



CONCOURS 2010
PROMOTION
DE L'ETHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY - CGE
CONFERENCE
DES GRANDES ECOLES

« Prix Régional »
District 1730

MENTION
Concours National
Remis le 26 mai à
l'UNESCO

« Ethique du management ;
lorsque le progrès économique dilue la responsabilité de
l'homme vers l'homme. »



ÉCOLE D'INGENIEURS GRASSE ANGERS

Anthony Ceroni

Démarche

Au moment où nous tenons concrètement notre avenir entre nos mains, il est nécessaire de réfléchir et de se faire une idée concrète de notre futur environnement professionnel, aussi j'espérais que ce travail m'apporte des réponses, il m'a apporté des questions. L'enrichissement se trouvant dans la confrontation des idées, cette réflexion ne doit être ni figée ni fermée ; j'ai ainsi bénéficié des avis de nombreuses personnes très différentes, qui sont venus affiner cette analyse.

La notion de progrès jouit aujourd'hui d'une connotation plus que positive, directement liée à l'idée de développement technique. Ce progrès semble aujourd'hui s'appliquer à tous les domaines, dont l'économie, de façon quasi autonome, répondant à une dynamique qui lui est propre, mais qui est avant tout étrangère aux intérêts des hommes dans leur globalité. L'objectif est ici de distinguer ces divergences d'intérêts pour parvenir les appréhender.

Aussi devant l'irrésistible marche des choses les relations humaines sont-elles régulièrement réduites à leur plus simple expression, se limitant au transfert d'informations, souvent même sans contact direct. La matérialisation des échanges conduit à la dépersonnalisation et à l'individualisation, *diluant* ainsi la responsabilité des hommes envers leurs pairs ; la connaissance de cette réalité doit permettre de la combattre.

L'objectif de ce travail est la prise de conscience de ces vérités, que l'on côtoie sans voir, cela à travers une démarche de recherche et de réflexion que j'espère la plus juste et la plus pragmatique possible, qui s'inscrit dans un cadre général, sujet à de nombreuses interprétations et spécifications.

Résumé

Le travail occupe dans la société la place particulière que lui confère sa nécessité. C'est une notion ambiguë, bien que nous la côtoyons quotidiennement, mais aussi une activité humaine révélatrice des caractéristiques de chaque société. Après une rapide description des modes d'organisation du travail qui ont marqué et accompagné l'Entreprise depuis sa création au XIX^{ème} siècle, nous analyserons les évolutions de celle-ci. Plus précisément, nous étudierons les transformations majeures de l'environnement économique et social dans lequel évoluent les entreprises, comme la globalisation ou l'apparition de nouvelles prérogatives sociales qui leur sont désormais attribuées.

Dans cet environnement en mutation, l'Entreprise s'est adaptée en profondeur, modifiant jusqu'aux principes clefs de son fonctionnement. Appliquées aux techniques de management, ces transformations se sont caractérisées par le glissement d'une organisation rigide et dépersonnalisée vers un système d'apparence plus souple, basé sur l'individu et sur un réseau de valeurs subjectives, parfois appelé le « management affectif », mais qui continue de répondre à des contraintes et à des objectifs dont il s'accommode de diverses façons. Nous tenterons d'extraire les principales composantes de ce management innovant, de les replacer dans leur contexte, pour pouvoir les analyser, et leur apporter enfin un jugement d'ordre éthique.

La conclusion de ce texte s'attache à affirmer l'urgence et la nécessité de replacer l'homme au centre des préoccupations et des actions collectives, en rappelant la diversité des acteurs sociaux de ce processus et la complémentarité des apports de chacun.

