

Transformation et éthique

KEYWORDS
Compétences
Écoute
Organisations
Résistance
Savoir-être
Transformations

Laurent Bibard

ABSTRACT

Toute transformation effective bouscule par principe l'existant. Les organisations, qu'elles soient privées ou publiques, le savent bien et s'efforcent d'emmener leurs équipes en direction d'un avenir qui à la fois est souhaitable et s'impose.

Reste qu'un angle mort des transformations est le plus souvent négligé : aucun élan n'est possible sans appui. Or, l'appui de toute organisation consiste en ce qu'elle sait déjà faire. Il est capital, à la fois pour le succès des transformations et pour celles et ceux qui les mettent à l'œuvre à tout niveau, que les organisations apprennent à s'appuyer sur leurs savoir-faire et leur savoir-être déjà en route pour apprendre à en apprendre et en intégrer de nouveaux.

INTRODUCTION

« Transformation et éthique » : on peut se demander en quoi l'éthique concerne la transformation.

Une raison fondamentale, que je ne peux étayer ici, est qu'il n'y a pas besoin de traiter une question explicitement réputée éthique pour être concerné par l'éthique. Autrement dit, que tout est potentiellement « éthique » comme l'a voulu par exemple Spinoza, et non, comme on veut le croire de nos jours, ce qui est réputé l'être (comme un « investissement éthique » par exemple). Je me contenterai ici d'indiquer en quoi l'éthique concerne le changement sur la base de deux constats préalables : le changement est une question organisationnelle d'une part, et managériale de l'autre. Ces deux prémisses peuvent être sommairement présentées de la manière suivante.

Laurent Bibard

Professeur de management
et philosophie

Titulaire de la chaire Edgar Morin
de la complexité (2014-2019)

Directeur de l'école (2005-2009)

ESSEC
3, Avenue Bernard Hirsch
CS 50105
95012 Cergy-Pontoise cedex 01
Email : bibard@essec.edu



Il n'y a pas besoin
de traiter une question
explicitement réputée
éthique pour être concerné
par l'éthique

La transformation est avant tout une question *organisationnelle*.

Tout le monde veut « changer » actuellement. Et c'est de bonne guerre si l'on peut dire, ou à juste titre. Car l'environnement des organisations – et pas seulement des entreprises – change, et il change actuellement, c'est un lieu commun que de le dire, extrêmement vite. Il est impératif, si l'on veut « durer » dans ce contexte de mondialisation accélérée, changer avec le monde où l'on vit et travaille, sous peine d'en être éliminé.

Un problème organisationnel s'impose cependant immédiatement si on y regarde de près. Dans la précipitation, on finit le plus fréquemment par confondre les fins et les moyens. Plus le changement est identifié comme nécessaire plus on observe que les organisations le plaident, le mènent et revendiquent comme un but. On change, il faut changer, mais on ne finit sur le terrain par ne plus très bien savoir pourquoi. Autrement dit, on change tout le temps, et il y a une chose qui ne change plus du tout, qui est que le changement est réputé évident. Les organisations prennent le risque de s'immobiliser totalement dans une idéologie du changement qui provoque des décisions managériales frénétiques et permanentes, sans qu'apparaissent plus d'orientations stratégiques convaincantes, qui « embarquent » si l'on peut dire positivement les collaborateurs des entreprises et des organisations en interne. Le changement devient alors potentiellement profondément délétère, provoquant des comportements de « résistance » active ou passive, en tout cas parfois dramatique, si ces résistances se traduisent par des comportements dépressifs par exemple, résultant d'une cécité croissante sur le sens du travail à accomplir.

Ce que je viens d'évoquer signale que la transformation est évidemment tout autant une question *managériale*. On peut formuler métaphoriquement cela en observant qu'il n'y a jamais d'élan sans point de départ ou sans appui. Or, la transformation ou l'élan qui est préconisé au sein des organisations l'est le plus souvent sans que soit pris le temps de considérer ce qui, dans ce qui est déjà fait par les collaborateurs et collaboratrices au sein de l'organisation doit être préservé car est du bon travail et une bonne manière de faire les choses, autrement dit, une manière de travailler qui non seulement est durable en elle-même, mais efficace dans le contexte même du changement pourtant nécessaire sur d'autres points.

Il n'y a pas d'élan sans appui veut dire, dans le cadre du management de la transformation, qu'il est capital de reconnaître les « bonnes » pratiques existantes au sein de l'organisation, d'une part pour ne pas payer le coût absurde d'abandonner des modes de fonctionnement efficace, mais d'autre part, pour prendre appui sur des compétences déjà existantes et les conduire vers de nouveaux fonctionnements, avec leur adhésion et non contre elles. On ne peut mener efficacement une transformation qu'avec les collaborateurs censés le mettre à l'œuvre et non contre eux.



