

# L'éthique du consentement : Ricœur au pays du management

À propos du livre de Pierre-Olivier Monteil, *Éthique et philosophie du management*, Éditions Érès, collection « Espace éthique », 2016

Par Guillaume CHAPPUIS

Adjoint de direction à la Haute École de gestion Arc (Neuchâtel), HES-SO, diplômé en philosophie

Au sein des grandes organisations, l'engouement pour l'éthique ne semble pas près de faiblir. En témoigne la multiplication des chartes d'éthique, des politiques de développement durable ou de responsabilité sociétale. Faut-il en conclure que les théories et les pratiques du management se seraient modifiées sous l'influence de réflexions éthiques et philosophiques ? Que dire alors des revendications croissantes de la société civile à l'égard des grands groupes, accusés de manquer à leurs engagements moraux, écologiques ou sociaux ?

Cet essai amène une clarté bienvenue sur ces questions, en croisant réflexion théorique et observation empirique. Son auteur, Pierre-Olivier Monteil, bénéficie d'un double parcours en la matière. Académique, d'une part : chercheur associé au Fonds Ricœur, il enseigne l'éthique à HEC Paris et à l'Université Paris-Dauphine. Et son parcours professionnel, d'autre part : consultant et formateur en entreprise, il a longtemps travaillé dans la communication d'entreprise.

Il procède dans son ouvrage à une confrontation entre certaines théories et pratiques du management et une « éthique du consentement ». Cette approche, qu'il développe pour le contexte du management, est largement inspirée de l'œuvre du philosophe français Paul Ricœur (1913-2005).

Ce livre s'adresse à un large public, dans un souci de dialogue entre théoriciens et praticiens. Il part du

constat que les collaborateurs (et la société civile, déjà citée) adressent aux managers « une demande croissante de sens » (p. 14). Pour l'auteur, il s'agit d'une conséquence de la pensée et des politiques néolibérales dominantes dans les

employés de nombreux économistes, sociologues ou juristes.

Citons, à ce titre, l'idée d'un management « bienveillant » ou « participatif », d'une entreprise « responsable », ou encore de réformes dans la gouvernance des entreprises. Ces différentes approches mettent l'accent sur la prise en compte des collaborateurs et des consommateurs-citoyens dans la stratégie d'entreprise. Ce livre rejoint et prolonge ces réflexions, tout en leur donnant une assise philosophique.

La problématique centrale de l'ouvrage consiste à identifier ce que serait un « bon » manager, selon les critères d'une éthique du consentement. L'auteur en décrit les principales caractéristiques qui sont aussi des qualités relationnelles. Ainsi, le « bon » manager ne se borne pas à exercer un pouvoir : il adopte une véritable posture d'autorité. Cette posture réduit l'« asymétrie » (p. 97) induite par la relation hiérarchique, non pas en adoptant un ton familier avec le collaborateur, mais en ajoutant une dimension pédagogique à la relation. Lorsqu'il transmet son expérience ou ses compétences, le manager aide le collaborateur à « progresser en autonomie » (p. 99), ce qui légitime, en retour, l'obéissance de ce dernier (pour apprendre, il faut suivre des règles). En d'autres termes, il s'agit d'instaurer une relation d'obéissance critique fondée sur les compétences et l'exemplarité du manager.

Cette posture d'autorité se caractérise aussi par une forme de générosité. Ici, l'auteur rejoint la « pensée du don » de Marcel Mauss. Loin d'attendre un retour sur investissement immédiat, le « bon »



années 1980-1990, dont la décennie actuelle hérite en grande partie. Elles ont eu un effet dissolvant sur la confiance au sein de l'entreprise, notamment par la mise en concurrence des collaborateurs. En réduisant la motivation de l'individu à un calcul utilitaire étroit, elles ont, selon lui, vidé le travail de son sens. Dès lors, il faut chercher d'autres voies que la fameuse « théorie de l'agence », ce à quoi se sont

manager sait préserver le temps de la relation. Il transmet son savoir et prodigue des conseils, sans attendre en retour une quelconque forme de rémunération. Le « contredon », ce sera le développement à long terme d'un collaborateur rendu capable de réaliser son potentiel. La relation d'autorité repose donc sur la confiance et sur une forme de promesse qui lie le manager et le collaborateur : l'un et l'autre s'engagent envers un avenir commun, rendu à la fois possible et souhaitable.

Tout cela implique que le manager sache faire preuve d'humilité et qu'il ne cède pas à la facilité du « présentisme » (p. 161). Examinons ces deux dangers en détail. Si le manager se croit détenteur d'un savoir scientifique qu'il lui suffit d'appliquer, il aura tôt fait de négliger le consentement de son équipe. Il s'en ensuivra alors un « gouvernement par les normes » (p. 26), d'autant plus contraignant qu'il sera mal reçu par ceux qui sont censés s'y soumettre. À l'inverse, la tentation de s'imposer non pas par son savoir, mais par son charisme, est tout aussi forte. Plus humble, la figure d'autorité ne prétend pas avoir réponse à tous les problèmes, elle préfère une certaine discrétion au culte du chef. Plutôt qu'à la science, elle fait appel à une « sagesse pratique » (p. 87).

