



ARISTOTE

LEÇONS POUR (RE)DONNER DU SENS À L'ENTREPRISE ET AU TRAVAIL







MASTER CLASS



ARISTOTE

LEÇONS POUR (RE)DONNER DU SENS À L'ENTREPRISE ET AU TRAVAIL

par
B. Girard

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • ÉDITEUR



Docteur en philosophie, consultant en management, **Bernard Girard** a écrit plusieurs ouvrages et articles sur le management. Il est notamment l'auteur de *Google, Une révolution dans le management*, best-seller traduit dans neuf langues. Il est chercheur associé à l'UQAM.

infos/nouveautés/catalogue : www.maxima.fr

MAXIMA
LAURENT DU MESNIL • EDITEUR

192, bd Saint-Germain, 75007 Paris
Tél. : + 33 1 44 39 74 00 - Fax : + 33 1 45 48 46 88

© Maxima, Paris, 2010.
ISBN : 978-284-001-651-9

Tous droits de reproduction, traduction, et d'adaptation réservés pour tous pays.

Table des matières

<i>Introduction</i>	9
Leçon 1 :	
L'homme est un animal politique	27
1. La puissance du lien social	28
2. Remettre l'égoïsme à sa (juste) place	35
3. L'amitié favorise la coopération	42
4. C'est quoi, un salaire juste ?	50
5. La qualité du lien fait la perfor- mance	58
Leçon 2 :	
L'exercice du pouvoir	65
6. Le pouvoir de nommer	66
7. Le pouvoir est rarement solitaire... ..	73
8. On ne gouverne pas tout le monde de la même manière... ..	79
9. Tout le monde n'est pas fait pour commander	87
10. On ne commande bien que si l'on a bien obéi	96

MASTER CLASS

Leçon 3 :

Vous avez dit conduite du changement ?	101
11. Changement : il n'y a pas que les résistances	102
12. Le changement est affaire de politique... ..	110

Leçon 4 :

Les paradoxes de la rationalité	119
13. Quand la rationalité trébuche... ..	120
14. La parabole du diabétique ou pourquoi les cadres votent à gauche	129

Leçon 5 :

De l'individu au groupe	137
15. De la confiance en soi à la confiance en autrui	138
16. Ostracisme	145
17. La langue de la domination	157

Leçon 6 :

Une critique de l'économisme triomphant	165
18. Pourquoi ce fossé entre les entreprises et la société ?	166
19. Quand le travail devient méprisable... ..	174

Leçon 7 :

Les leçons de la première

mondialisation	83
20. D'une mondialisation l'autre... ..	184
21. Des entreprises libérées de l'État ...	192
22. Quand les entreprises passent les États au crible... ..	199
23. Des citoyens incomplets... ..	206
24. Quand les entreprises devien- nent ingouvernables... ..	213

Leçon 8 :

**Existe-t-il quelque chose comme
une vertu du management ?**

.....	221
25. Vertu, drôle de mot... ..	222
26. La prudence est la première qualité du gouvernant	229
27. Le juste milieu	235

Conclusion :

Penser avec Aristote	241
-----------------------------------	------------

<i>Notes</i>	<i>247</i>
--------------------	------------

<i>Remerciements</i>	<i>263</i>
----------------------------	------------

<i>Bibliographie</i>	<i>265</i>
----------------------------	------------

Pour France de Malval

Introduction

Relire un philosophe de l'Antiquité pour penser le management peut sembler incongru. Ce le serait si nous étions assurés de nos valeurs et principes. Or, qui peut l'affirmer ? Toutes nos croyances sont aujourd'hui bousculées. Jamais nous ne nous sommes autant méfiés de la science, du progrès technique, de nos élites économiques, en un mot, de tous les fondements de la société industrielle. Rien n'échappe à ce doute radical, pas même le travail que l'on associe dorénavant plus souvent à la souffrance qu'à l'enrichissement individuel et collectif.

Nous pouvions, il y a quelques années encore, lorsque nous étions saisis par le doute, nous tourner vers l'État et ses plans, le marxisme dans l'une ou l'autre de ses incarnations ou le libéralisme. Nous n'avons plus cette possibilité depuis que la chute des régimes communistes a déconsidéré le marxisme et que la crise financière de 2008 a montré les limites du néo-libéralisme. Que faire, dans ces circonstances, sinon prendre du recul et regarder nos manières de

MASTER CLASS

faire et d'être avec d'autres yeux ? C'est ce que tente ce livre.