La conduite de la transformation ne passe pas, si elle veut être efficace, par l'imposition d'un changement systématique « fébrile » et désorienté, ni par des changements abruptes, radicaux, ponctuels.

Les deux difficultés précédentes conduisent à l'observation que la conduite de la transformation ne passe pas, si elle veut être efficace, par l'imposition d'un changement systématique « fébrile » et désorienté, ni

par des changements abruptes, radicaux, ponctuels. Elle demande plutôt l'introduction de la transformation comme *disponibilité des collaborateurs*. Si c'est avec les collaborateurs et collaboratrices que l'on doit conduire la transformation - à moins de changer l'organisation elle-même en licenciant la totalité du personnel concerné - , alors il convient, sur les deux plans organisationnel et managérial, pour servir une orientation stratégique estimée souhaitable et nécessaire, de s'appuyer sur des collaborateurs et collaboratrices *spontanément ouverts à la possibilité de la transformation* si elle s'impose et a du sens. Le moyen le plus efficace de conduire la transformation est donc d'introduire, au sein de l'organisation, une culture de la transformation comme possibilité stratégique, organisationnelle et managériale fondamentale, à laquelle tout le monde est préparé, à la fois par principe et en pratique. Il ne s'agit, j'insiste, ni de changer systématiquement et dans le seul but de « changer », ni d'opérer des changements ponctuels et radicaux dont les raisons sont invisibles aux collaborateurs. Il s'agit, pour servir des changements sensés et rendus compréhensibles par toutes et tous, de favoriser comme préalable une culture de la transformation comme possibilité essentielle à la vie des organisations et des entreprises.

Se pose évidemment immédiatement la question de savoir *comment* un tel but peut être atteint. Ce n'est pas mon objet ici. En revanche, pour différentes raisons, cette possibilité propre aux entreprises et aux organisations a un aspect éthique irréductible, qui me conduit vers la réponse à la question de savoir en quoi et dans quelle mesure et comment la transformation comme telle est concernée par l'éthique.

Le terme d'« éthique » renvoie avant tout à autre chose, à l'origine, à la notion de « comportement » tout court – qu'un comportement soit réputé « bon » ou « mauvais ». Il y a d'excellentes raisons à cela, qu'il faut éclairer sur le plan de la théorie des organisations avant d'en venir à une question directement disons « morale » (en observant que le terme de « morale » a le même sens étymologique que celui que je viens de mentionner pour l'éthique), et à son fondement philosophique. Regardons donc en quoi la transformation est concernée par l'éthique – c'est-à-dire par les comportements – d'une manière ou d'une autre et significative pour cet examen.



Le terme d'« éthique » renvoie avant tout à autre chose, à l'origine, à la notion de « comportement » tout court – qu'un comportement soit réputé « bon » ou « mauvais ».

« QUI NE DIT MOT CONSENT »

Pour cela, il est indispensable de passer par l'examen de la *performance*, en demandant ce qui, comme signe essentiel, donne la certitude aux acteurs qu'ils font quelque chose « bien ». C'est la question de la performance qu'il faut poser et celle, sous-jacente, de la nature de la compétence qui rend possible la performance.

Or, la notion de courbe d'expérience nous enseigne que, tant que l'on ne sait pas bien faire quelque chose, l'on y pense, en s'interrogeant sur la qualité du travail fait, et de chacune de ses opérations. Lorsque l'on commence à maîtriser un travail, on peut observer que l'on a de moins en moins de raisons d'y penser, car on en intériorise de plus en plus les étapes, procédures, protocoles relationnels et d'action, etc. Si je passe à la limite, limite que l'expérience nous fait régulièrement atteindre quant à toutes sortes d'activités dont des activités non professionnelles pour la majorité comme de conduire un véhicule, on peut noter qu'on ne fait vraiment bien, ou qu'on n'est capable de faire véritablement bien son travail (conduire sa voiture par exemple) qu'à partir du moment où l'on n'a *pas ou plus besoin d'y penser pour le faire*.

