'expressions relevant de l'éthique des vertus .....	361
b. Deux résultats significatifs : innéisme et malaise des managers.....	366
D. Une quatrième dimension : la règle d'or ?.....	370
<b>7. Une piste pour des recherches futures : analyse du discours du DRH .....</b>	<b>374</b>
<b>8. Conclusion de l'enquête de terrain.....</b>	<b>379</b>
<b>CONCLUSION GENERALE DE LA THESE .....</b>	<b>383</b>
<b>1. Principales conclusions .....</b>	<b>384</b>
<b>2. Intérêt de la méthode interdisciplinaire choisie .....</b>	<b>389</b>
<b>3. Limites de notre travail .....</b>	<b>390</b>
<b>4. Perspectives de recherche.....</b>	<b>391</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>395</b>
Annexe 1 : Schéma synthétique des apports de la thèse.....	396
Annexe 2 : La pensée de Platon sur l'implication dans la cité.....	397
Annexe 3 : Journal d'activité à la Française des Jeux, résumé.....	405
Annexe 4 : Guide d'entretien pour l'enquête.....	407
Annexe 5 : Le visuel des Principes d'action managériale.....	408
Annexe 6 : Copie d'écran du tableau d'analyse des entretiens. L'onglet « conséquentialisme ».....	409
Annexe 7 : Volet de l'entretien d'évaluation des managers consacré aux principes d'action managériale .....	410
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>411</b>
<b>TABLE DES TABLEAUX .....</b>	<b>438</b>
<b>TABLE DES FIGURES.....</b>	<b>439</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>441</b>

## Résumé

Ce travail a pour but de montrer quelles logiques de la finalité sont en jeu dans le travail du manager. Nous avons distingué deux façons d'aborder la finalité. La première, proche des notions d'objectif, d'intérêt, d'utilité, constitue le soubassement des façons d'aborder classiquement le travail du manager. Nous avons fait émerger, en nous appuyant sur la pensée d'Aristote, Thomas d'Aquin, et Spaemann, une conception alternative de la finalité, qui diffère de l'objectif et de l'intérêt en ce qu'elle n'est pas construite. Ce concept de finalité permet de voir autrement trois dimensions essentielles du travail du manager : le management par objectif, le faisceau d'exigences contradictoires dont le manager est le point focal, et le dilemme qui se pose à lui entre éthique et efficacité. Enfin, une enquête de terrain permet de montrer que cette logique alternative de la finalité, rattachée à l'éthique des vertus, trouve une certaine place dans le discours des managers de la FDJ, aux côtés du conséquentialisme, qui consacre l'acceptation utilitaire de la finalité, et du déontologisme qui évacue le recours à la finalité.

Mots-clés : Finalité, management, Aristote, Thomas d'Aquin, Spaemann, Management par objectif, dilemme, éthique des affaires, éthique normative, éthique des vertus, conséquentialisme, téléologie, déontologisme.

## Abstract

**The concept of purpose to enlighten the manager's work. A philosophical interpretation based on the *Française des Jeux* case.**

This thesis aim is to show which notion of purpose is at stake in the manager's work. It differentiates two ways to address the concept of purpose. The first one, close to the notions of objective, interest, utility, forms the foundations of a classical vision of the manager's work. However, a second one, based on Aristotle, Thomas Aquinas and Spaemann's philosophies, arose. This alternative conception differs from objective and interest as it is not elaborated by the subject. It allows a different view on three essential dimensions of the manager's work: the management by objectives, the body of contradictory requirements that built up on the manager and the dilemma between ethics and efficiency. Finally, a field survey showed that this alternative conception of purpose, linked to virtue-based ethics, has a certain place in the FDJ's managers' message, together with consequentialism, which expresses the utilitarian conception of purpose, and deontological ethics, which evacuates any purpose.

Key-words: Purpose, management, Aristotle, Thomas Aquinas, Spaemann, Management by objective, dilemma, business ethics, normative ethics, virtue based ethics, consequentialism, teleology, deontological ethics.