Je ne l'aurais jamais écrit si la crise de 2008 n'avait montré tout à la fois la fragilité de notre modèle économique et les limites d'un management qui porte une part de responsabilité dans les difficultés qui ont suivi. C'est en tentant de comprendre ce qui s'est passé que j'ai rencontré Aristote et découvert, chez ce philosophe, des éléments pour penser notre modernité.

Des volumes entiers ont été écrits sur les origines de cette crise, sur ses dimensions techniques, sur les bulles financières et immobilières, sur ce qui les a entretenues et sur ce qui les a fait exploser. Ces explications sont souvent séduisantes, mais aucune ne convainc pleinement : trop d'acteurs ont menti, triché, volé, escroqué pour que l'on puisse faire l'économie d'une analyse morale. Mais comment procéder sans être complaisant ? Sans dédouaner ceux qui, au nom du laissez-faire, ont permis ces dérives ? Dire, comme Alan Greenspan, qui a présidé la FED, la banque centrale américaine, jusqu'à la veille de la débâcle, que la chute des marchés a tenu à la cupidité de quelques milliers d'opérateurs n'est qu'une justification *a posteriori* de politiques qui ont contribué au développement de la crise. Pour dire les choses autrement, il serait absurde d'espérer d'un quelconque réarmement moral qu'il nous mette à l'abri de

ARISTOTE

difficultés de ce type. Reste que dérives morales il y a eu.

Elles ont pris trois grandes formes :

- l'enrichissement de quelques-uns, cadres supérieurs et dirigeants de grandes entreprises, par appropriation des richesses produites par la collectivité grâce à des systèmes de rémunération *ad hoc* ;
- le refus de participer au financement des dépenses collectives grâce à une évasion fiscale organisée de manière systématique ;
- l'incitation à des prises de risques inconsidérées avec l'attribution de crédits à des emprunteurs qui n'étaient pas solvables.

Aucune de ces pratiques n'est nouvelle. Ce n'est pas qu'il y ait eu escrocs ni que des gens bien placés aient fait preuve de cupidité qui étonne, c'est après tout assez banal, mais qu'ils aient été si nombreux à se comporter de la sorte sans la moindre mauvaise conscience. Pourquoi des comportements qui sont, dans une « bonne » société, le fait d'une petite minorité se sont-ils ces quinze dernières années, multipliés jusqu'à conduire à l'effondrement du système ?

Lire Aristote pour comprendre la crise

S'adresser à la philosophie morale pour comprendre ces dérives paraissait naturel. Les philosophes sont, après tout, ceux qui se sont interrogés le plus profondément sur nos comportements. Un nom s'imposait d'emblée : Kant. Mais que tirer de ses impératifs catégoriques ? Ils nous disent bien ce que nous devons faire, mais ne nous aident pas à comprendre pourquoi nous faisons mal. Or, c'est justement ce qu'il faut trouver.

Les philosophies conséquentialistes, issues de la tradition utilitariste très prisées des économistes, ne se sont pas révélées beaucoup plus utiles. Pour John Stuart Mill, Jeremy Bentham, Robert Nozick, tous grands adversaires du kantisme, ce sont les conséquences d'une action qui doivent constituer la base du jugement moral, mais comment échapper à la confusion lorsque la même action peut être jugée bonne au vu de ses conséquences immédiates (enrichissement des acteurs...) et catastrophique à plus long terme (crise financière, appauvrissement de la majorité...) ?

Restait Aristote...

Sa théorie morale est souvent résumée d'un mot : vertu, médiocre traduction du grec « arété ». En fait l'auteur de l'*Éthique à*

ARISTOTE

Nicomaque nous propose une analyse psychologique et sociologique de nos comportements qui continue de nourrir la réflexion contemporaine, comme en témoigne la place de ses ouvrages et de ceux de ses commentateurs dans les rayons de nos bibliothèques et librairies.