Cette sagesse pratique n'est pas sans rappeler Aristote, qui en faisait la vertu principale des politiciens et des stratèges. Comme dans l'*Éthique à Nicomaque*, elle sert ici à évaluer dans quelles situations il est juste d'appliquer une norme, et de quelle manière. L'auteur revisite ainsi l'entretien d'évaluation, passage obligé de la relation entre un manager et ses collaborateurs. Plutôt que d'appliquer mécaniquement une grille de critères ou de se focaliser sur des indicateurs, le manager doit savoir en relativiser la portée. Ainsi, en cas de résultat négatif, il doit mettre dans la balance le souci de favoriser le développement du collaborateur. Dans certaines circonstances, il peut être amené à lui accorder une forme de pardon, pour autant que cela permette de « réactiver [en lui] le désir de bien faire » (p. 132).

Sous la pression du court terme, il est certes difficile d'adopter de telles conduites. Ce livre plaide donc pour

un ralentissement des rythmes de décision et de travail. Non pas dans l'optique de perdre en productivité ou en compétitivité, mais bien pour respecter le rythme propre à chaque individu au sein de l'organisation. Si les changements sont trop rapides, il est impossible pour ceux qui y participent de leur conférer un sens. Le récit de vie ou l'« identité narrative » chère à Ricœur sont malmenés, avec le risque que les personnes aient l'impression de subir un processus imposé, et non de participer à l'évolution d'un projet commun susceptible de s'accorder avec le leur. Selon l'auteur, la conduite du changement devrait ainsi tenir compte de la dimension narrative de l'existence, au lieu d'en rechercher un ersatz dans des *story-tellings* impersonnels.

La posture d'autorité favorise aussi une coopération informelle, horizontale entre les collaborateurs. Plutôt que de ne leur déléguer que des « tâches d'exécution » et de se réserver les « tâches de conception » (p. 107), le manager se contente de formuler des règles générales, sans édicter dans le détail chaque procédure. Comme l'ont prouvé de nombreuses entreprises au cours des dernières décennies, une telle approche laisse la possibilité à l'équipe de créer et d'innover. Cependant, il importe de ne pas confondre une approche gestionnaire de l'innovation, souvent trop prompte à catégoriser les formes dans lesquelles celle-ci doit se manifester, et une véritable attention à la nouveauté. En s'appuyant sur le concept ricœurien de « métaphore vive », l'auteur rappelle ainsi qu'il n'est pas question, dans un premier temps, de comprendre et de catégoriser, mais bien plutôt de « prêter l'oreille à ce qui semble d'abord n'être qu'une bizarrerie, voire une erreur » (p. 156). Une certaine disponibilité du manager et son souci de la relation sont donc tout aussi nécessaires pour que l'innovation puisse se faire jour.

À la lumière de ces réflexions, l'éthique du consentement se caractérise par une forte composante relationnelle et temporelle. Elle se distingue en cela d'autres approches philosophiques, telles que la morale de Kant (dont elle reprend pourtant certains éléments). L'autre source d'inspiration est l'éthique d'Aristote,

que nous avons déjà citée. La figure de l'autorité est ainsi proposée comme une sorte d'idéal individuel, à l'instar de l'« homme de bien » aristotélicien.

Mais cette posture peut-elle être généralisée au-delà d'initiatives individuelles ? L'idéal éthique doit-il engendrer une transformation sociale, à plus ou moins long terme ? L'auteur est convaincu que cela peut être le cas, mais à la condition d'en passer par la sphère politique et de changer les conditions-cadres. Mais encore faudrait-il surmonter les obstacles majeurs que sont la financiarisation de l'économie, les exigences de rendement à court terme ou encore la pensée et les pratiques néolibérales. Malgré tout, l'auteur demeure confiant dans la capacité des initiatives individuelles à se propager de proche en proche, jusqu'à entraîner un changement de société.

Sur ce point, il nous semble trop optimiste de croire à la réalisation d'un idéal moral par le simple effet conjugué de bonnes volontés. Les conduites des managers ne peuvent pas être séparées du système socioéconomique dans lequel elles s'inscrivent. Il est probable et souhaitable que des individus, voire des collectifs, puissent s'inspirer de l'éthique du consentement décrite dans ce livre. Mais pour qu'un modèle de « management par le consentement » (p. 185) ait une chance de s'imposer comme une nouvelle référence, il faudrait de toute évidence changer les règles de fonctionnement de l'économie. De manière symptomatique, l'ouvrage ne laisse que peu de place à la notion de compétition, et encore moins à celle de liberté d'entreprendre. La réflexion philosophique s'y limite au management, elle ne s'étend pas à l'économie politique, ce qui est regrettable. De même, le débat avec d'autres courants philosophiques et éthiques, tels que l'utilitarisme et le postmodernisme, s'avère très limité.

Malgré ces lacunes, l'ouvrage apporte une contribution intéressante au dialogue entre éthique et management, bien loin des effets de mode. Il illustre la richesse de la pensée de Paul Ricœur et la pertinence de mettre celle-ci en résonance avec les problématiques du management.