Bibliographie indicative:

- P. BERNOUX, *La sociologie des organisations*, Le seuil, 1985
- C DEJOURS, *Travail, usure mentale*, Bayard, 2008
- H. JONAS, *Le principe responsabilité*, Le cerf, 1990
- P. LEGERON, *Le stress au travail*, Odile Jacob, 2003
- G. LIPOVETSKY, *Le crépuscule du devoir*, Gallimard, 1992
- CARRE, Jean-Michel. J'ai très mal au travail. Paris, Montparnasse, 2006. DVD, 85 minutes.
- VIALLET, Jean-Robert. La mise à mort du travail. Paris, France Télévision Production, 2009. DVD 3x85 minutes.

Introduction

« Face à l'histoire en train de se faire, retrouvons la capacité d'agir pour la changer plutôt que la subir. Connaître. Comprendre. Anticiper. S'engager. Raisonner sur les événements en cours à l'aide des exemples du passé et des courants de fond qui travaillent nos sociétés est, à soi seul, un exercice d'émancipation. »

Dominique de Villepin

Le travail est une des rares constantes dans l'histoire de l'humanité. Aucune société n'y échappe, les méthodes elles-mêmes ont toujours été comparables d'un territoire à un autre. C'est cette constance, cette nécessité, qui rend l'observation du travail passionnante. Son organisation reflète avec précision les caractéristiques et les évolutions d'une société donnée. De nos jours, la soudaineté des transformations dans tous les domaines, fait émerger de nouveaux modes d'organisation du travail et de nouvelles problématiques. Ainsi, les valeurs morales sont régulièrement mises sur le devant de la scène et font l'objet d'une attention grandissante. Comment expliquer et qualifier cette récente considération ? Appropriation personnelle de ces lois morales, extérieures, ou comment « décider de l'indécidable¹ », en quoi correspond l'éthique lorsqu'elle s'inscrit dans le management, et est-elle respectée ?

Il ne s'agit pas ici de dresser un tableau noir du management d'aujourd'hui, mais d'en identifier certaines dérives qu'il convient de replacer dans leur contexte. Pour ce faire, il est nécessaire d'aborder les notions de travail et d'organisation du travail avec un regard historique, puis de porter notre attention sur l'Entreprise en tant qu'organisation économique et humaine, avant d'en examiner les caractéristiques et d'avancer un jugement sur les méthodes de celle-ci.

I. Le travail, une notion concrète mais ambiguë

Avant d'étudier le travail sous ses différentes formes, il faut souligner la subjectivité même de cette notion. Du latin « *tripalium* », le travail désigne originellement l'idée d'un labeur difficile et douloureux imposé à l'homme dans ses activités de production, comme on le retrouve dans le catholicisme qui perçoit ce dernier en tant que punition divine. Parallèlement à cette vision péjorative, le lien entre l'individu et son travail s'est développé, peut-être par nécessité, pour former un réseau complexe de valeurs et d'interdépendances. Si l'on peut aujourd'hui parler de la souffrance au travail, c'est parce que l'idée de bonheur y est également associée, et ce en deux aspects. Premièrement, le travail permet depuis toujours d'apporter une réponse aux besoins humains, tout aussi vitaux que ses besoins physiologiques, que sont les relations sociales, le statut, la reconnaissance du groupe, etc. D'autre part, la notion de bonheur est aujourd'hui intimement liée à des exigences exclusivement matérielles, directement dépendantes de l'activité professionnelle. De la prise de conscience de ces besoins par l'attention croissante apportée à l'individu résulte la nécessité grandissante de leur satisfaction.

Ambiguïté rime avec interprétation, et les nombreuses formes que prend sa mise en œuvre effective dans chaque société témoignent des différentes conceptions du travail. Labeur nécessaire, servitude volontaire, exigence sociale glorifiée, ou moyen de parvenir à ses fins, la perception populaire du travail permet la cohésion des hommes mais aussi son instrumentalisation par les systèmes politiques ou économiques. Appliquées à l'Entreprise, l'organisation et la gestion des ressources humaines, orientées vers un but commun, ne sont autres que les techniques de management elles-mêmes.