Sans que ce critère épuise l'expérience, il est central. Généralisons-le pour l'instant en le radicalisant : quoi que nous fassions, dont un travail de recherche scientifique par exemple, nous ne faisons bien ce que nous avons à faire qu'à partir du moment où nous ne pensons plus à ce que nous avons à faire parce que nous n'en avons pas besoin. Le processus peut être sommairement décrit de la manière suivante. Nous parvenons à ne plus penser à ce que nous avons à faire, à partir du moment où on a suffisamment répété une opération, une transaction, pour en *intérioriser* la dynamique sous forme *réflexe*. Si je

reprends l'exemple de la conduite d'un véhicule, on peut dire que connaître le code de la route ne garantit évidemment pas que l'on sache conduire. Il faut, pour cela, à la fois connaître le code de la route, et apprendre à conduire en « vrai » ou en pratique. C'est-à-dire en répétant suffisamment l'opération de conduite pour que la *réflexion* qui préside à l'apprentissage passe au stade de l'accumulation – inconsciente ou spontanée – des *réflexes* nécessaires à la conduite et qui, tous ensemble, forment la compétence de conducteur.

Il en va de même dans n'importe quel type d'organisation. Et comme une organisation peut aller du plus petit – une vie à deux par exemple comme le suppose Aristote dans sa *Politique*, susceptible de s'agrandir du fait de la reproduction – au plus grand – notre monde globalisé –, la présente observation concerne à la fois toute la vie – privée et publique – et le monde entier.

Force est de constater que, puisqu'il y a une infinité de choses que nous apprenons à faire spontanément dès l'enfance, de manière à vivre tout court, on peut imaginer aisément avec peu de risque d'erreur que nous mobilisons sans cesse une infinité de compétences, à la fois dans le cadre de nos vies personnelles et de nos vies professionnelles, pour assurer le bon déroulement de nos vies et de nos contributions au travail, sans y penser. Autrement dit, nous – toute l'humanité – sommes posés sur une masse gigantesque de compétences qui assurent la performance de nos opérations de quelque ordre qu'elle soit.

Je nuance le propos dans un instant, laquelle nuance est l'objet du présent article. Mais encore faut-il, pour bien mesurer l'enjeu de ce que je souligne ici du point de vue des relations entre transformation et éthique, faire radicalement le constat que je fais, ce qui je crois est relativement rare. Approfondissons-le donc avec ce qui suit.

Si l'on en croit ce qui précède, toute l'humanité est posée, tôt ou tard, sur une quantité considérable de compétences qui assurent sur tous les plans sa durabilité. Deux observations s'imposent immédiatement : il y a une infinité de compétences variées en fonction des organisations concernées, des objectifs visés, des circonstances (géographiques, historiques, culturelles, etc.) des opérations, etc. Par ailleurs, puisque l'on est « posé » sur des compétences devenues évidentes ou réflexes à force d'être appropriés par la répétition de l'expérience, il se produit ce que j'ai suggéré en parlant d'inconscient : puisque nous sommes comme « posés » sur ces compétences, nous nous les cachons à nous-mêmes, il y a un angle mort qui fait que, du fait même que nous assurons excellemment telle ou telle opération, nous nous cachons inévitablement la dynamique. Comme le dit très adéquatement le philosophe Eric Weil, « on ne voit pas la base sur laquelle on se tient ». Bouclons maintenant la boucle. Si chacune et chacun de nous répète une opération au quotidien, sans que jamais personne n'en conteste ni la qualité ni le bien-fondé, alors l'on intériorise progressivement que ce que l'on fait est bien, ou « doit » être fait, et qu'on le fait bien. Cela doit donc non seulement être fait, mais fait ainsi et pas autrement. La répétition suffisante de tâche qui les transforme en réflexes, continuée sans aucune contestation « significative » de la part de quiconque, favorise que les acteurs – vous et moi – intériorisent ce qu'ils font comme étant « bien », et qui plus est « bien fait » (notons que la question de savoir ce qu'est une contestation



Si chacune et chacun de nous répète une opération au quotidien, sans que jamais personne n'en conteste ni la qualité ni le bien-fondé, alors l'on intériorise progressivement que ce que l'on fait est bien, et qu'on le fait bien.

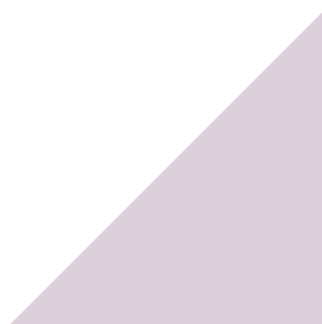
« significative » d'un comportement mérite toute notre attention, j'y reviens plus bas). Nous sommes au cœur de l'éthique entendue sur la base de l'étymologie des termes de « éthique » et de « morale » mentionnée tout à l'heure. La répétition au quotidien de nos manières de vivre et de travailler « fabrique » l'éthique comme *comportement*. Dans les termes de la théorie des organisations, l'on peut dire que la spontanéité qui assure la performance des pratiques représente le terreau de la « culture » des organisations, laquelle « culture » représente tout autant le socle éthique des acteurs au sein des organisations, et des organisations elles-mêmes.