Plus proches de notre vécu que les théories déontologiques à la Kant, plus attentives aux intuitions de chacun que les théories conséquentialistes, les thèses du fondateur du Lycée, cette école philosophique qui a nourri l'Occident médiéval, se révèlent paradoxalement plus modernes que celles des moralistes qui se situent dans la tradition chrétienne. Aristote fait, en effet, une place à la différence, au libre choix de chacun : « Tout être capable de vivre son propre dessein doit se fixer un but pour bien vivre : honneur, gloire, richesse ou culture et les yeux fixés sur lui, il posera tous ses actes (...) Il faut donc avant tout déterminer en soi-même, sans précipitation et sans négligence, ce qui en nous constitue le bien-vivre et ce sans quoi les hommes ne sauraient y accéder. » (EE, 1214b¹) Ses thèses font également une place à l'environnement, au milieu, aux circonstances. Le bien et le juste dont il parle ne sont pas des lois universelles *a priori*, comme chez Kant, mais des règles qui permettent de bien vivre ensemble dans la cité. Ces règles peuvent varier selon le contexte, la constitution – ce ne sont pas les mêmes dans une monarchie et dans une

MASTER CLASS

république –, mais elles mettent, dans tous les cas, l'accent sur ce que chacun doit à la communauté sans laquelle nous ne saurions bien vivre.

Enfin, nuance importante pour ce qui nous intéresse, il ne méprise pas la richesse et ne prône pas la frugalité. Le luxe n'est pas à ses yeux corrompteur. Bien au contraire. Il faut être riche pour pouvoir être généreux et magnanime, deux vertus qu'il juge importantes. Il le faut pour trouver le temps de participer aux délibérations politiques qu'il met au tout premier plan. Ce n'est donc pas l'enrichissement lui-même qui fait problème, c'est l'indifférence au bien commun. C'est l'oubli de ce qui est juste et bon que l'on peut reprocher à tous ceux qui ont abusé de leur position pour s'enrichir².

Dans ses analyses, Aristote s'interroge sur les fondements psychologiques de la responsabilité morale. Il distingue les ignorants, comme les enfants, qui ne savent pas distinguer le bien du mal, le juste de l'injuste, de ceux qui savent ou devraient savoir et sont donc comptables de leurs actes. Ceux-là, dit-il, peuvent adopter l'une ou l'autre de ces quatre attitudes :

– l'intempérance, s'ils ne font pas la différence entre ce qui est juste et ce qui ne l'est pas et agissent sans se préoccuper de la morale ;

ARISTOTE

- l'incontinence, si, par faiblesse de la volonté, impulsivité ou erreur de raisonnement, ils se comportent mal alors même qu'ils savent où est le bien ;
- la continence, s'ils se maîtrisent et respectent la règle même quand leurs désirs les pousseraient à faire autrement ;
- la tempérance s'ils se comportent naturellement, sans réserve ni effort de manière bonne ou juste et savent, face à une situation nouvelle, trouver le bon comportement.

À l'inverse des thèses conséquentialistes ou déontologiques, cette typologie permet de développer un scénario plausible de la crise de 2008. On peut, en effet, interpréter ce qui s'est passé comme le glissement d'une partie des élites de l'incontinence à l'intempérance. Si, hier, ces dirigeants, opérateurs boursiers... hésitaient entre respecter la loi et la violer, entre s'enrichir aux dépens d'autrui ou contribuer, par une meilleure distribution des richesses de l'entreprise ou par l'impôt, au bien commun, si, en d'autres mots, ils se posaient des questions morales, ils se sont ces dernières années massivement tournés vers l'intempérance, se souciant comme d'une guigne de l'intérêt de la communauté. Autrement dit, ce qui distingue les dirigeants de ces dernières années de leurs prédécesseurs n'est pas qu'ils aient abusé de la

situation mais qu'ils l'aient fait massivement, collectivement, en toute bonne conscience, sans la moindre honte, sans se cacher, comme s'il était devenu juste de s'enrichir sans frein quand d'autres s'appauvrissaient. L'évasion fiscale pleinement assumée alors même que les inégalités augmentaient a été un symptôme de cette dérive.

Mais pourquoi ce glissement ? Pourquoi ce qui était hier jugé scandaleux a-t-il été toléré, accepté, conseillé voire recommandé ? La manière dont Aristote envisage la formation de la personnalité morale peut, là encore, nous aider.