II. Il y a deux siècles naissait l'Entreprise

La notion d'entreprise s'est formalisée durant le XIX^{ème} siècle avec la première Révolution Industrielle. Depuis ce temps, où l'ouvrier exécutait sa tâche de façon autonome, avec peu de contrôle, l'institution Entreprise a connue trois mutations majeures de ses techniques managériales. Dès la fin du XIX^{ème} siècle aux Etats-Unis apparaît l'Organisation Scientifique du Travail de Taylor. Admis comme terriblement déshumanisant pour le salarié « dépossédé de son travail », ce management est fondé sur la suppression à *priori* de l'initiative personnelle et de toute forme d'irrationalité, sur

¹ Jacques Lacan, *L'éthique de la psychanalyse*, 1959-1960

l'hyperspécialisation, les tâches fragmentées et le salaire au rendement. Le Fordisme quant-à lui est en partie inspiré du Taylorisme et s'y apparente. Il a rationalisé ce mode d'organisation, mais a également standardisé travail à la chaîne et production en série. Dans la société mondiale d'alors, le travail était socialement et humainement valorisé, transcendant « bourgeois puritains et esprits laïques, socialistes et religieux » dans une même religion du travail, comme l'écrit Gilles Lipovetsky. Les techniques managériales de l'époque semblent toutefois avoir fait fi de toute dimension humaine.

Le contexte des Trente-Glorieuses participera à l'apparition de nouvelles revendications et à la remise en cause de ces formes d'organisation, suivies dans les années 1980 d'une réconciliation populaire avec le travail et d'un réajustement progressif des valeurs. Avec le désaveu de la morale laudative du travail s'initialise l'émergence d'une éthique du management, troisième évolution dans ce domaine, basée sur la considération du salarié et son implication dans la vie de l'entreprise.

III. Une évolution sociale soudaine : bouleversements et nouveaux défis de l'Entreprise

Aujourd'hui, alors que tout le monde s'accorde sur le fait que le monde mute et gagne en complexité, l'Entreprise doit s'adapter. Mais n'est-elle pas la principale responsable de cette évolution ? La mondialisation, définie comme les liens d'interdépendance entre les hommes, les activités humaines, ou encore les systèmes politiques à l'échelle planétaire, n'est-elle pas seulement la résultante de la globalisation de l'économie ? Suivant cette hypothèse, la mondialisation serait réduite à l'organisation du monde et des hommes en fonction des lois de l'Entreprise. Cette dernière n'est pas la seule variable de l'universalisation actuelle, elle en est du moins le principal moteur.

Ce n'est toutefois qu'au début de ce XXIème siècle, que ce phénomène atteint une relative maturité, et que l'homme possède le recul nécessaire à sa perception globale. Il en ressort une conjoncture complexe en autant de domaines qui sont des défis pour l'avenir. Citons la brutale remise en question de la crise économique de 2008, une concurrence accrue, presque démesurée, la perte du patrimoine et des identités culturelles. Socialement parlant, le rôle des entreprises s'est considérablement prolongé et diversifié de par la place qu'elles ont prises dans le fonctionnement de la collectivité et dans la vie de l'individu. La morale populaire a peu à peu été remplacée par les valeurs de liberté et de considération de la personne humaine, mais cette substitution n'est que partielle, et nombres de valeurs refuges perdues avec la morale ont laissé leurs places vacantes. Le comblement de ces lacunes est une prérogative de plus dans les devoirs de l'Entreprise vis-à-vis de ses salariés.

Deux autres mutations remarquables bouleversent la société comme le monde du travail. Elles sont l'augmentation considérable de la proportion du secteur tertiaire, et l'utilisation décuplée de l'outil informatique. Ces deux données nouvelles ont des répercussions immensurables à tous les niveaux de l'entreprise, et nous n'avons à leur propos qu'un recul limité.