Les conséquences de ce qui précède sont considérables pour l'approche de la notion d'éthique en général au sein des organisations. Nous y viendrons d'une manière ou d'une autre dans ce qui suit, mais ce n'est pas l'enjeu direct de cet article. L'enjeu est celui des relations entre éthique et transformation. Or, il est aisé de déduire de ce qui précède que si une organisation ou des acteurs sont dans un degré de performance tel qu'ils en viennent inconsciemment à « déduire » de pratiques incontestées que ce qu'ils font est bien et qu'ils le font bien, ces organisations ou acteurs vont déduire qu'il n'y a *aucune raison de changer* jamais quoi que ce soit à leurs pratiques. Autrement dit, si l'on y regarde bien, il y a à première vue incompatibilité entre éthique – entendue comme « comportement » individuel ou collectif – et transformation.

Il faut bien sûr que l'on nuance maintenant la question, en approfondissant à la fois la thématique de la transformation et celle de l'éthique. Cela gagne à se faire en passant à un plan directement philosophique, en demandant : comment cela se fait-il que les *pratiques* prennent une telle place dans la vie individuelle et la vie collective des humains ? Ne sommes-nous pas d'abord des individus rationnels, réfléchis, et non quasiment des bêtes qui feraient les choses « spontanément » et donc sans y penser ?

Il est utile, et peut même paraître indispensable, pour comprendre l'enjeu dont il s'agit de retourner à certaines définitions classiques de l'homme donnée en philosophie. Le même Aristote qui définit par exemple l'homme comme « animal raisonnable », c'est-à-dire comme animal capable de raison, ce que nous traduisons (et trahissons) volontiers en sciences de gestion par le fait que les humains sont « rationnels », le définit aussi comme « animal débile » ou animal « faible ». Aristote a alors en vue le fait que nous ne sommes pas nous, humains, dotés des moyens habituels naturels de survie : crocs, griffes, fourrures, etc., dont l'instinct. Que nous ayons de l'instinct ne fait nul doute, mais que nous ayons par ailleurs, comparativement aux animaux, un instinct insignifiant ne fait pas de doute non plus. Aristote interprète cela comme le fait que les humains sont comme « naturellement dénaturés ». La nature de l'homme est de ne pas avoir d'instinct ni les moyens corporels suffisants pour assurer sa survie, et de devoir inventer et les techniques et la culture qui s'en suivent à cet effet.

Les anciens comme Aristote n'ont pas tiré toutes les conséquences que les modernes ont tirées de leur intuition. Bien plus proche de nous, il est intéressant pour notre propos d'entendre l'affirmation de Rousseau selon laquelle « l'homme est infiniment malléable ». Par cette affirmation, et en s'appuyant d'une manière ou d'une autre sur l'exceptionnel *Discours de la servitude volontaire* de La Boétie, Rousseau renvoie au fait que ce qui fait chez l'homme office d'instinct est l'habitude. Nous remplaçons autrement dit la « nature » qui nous fait défaut par l'habitude, qui pallie le manque de spontanéité dans les comportements à adopter pour nous préserver au sein d'un environnement si ce n'est systématiquement, en tout cas fréquemment hostile. Or les habitudes sont précisément ce qui nous permet tout court de vivre. Mais si l'on entend bien ce qu'affirme Rousseau dans l'horizon de la réflexion de La Boétie sur la servitude volontaire, l'on est bien obligé de déduire ce que nous avons esquissé tout à l'heure, qui est que l'homme – au sens générique du terme – peut prendre n'importe quelle habitude, pourvu qu'il... s'y habitue précisément. Et si les pays font varier les mœurs, on sait très bien que l'une des caractéristiques



» C'est parce qu'il est ontologiquement dénaturé, que l'homme remplace l'instinct animal qui aurait sinon présidé à ses décisions et orientations, par l'acquisition d'habitudes qui dépendent éminemment des circonstances où il vit.