L'homme vertueux et celui qui ne l'est pas

Nous ne naissons pas, dit-il en substance, vicieux ou vertueux, nous le devenons : « Si (la vertu) est intellectuelle, c'est en grosse partie à l'enseignement qu'elle doit de naître et de croître (...) Mais si elle est morale elle est le fruit de l'habitude. C'est même de là qu'elle tient son nom moyennant une petite modification du mot ethos. » (EN, 1103 a) Jeunes gens, c'est l'éducation qui nous enseigne la morale. Plus tard, ce sont nos actes qui décident de ce que nous sommes. Plus nous prenons l'habitude de faire certaines choses, plus nous les faisons facilement. C'est notre caractère que nous formons au

ARISTOTE

travers de nos actes : « C'est en exécutant des actes justes que nous devenons justes, des actes tempérants qu'on devient tempérants et des actes courageux qu'on devient courageux. » (EN, 1103b) C'est, de manière symétrique, en commettant des actes injustes que l'on devient intempérant... En un mot, « il y a similitude entre les actes et les états qui en procèdent. » (EN, 1103b)

Banquiers, cadres dirigeants et grands patrons ont pris ces dernières années de mauvaises habitudes. Ceux qui se posaient encore des questions ont cessé de le faire. S'enrichir, fut-ce aux dépens des autres, est devenu leur premier souci. Et garder pour eux ce qu'ils avaient gagné, plutôt que de le redistribuer au travers de l'impôt, est devenu leur objectif. Ces cadres dirigeants ont pris d'autant plus facilement ces mauvaises habitudes qu'ils ont été formés pour cela et que l'on s'est, par ailleurs, évertué à leur faciliter la tâche et à effacer tout ce qui pouvait leur rester de mauvaise conscience.

La responsabilité de l'enseignement dans les dérives morales a été soulignée bien avant l'éclatement de la bulle immobilière aux États-Unis par de bons observateurs, à commencer par Henry Mintzberg, l'un des meilleurs spécialistes des théories du management qui, dans un livre publié en 2004 s'en est violemment pris à ce qu'on appelle aux États-Unis les MBA : les

MASTER CLASS

Masters of Business Administration. Dans ce livre au titre sans équivoque, *Des managers, des vrais, pas des MBA*³, il explique que ces formations sont une imposture, qu'on ne peut pas enseigner le management et qu'elles ont des effets pervers, l'un de ceux-ci étant de favoriser les comportements malhonnêtes. Et il cite une enquête réalisée par une fondation américaine, l'Aspen Institute, qui interroge régulièrement des étudiants qui suivent ces formations. Dans la dernière livraison de cette enquête, qui interroge 1 943 étudiants de toutes nationalités, plus de 60 % des sondés assurent que la première mission d'une entreprise est d'améliorer la valeur pour les actionnaires... Ce qui est une thèse néo-libérale classique mais certainement pas le réflexe naturel d'un salarié. Plus surprenant : à peine 50 % disent que satisfaire les consommateurs est un des objectifs de la firme. Autant dire que la moitié des managers qui sortent de ces formations se soucient comme d'une guigne de la qualité des produits qu'ils fabriquent et des réactions de leurs clients... Ils sont à peine 35 % à penser que l'une des missions de l'entreprise est de respecter les lois et à peine 5 % à penser qu'elle doit contribuer à la préservation de l'environnement.

Tout se passe comme si l'enseignement que reçoivent ces futurs dirigeants les incitait à l'opportunisme, à l'égoïsme. Dans les années 90, plusieurs auteurs, économistes

ARISTOTE

eux-mêmes, avaient montré que les études d'économie avaient tendance à rendre les étudiants moins coopératifs, plus égoïstes que leurs camarades d'autres disciplines⁴. Cette enquête ne fait que confirmer les ravages d'une éducation qui confond l'agent rationnel de la théorie économique attaché à la seule poursuite de son intérêt personnel et les acteurs sociaux qui vivent en société et ont des obligations à l'égard d'autrui.