IV. Adaptabilité et nouvelles exigences organisationnelles de l'Entreprise

Face à ces défis inédits, les entreprises répondent à de nouvelles exigences si elles veulent rester compétitives, ou simplement survivre. En ce sens, la réduction des coûts est devenue la base de la stratégie globale de ces dernières, et sa mise en œuvre s'appuie sur des modèles organisationnels innovants visant à concevoir la structure à tous ses niveaux. La perversité de ces schémas de plus en plus sophistiqués provient de la notion de contrôle sur laquelle ils ont été édifiés. Perfectionnement des mécanismes, formalisation des savoirs, uniformisation des méthodes, la finalité est ici la maîtrise de toutes les variables et l'élimination systématique de toute forme d'inconstance ; or c'est dans la fraction humaine de ces processus que réside la part d'imprévisibilité la plus importante, mais surtout la plus inéluctable. Les nouveaux modèles organisationnels, dont le management est le bras armé, s'appliquent à structurer les hommes de façon à répondre à ce dilemme, par définition insoluble. En opposant les sphères économiques et humaines, en renforçant la hiérarchie, en harmonisant la cohésion de son personnel autour de valeurs communes, l'Entreprise diffuse et fait appliquer ses nouvelles mécaniques.

Quels outils peut utiliser l'Entreprise pour fédérer ses salariés, communiquer avec eux, et structurer le travail, si ce n'est le management ? Chaque incidence du monde extérieur sur le système Entreprise est directement assimilée à travers les techniques managériales, et prend la forme d'une adaptation de l'organisation à son nouvel environnement. Ces adaptations, avec le rôle grandissant de

l'économie, participent à leur tour à l'évolution de notre société. Le travail dans les entreprises d'aujourd'hui n'est plus comparable avec ce qu'il a pu être il y a cent, cinquante, ou même vingt ans. Seule l'analyse de ses nouveaux contours permet d'apporter sur le monde du travail tel que nous le connaissons un jugement d'ordre éthique.

V. Des techniques de management révolutionnaires ; une main de fer dans un gant de velours

En opposition avec le Taylorisme et le Fordisme, certains qualifient le nouveau management d'affectif. Les liens de subordination semblent disparaître, les relations humaines sont valorisées et décomplexées dans le but affiché de soutenir proximité et collaboration. Ces représentations, portées par les nouvelles technologies de communication et les valeurs montantes de modernité, de liberté et de reconnaissance de l'individu, sont devenues le noyau dur des entreprises. En interne, elles permettent la cohésion des hommes et leur progression vers un but commun ; extérieurement elles sont garantes de l'image de l'établissement. Devant la nécessité purement économique d'une telle communication, est-ce machiavélique d'estimer que l'essentiel pour ces entreprises ce n'est pas d'appliquer en leur sein ses valeurs, mais de paraître les posséder ? Comment alors pourraient-elles réaliser une telle manœuvre ?

Les séminaires de motivation et autres groupes de réflexion, les séjours entre cadres offerts par les entreprises, s'inscrivent dans cette méthode qui consiste à nourrir, le plus souvent chez les personnels d'encadrement, des idées qu'ils appliqueront par la suite. Dans une société où le travail est considéré, après la santé, et devant la famille, les amis et l'argent, comme condition nécessaire au bonheur, il est évident pour le salarié d'adhérer à des valeurs communément révérees dans son environnement professionnel, et il devient alors aisé pour la structure d'intégrer ces hommes dans son processus idéologique. Si le terme paraît exagéré, force est de constater l'instrumentalisation et l'utilisation stratégique de ces hommes, ainsi que la capacité des organisations à occulter d'éventuelles divergences d'idées parmi leur employés.

Lorsque les managers substituent à leur discernement des valeurs extérieures, le terme même d'éthique n'a plus lieu d'être en ce sens qu'il renvoie directement à la notion d'un jugement individuel. Ces derniers n'agissent plus selon leurs principes, mais en fonction de ce qu'ils conçoivent comme leur devoir au sein de l'entreprise. C'est ainsi que l'on voit des cadres qui, par la force des choses, viennent à s'étonner de leurs propres méthodes et de leur insensibilité, de la banalisation d'actes qu'ils auraient toujours décrié mais qu'ils assument pourtant ; est-ce réellement un choix ? Quelles sont ces lois qui mènent à de tels constats ?