Ces conséquences sont simples. Elles reviennent au constat selon lequel ce n'est pas parce que quelqu'un a fait tel travail de telle façon pendant un certain temps, et en a inconsciemment tiré la leçon, si personne ne l'a jamais contesté, que ce qu'il ou elle fait est bien et qu'il ou elle le fait bien, que cette leçon est vraie et fondée. On peut se tromper totalement sur son propre compte à répéter par réflexe des gestes, des opérations, des transactions – bref, des habitudes – sans s'apercevoir que l'on se trompe, et bien pire, en étant comme

majeures de la variation des cultures entre elles, est que bon nombre d'entre elles si ce n'est toutes se jugent les unes les autres comme étant immorales, dégradées ou barbares – parfois avec certaines raisons sans aucun doute, mais c'est une autre question. Pour l'instant, il faut constater que l'homme entendu au sens générique est capable de n'importe quelle habitude, du moment qu'elle lui est inculquée. On peut formuler ce propos en disant que c'est parce qu'il est ontologiquement dénaturé, que l'homme remplace l'instinct animal qui aurait sinon présidé à ses décisions et orientations, par l'acquisition d'habitudes qui dépendent éminemment des circonstances où il vit. Ce que Montesquieu constatera avec une exceptionnelle richesse et acuité dans *De l'esprit des lois*. Mais alors, l'estimation de ce qui est « bien » pour la vie, autrement dit l'estimation des critères pour évaluer la manière dont il faut vivre pour vivre une vie bonne est des plus difficile car, et on ne le sait que trop « chacun voit midi à sa porte ». Or, la difficulté concerne l'humanité entière, et donc évidemment tout autant ses organisations et donc nos entreprises.

Avant de compléter la présentation des enjeux de ce que nous disons maintenant, examinons les conséquences de ce que nous venons de dire sur le plan *organisationnel*.

on a vu, au contraire totalement convaincu d'être dans le vrai, dans le bien et dans le juste. Et ceci, sur les deux plans collectif et individuel évidemment.

A ce compte, il est évidemment indispensable de « changer » et en tout cas de se représenter la légitimité de la transformation en tant que telle. La transformation d'une mauvaise habitude est autrement dit fondamentalement éthique. La question de savoir « en vue de quoi », ou ce qu'il faut viser en changeant ou par le changement est là encore une autre question, sans oublier que la volonté de changement peut être délétère ou pervertie, comme on a vu tout à l'heure. Mais avant de rejoindre cette question, observons que ce qui précède nous amène à la conclusion que le changement ou sa nécessité peut être fondamentalement « éthique » ou bonne, alors que nous avons commencé en soulignant que les comportements qui font nos compétences par intériorisation réflexe de normes, d'injonctions et de commandements analogues à ceux du code de la route fabriquent l'« éthique » des individus et des collectifs.



On peut dire qu'ainsi approché, la transformation se superpose à l'éthique en tant que dynamique de mise en doute et en question de ce qui jusque là pouvait être « tenu pour acquis ».

Il faut maintenant expliciter en la clarifiant toute la situation, car nous en avons vu deux côtés sans expliciter leur mise en relation. D'une part, les habitudes, routines et compétences font l'éthique des personnes, et d'autre part, ces mêmes habitudes, routines et compétences peuvent être à l'origine de comportements monstrueux non aperçus par ceux-là mêmes qui les adoptent, tant ils leur sont « naturels » *du fait précisément de l'habitude*. On peut, pour s'aider dans cette tâche, souligner que nous sommes bien si l'on en croit Aristote des animaux rationnels ou, mieux, raisonnables c'est-à-dire « logiques » au sens où nous sommes traversables par le langage ou le *logos*. Mais nous sommes précisément cela parce que nous sommes dé-naturés comme on a vu tout à l'heure, et que nous avons par conséquent besoin d'acquérir des habitudes pour vivre (sans habitudes, sans

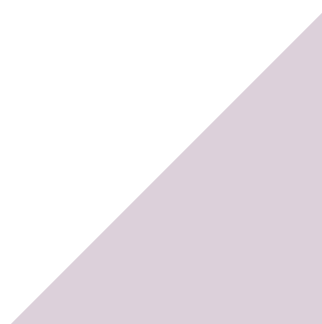
routines, sans compétences devenues réflexes, vivre nous serait tout simplement impossible). C'est donc *parce que nous sommes raisonnables qu'en même temps et sous le même rapport, nous ne le sommes pas*. C'est parce que nous sommes capable de conscience ou de rationalité eu égard à nos actions et nos opérations, qu'en même temps nous sommes « infiniment malléables », c'est-à-dire capables de nous laisser couler dans n'importe quelle habitude sans même le remarquer. A ce compte-là, la transformation vaut éminemment *comme prise de conscience de soi* et changement. Autrement dit, considéré du point de vue que nous avons atteint, la transformation représente la vertu fondamentalement humaine de pas de côté, d'écart, de prise de distance par rapport à l'immédiateté de l'action et tout uniment du quotidien. On peut dire qu'ainsi approché, la transformation *se superpose à l'éthique en tant que dynamique de mise en doute et en question de ce qui jusque là pouvait être « tenu pour acquis »*.

Ce qui se joue entre les deux constats faits ci-dessus est une irréductible tension entre le vivre et le penser, entre faire et réfléchir, entre le réflexe et le doute. Le malheur veut que l'on ait besoin des deux *ensemble*, qui sont frontalement contradictoires – provoquant inévitablement des injonctions de même nature – , mais qui font la vie des humains pris en totalité. Ce qui veut dire qu'aucune organisation n'échappe à cette tension. Regardons pour finir, et pour revenir au « concret » comme on dit, ce qu'il en est sur le plan organisationnel de cette tension entre réflexe et réflexion.

Le fonctionnement quotidien d'une organisation dépend de manière considérable, bien que structurellement non aperçue, des routines et compétences intériorisées, qui forment le terreau des réflexes comportementaux qui garantissent que la vie quotidienne est possible. Or, il est en même temps crucial, pour éviter toute dérive – immobilisme, dysfonctionnements, corruptions inaperçues des systèmes –, qu'à la fois individuellement et collectivement, les acteurs soient capables de *réflexion*, c'est-à-dire de prise de distance, de doute et de questionnement sur leurs pratiques, sur les orientations de l'organisation, sur ses priorités et la compréhension de son environnement. Or, la prise de distance est structurellement menacée par les exigences court-termistes qui affectent les organisations.

A court terme, l'on attend les meilleurs résultats possibles, sans faille, visiblement et immédiatement. Or, le meilleur moyen d'assurer une performance efficace au sein d'une organisation est précisément, comme cela a été suggéré plus haut, de *répéter* ce que l'on sait déjà faire. C'est-à-dire que potentiellement, une organisation soumise à des exigences d'efficacité, de profitabilité, de « livrables » comme on dit désormais, aura très inconsciemment mais très puissamment tendance à répéter ce qu'elle sait déjà faire – autrement dit, à « résister » – parfois inconsciemment et dramatiquement – à la transformation.

Hormis l'observation déjà faite que rien n'est plus identique à soi-même que la volonté de changement, ce qui faisait dire non sans raison ni ironie à Michel Crozier que « plus ça change, plus c'est la même chose », la question se pose donc de savoir comment favoriser, dans un contexte court-termiste marqué par l'attente sans limites de résultats, la possibilité d'une prise de distance réflexive d'une organisation sur elle-même, à partir de celle de ses membres constitutifs. Pour le savoir, il faut accorder l'attention nécessaire à une expression approfondie de la tension court terme / long terme qu'est la tension contrôle / non contrôle, qui peut se présenter de la manière suivante.

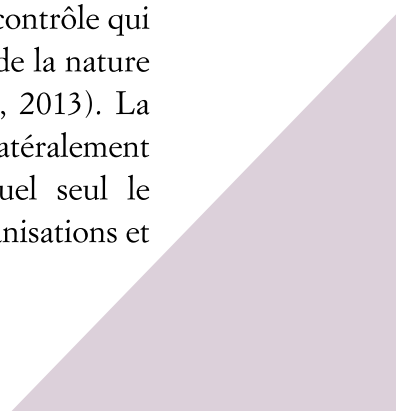


La prise de distance est structurellement menacée par les exigences court-termistes qui affectent les organisations.

En remarquant que si l'on sait évoluer en situation d'incertitude, cela veut dire que l'on sait changer quand il le faut, et que donc l'on résout le problème objectif managérial et organisationnel de la transformation, on peut souligner ici un aspect crucial de la compétence d'évolution en situation d'incertitude qui est tout simplement l'acceptation de sa réalité, ce qui nous ramènera explicitement à la question des relations entre éthique et transformation. Je m'explique.