Nombre de contraintes économiques et sociales entrent en jeu, c'est l'instrumentalisation de plusieurs d'entre elles qui est remarquable. L'application concrète de certaines méthodes de management consiste en l'exacerbation de ces facteurs, d'autres en leur exploitation, et résultent directement des nouvelles contraintes et exigences organisationnelles citées précédemment, auxquelles font face les entreprises d'aujourd'hui.

Une notion actuelle fondamentale est la concurrence sans cesse croissante, et l'exigence inflexible du résultat. Plus que sa notification formelle, la mise en scène à tous les étages de cette concurrence est un moyen terriblement efficace, et banalisé, de pression de l'organisation sur l'individu. Ses formes sont multiples et sophistiquées. On la retrouve par exemple à travers les auto-évaluations, les contrôles personnalisés assistés par informatique, permettant la comparaison et la quantification des résultats, ou encore les *open-spaces*, de plus en plus nombreux, où les opérateurs sont en contact direct et donc en compétition permanente. Aujourd'hui, pour la première fois, des salariés se sentent menacés en permanence, qui plus est par des adversaires qu'ils ne connaîtront jamais et qui se trouvent à l'autre bout du monde. A tous les niveaux, on enseigne qu'il est parfois nécessaire d'éliminer ses concurrents. C'est dans ce contexte que coopération et considération deviennent des notions toutes relatives.

Etudions l'idée de conscience professionnelle, est-elle comparable de nos jours avec ce qu'elle a pu être par le passé. Si les notions de travail bien fait et d'honnêteté sont évidemment permanentes, les entreprises demandent maintenant bien plus que cela : l'adaptabilité, la performance, mais aussi et surtout, la disponibilité. L'exemple le plus frappant est celui de ces entreprises qui offrent téléphone mobile, ordinateur portable et connexion internet à leurs nouvelles recrues. Elles offrent au salarié l'opportunité de travailler n'importe où et n'importe quand. Ces méthodes autorisent avec une terrible

efficacité l'intrusion de l'entreprise jusque dans la sphère la plus privée de ses salariés, et inversent le rapport traditionnel entre durée et quantité de travail ; les limites temporelles supprimées, il appartient maintenant au salarié de s'organiser pour mener son travail à bien.

La malléabilité de l'individu a pris le dessus sur ses compétences techniques. La désirabilité du salarié dépend de sa capacité à supporter ses obligations, à porter les valeurs de la structure et à s'y insérer en tant qu'acteur. Comme l'employé efficace est un outil de performance, le manager compétent est celui qui saura faire naître chez ses hommes des objectifs, des désirs communs, et les utiliser. Mais face à ces techniques managériales déshumanisées, il ne faut pas omettre l'irremplaçabilité de l'homme au cœur de l'organisation. Les mutations de l'Entreprise et ses attentes sont-elles compatibles avec les besoins de leurs salariés en tant qu'hommes ?

VI. Entreprise et salarié : des attentes antagonistes

A la lumière de ces exemples, n'apparaît-il pas une contradiction entre l'image populaire du travail et sa réalité concrète ? Alors que l'Entreprise s'apparente de plus en plus à la famille, et l'occulte parfois, elle ne véhicule pas les mêmes valeurs et ne répond pas aux mêmes besoins. Socialement, les liens personnels et de coopération, bien qu'encouragés, sont toutefois réduits, expliquant la proportion inédite des pathologies directement liées à la solitude. Le recours grandissant à des professionnels, comme les juges, les avocats, ainsi que la judiciarisation des conflits, témoignent de l'absence d'interlocuteurs internes à l'entreprise, et de la résignation à l'égard des syndicats, des délégués du personnel, et même des collègues de travail. Si la collectivité manque à son devoir envers l'individu, comment peut-elle exiger de lui un investissement absolu ? Ce système est-il viable ?

VII. Pérennité d'un système déshumanisé

Fondées dans les sociétés modernes sur l'émergence de valeurs matérialistes, de nouvelles formes de management sont apparues et se sont perfectionnées. Elles paraissent aujourd'hui réussir là où Taylorisme et Fordisme avaient échoué : réduire le travailleur à sa seule dimension économique. En cela, on substitue aux besoins vitaux de l'homme, la reconnaissance, l'appartenance à un groupe social ou l'accomplissement personnel, des besoins matériels de plus en plus artificiels. Plus l'Entreprise se déshumanise, plus il lui est nécessaire de se parer de valeurs humanisantes, car la viabilité de ce système dépend de l'image qu'il nous renvoie, et qui est communément admise. Les remise en question populaires de ce dernier sont rares et manquent de légitimité, précisément pour cette raison qu'elles proviennent des milieux sociaux qui en sont exclus.

Un autre défi démesuré de la fuite en avant actuelle, est la poursuite sans fin du résultat et du zéro défaut. L'exigence du « toujours mieux » ne peut, par définition, être satisfaite. Elle imprègne néanmoins le monde du travail. Que peut apporter à l'individu cette logique qui dévalue son travail, cette notation au résultat qui le compare inéluctablement à tous ses pairs et concurrents ; que peut-il en résulter si ce n'est l'envie, la rancœur et les comportements déloyaux, la négligence, et parfois de nouveaux risques. Le travail déstructuré devient déstructurant pour celui qui le fait. Aussi, cette représentation matérielle du bonheur, qui pousse chaque jour des centaines de millions d'hommes à se lever pour aller travailler, n'est pas une fin en soi, et ne pourra peut-être continuer à supporter ce système pendant longtemps.

Conclusion

« Ainsi, individu, société, et espèce, sont non seulement inséparables mais coproducteurs l'un de l'autre, [...] au sein de cette triade complexe émerge la conscience. »

Edgar Morin

Dans un monde où le temps et l'espace ne sont plus à des dimensions humaines, incomparable en tout point avec ce que l'homme avait pu connaître jusque là, les défis sont colossaux. Ils doivent être relevés individuellement et collectivement. L'évolution s'est accélérée, et donne l'impression que le

recul nécessaire à l'analyse et à la compréhension de notre environnement est devenu inatteignable, ou du moins décalé. Les entreprises s'insèrent dans ce processus progressiste, et à travers elles les hommes qui les composent. Alors que le management moderne est d'avantage appréhendé comme un moyen et non comme une fin, il est indispensable de réaffirmer la centralité de l'homme et de définir des priorités collectives afin que l'Entreprise de demain puisse se dresser en tant qu'organisation humaine et humaniste. Comme le dit Hans Jonas, « la terre nouvelle de la pratique collective, dans laquelle nous sommes entrés, (...) est encore une terre vierge de la théorie éthique », mais elle ne doit, et ne peut, le demeurer.

L'avènement d'une réelle éthique du management ne peut se faire qu'avec beaucoup de temps et sur des espaces limités, avant d'envisager la mise en commun de valeurs suffisamment fortes à l'éclosion d'une nouvelle morale collective. Comme tout système, celui que nous connaissons porte en lui ses forces et ses faiblesses, il faut maintenant les identifier et les accepter. Dans cette tâche difficile il faut utiliser l'ensemble des ressources disponibles. Alors que nous avons souligné la difficulté d'apporter sur le monde du travail actuel un regard objectif dès lors que nous y sommes intégrés, la solution réside peut-être là où on ne l'attend pas. Le rapport qu'ont les jeunes d'aujourd'hui avec le monde du travail est un mélange de crainte et de tension. Ils ont grandi dans ce monde nouveau, en ont compris les enjeux et les faiblesses ; leur regard est extérieur mais non désintéressé, et peut en ce sens contenir de nombreux enseignements.

19 881 caractères