Le court-termisme peut en effet être entendu comme motivé par une intention fondamentale de contrôle – des processus, des opérations, des transactions. Car comment garantir les retours sur investissements, les productions et les profits escomptés sans maîtrise des opérations, process et transactions ? De l'autre côté, le long terme renvoie tôt ou tard, et quelle que soit l'échéance à laquelle on l'envisage en fonction des organisations concernées, à l'ignorance d'un environnement imprévisible. Sans entrer dans le détail, on peut souligner ici que l'imprévisibilité est parfois radicale, au sens où d'événements capables de survenir dans l'avenir qui ne sont pas même imaginables – et donc *a fortiori* probabilisables. C'est le type d'événement que l'économiste Franck Knight avait en vue dans sa réflexion sur les rapports entre risque, incertitude et profit (Knight, 1921). Nous, humains, et nos organisations, sommes tôt ou tard confrontés à des événements de cet ordre. Or, de tels événements, s'ils ont toujours existé, prennent paradoxalement d'autant plus d'importance actuellement que, pris sous la logique court-termiste que favorise hautement le contexte de la mondialisation, nous opérons unilatéralement sous la logique du contrôle. Autrement dit, nous connaissons une tension contradictoire croissante entre l'exigence et le souhait de contrôle d'une part, et la nécessité de prendre en compte l'*imprévisibilité* fondamentale d'événements à venir d'autre part. Or, la logique court-termiste du contrôle, ou l'intention de la maîtrise court-termiste, si elle est exclusive ou a tendance à l'être, fait tendanciellement perdre aux acteurs la compétence d'évoluer – de s'orienter, de décider – en situation d'incertitude. Or, cette compétence est cruciale pour la durabilité (et la résilience) des organisations (Weick & Sutcliffe, 2007). Il est donc capital de l'apprendre et de la réapprendre sans cesse.

Le « paradigme » peut-on dire, ou la logique de contrôle quand nous sommes dans le court-terme, est favorisé à la fois par le contexte pour le moins tendu de la mondialisation économique, par la logique de performance esquissée tout à l'heure, enfin par l'héritage d'une culture du contrôle qui remonte au projet humaniste de dépassement de la nature grâce aux sciences et aux techniques (Bibard, 2013). La conjonction de ces trois facteurs alimente unilatéralement un sentiment évidemment erroné selon lequel seul le contrôle permet d'assurer la durabilité des organisations et des personnes.



Tout à fait de l'autre côté, on peut observer la profonde modestie des plus grands savants, dont la figure d'Epinal peut-on dire est évidemment le personnage de Socrate, dont l'enseignement ultime lors de son procès est qu'il ne sait qu'une chose, qui est qu'il ne sait rien. Montaigne radicalisera le propos de Socrate en demandant « Que sais-je ? ». L'enjeu organisationnel d'un tel enseignement est très simple. Si l'on sait que l'on ne sait pas, alors on est disposé à apprendre. Alors que si l'on est - consciemment ou non - convaincu de savoir, voire de tout savoir comme il est de mise dans un monde censé être composé de « sachants », alors l'on n'apprend tendanciellement rien, ou si peu et très mal. Pour le dire dans un vocabulaire managérial et organisationnel, le savoir de son ignorance est, pour une organisation, ou le savoir de la leur pour les acteurs qui la composent, une véritable compétence, car ce savoir de l'ignorance revient tôt ou tard à une capacité d'apprentissage fondamentale. L'on montre *a contrario* en théorie des organisations combien la présupposition du savoir sur les plans individuel et collectif favorise la répétition d'opérations et de comportements déjà connus, inhibant de manière parfois profondément délétère la capacité d'innovation, de créativité, d'invention et de changement des acteurs, particulièrement en situation de crise (cf. pour cela les analyses par Weick des cas de Bhopal et de Tenerife par exemple).



Pour favoriser qu'une organisation se tienne dans un équilibre vertueux entre routine et invention, entre contrôle et non contrôle, entre réflexes et réflexion, il est capital d'y cultiver le sens de la vertu du savoir de leur ignorance par les acteurs.

Pour favoriser qu'une organisation se tienne dans un équilibre vertueux entre routine et invention, entre contrôle et non contrôle, entre réflexes et réflexion, il est capital d'y cultiver le sens de la vertu du savoir de leur ignorance par les acteurs. Il ne s'agit bien sûr pas ici d'ignorance tout court. Je fais signe ici vers une ignorance qui ressemble à celle des artistes et de tout grand créateur : un génie créateur *ne sait pas, avant* de l'avoir produite, ce que sera son œuvre. Une ignorance équivalente se joue au sein des organisations, à la fois au quotidien et sur le plan des innovations réellement créatrices.

Les managers et collaborateurs d'une organisation ont tous tôt ou tard des savoirs et des compétences. La vertu « socratique » des personnes dans un tel contexte et sur une telle base consiste tout d'abord à avoir à l'esprit que chaque jour, une infinité d'informations sont manquées par les acteurs et par les organisations, pour la simple et bonne raison que l'on ne peut jamais tout savoir, et certainement pas seul. Sur le plan de la vie pratique en tout cas. Parce qu'elle est quotidiennement fabriquée ne serait-ce que par la division des tâches au sein des organisations (aussi petites soient-elles), l'ignorance individuelle et collective relative aux propres opérations que l'on fait tous les jours doit impérativement être reconnue pour être sans cesse combattue et dépassée. Elle ne peut l'être que si elle est d'abord reçue, et reçue comme une vertu, qui encore une fois consiste en une *disponibilité fondamentale à l'apprentissage*.

Une telle disponibilité libère par ailleurs un champ de possibles sans limites eu égard aux innovations véritablement créatrices à tout niveau et sur tous les plans. De la même façon qu'un artiste ne peut inventer son art propre qu'à partir du moment où il en maîtrise les bases au point... de n'y plus penser, de la même façon, des managers, leaders, ou collaborateurs d'une organisation ne deviennent capables d'inventer réellement qu'à partir du moment où à la fois ils maîtrisent les bases de leur « art » au point de ne pas avoir besoin d'y penser pour s'y adonner, et où en même temps ils restent totalement ouverts à ce qu'ils ne savent ni ne connaissent encore et qui peut, dans l'avenir proche ou lointain, leur devenir une chance.



Et si la transformation véritable – en lieu et place de son incantation, le changement – est véritablement intégrée, c'est alors une capacité authentique de réflexion, de doute, de questionnement et d'interrogation sur les fins qui est intégrée sur les deux plans individuel et collectif au sein d'une organisation.

Alors, et alors seulement, mais ce n'est là qu'un point de départ pour de nombreuses conditions managériales supplémentaires allant dans le même sens, la *transformation* prend la place de quelque chose d'*intégrée au quotidien*. Et si la transformation véritable – en lieu et place de son incantation, le changement – est véritablement intégrée, c'est alors une capacité authentique de réflexion, de doute, de questionnement et d'interrogation sur les *fins* qui est intégrée sur les deux plans individuel et collectif au sein d'une organisation. Cela revient à dire qu'il y a alors potentiellement, sous les espèces d'une « éthique de la transformation », si le monde de l'action représente in fine celui du politique, et celui de la réflexion celui de la philosophie, une conciliation ultime entre philosophie et politique.

La question de la possibilité objectivement réelle d'une telle conciliation demande en revanche de dérouler une toute autre histoire pour y répondre, qu'est l'histoire de la philosophie politique.

J'espère être en tout cas parvenu ici à provoquer un changement de regard sur l'éthique suffisamment approfondi pour que l'on aperçoive que l'éthique ne

se réduit en rien à l'explicitation de normes qui sont censées guider les actions, opérations, comportements et transactions des acteurs au sein des organisations. Comme l'a malheureusement remarquablement montré Hannah Arendt au sujet du comportement du nazi Adolf Eichmann, on peut très bien se contenter d'appliquer des règles et des normes au sein des organisations, sans s'interroger jamais sur leur sens, leur visée ou leur contenu, et donc sans ambitionner comme dit, de rien y changer jamais.

Bibliographie

- Arendt, H. (1991). *Eichmann à Jérusalem. Rapport sur la banalité du mal*, Paris : Gallimard.
- Aristote, (1990). *Politique*. Paris : Vrin.
- Aristote, (1956). *Les parties des animaux*. Paris : Les Belles Lettres.
- Knight, F.H. (1921). *Risk. Uncertainty and Profit*. Boston: MA, Houghton Mifflin.
- La Boétie, É. de. (1997). *Discours de la servitude volontaire*. Paris : Maris, Mille et Une Nuit.
- Montesquieu, C.L. (1748), *De l'esprit des lois*. Paris : Gallimard (1995)
- Nelson, R. & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard : MA, Belknap Press.
- Platon, (1950). *Apologie de Socrate*. Paris : Gallimard.
- Rousseau, (2001). *Du contrat social*. Paris : Flammarion.
- Spinoza, (2005). *Ethique*. Paris : Editions de l'Eclat.
- Weil, E. (1950). *Logique de la philosophie*. Paris : Vrin.
- Weick, K. E. (1988). *Enacted sensemaking in crisis situations in the bhopal disaster*. Journal of Management Studies, Vol. 25 n°4 (pp. 305-317).
- Weick, K. E. (1990). *The vulnerable system. An analysis of the Tenerife air disaster*. Journal of Management. Vol 16, n° 3 (pp. 571-593).
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.