Si cette éducation a pu jouer un rôle dans le développement de l'opportunisme, les méthodes d'incitation mises en place dans les grandes firmes dans les années 80 ont, de leur côté, favorisé le développement de mauvaises habitudes. Conçues pour inciter les salariés à faire le maximum d'effort, elles les ont amenés à développer des stratégies opportunistes, à rechercher comment s'enrichir fut-ce aux dépens de la collectivité. On pense, bien sûr, aux politiques salariales et notamment aux bonus des traders qui ont été si souvent critiqués. Mais que sont-ils sinon l'expression la plus extrême de la généralisation des systèmes de rémunération selon les performances qui se sont imposés dans toutes les grandes entreprises dans les années 80 au point de devenir la norme pour une majorité de cadres et pour un nombre croissant d'employés et d'ouvriers ?

Éducation des élites dirigeantes et méthodes de management ont contribué à l'explosion de cette crise que n'expliquent pas les seules faiblesses de la régulation comme on a trop tendance à le dire. C'est à l'examen de ces méthodes de management sous l'œil impitoyable d'Aristote qu'est consacré le reste de ce livre.

L'improbable retour de la philosophie grecque

Je me demandais, en introduction, s'il était bien raisonnable de s'appuyer sur Aristote pour penser la crise ? Lui-même nous met en garde : « Ce que tout le monde recherche, ce n'est pas ce qui est ancestral, mais ce qui est bon. Et il est vraisemblable que les premiers hommes, qu'ils soient nés de la terre ou qu'ils aient été les survivants de quelque cataclysme, devaient ressembler aux premiers idiots venus, comme on dit des gens nés de la terre, si bien qu'il serait absurde de rester attaché aux dogmes des gens de ce genre. » (Pol, 1268-b) Qu'il nous propose, comme on a vu, un scénario plausible de la crise morale que traverse le capitalisme est une chose. En attendre, même s'il était tout sauf le « premier idiot venu », un éclairage sur les méthodes de management des grandes entreprises en est une autre.

ARISTOTE

Tout, en fait, devrait nous interdire d'aller chercher chez un philosophe de l'Antiquité un modèle, des exemples, des éléments de réflexion sur la crise profonde que traverse actuellement le management : démotivation des salariés, perte de confiance dans les dirigeants, critique de leurs stratégies, méthodes et valeurs. Tout, sauf... ce que l'on y trouve lorsqu'on le lit attentivement.

Il est vrai qu'Aristote vivait dans un monde très différent du nôtre, un monde d'avant le péché originel ou, plutôt, d'avant le christianisme et de sa vision tragique de l'homme, un monde d'avant le progrès technique et de l'ingénierie financière⁵. Même s'il parle à plusieurs reprises des machines et s'il n'hésite pas à les citer dans ses arguments, il était à mille lieues d'imaginer qu'on pourrait un jour en attendre qu'elle règle tous nos problèmes.

Il était familier des questions économiques, on lui prête la rédaction d'un traité sur l'économie, il a réfléchi sur la monnaie, sur son rôle dans les échanges, il fut l'auteur de la première théorie de la monnaie, qu'il appelait chrématistique (Pol, 1257-b), Marx a repris sa distinction entre valeur d'échange et valeur d'usage, mais l'économie de la Grèce antique avait si peu de points communs avec la nôtre qu'il serait tout simplement absurde d'attendre de ses analyses un éclairage sur ce que nous vivons.

MASTER CLASS

S'il reste, cependant, pertinent, si sa lecture peut nous aider à mieux comprendre et analyser le monde dans lequel nous vivons, c'est pour d'autres motifs.

Le premier est, sans doute, qu'il nous propose une approche psychosociologique de la vie en société. Même lorsqu'il parle de morale ou d'éthique, il s'intéresse d'abord aux caractères. Il y a dans sa *Rhétorique* de longs développements sur les qualités et défauts respectifs des jeunes et des vieux qui ressemblent étrangement aux réflexions de nos DRH sur les mêmes sujets. Loin d'être abstraite, la réflexion d'Aristote part de l'opinion, des idées que chacun se fait du commandement, de la décision, de la morale, de la politique... en ce sens chacun peut s'y reconnaître et y trouver des éléments d'observation courante. Ses analyses du généreux et de l'égoïste n'ont rien perdu de leur pertinence.

Mais Aristote est bien plus qu'un critique de nos mœurs à la La Bruyère. Il s'attache en philosophe à comprendre nos désirs, les mécanismes de nos raisonnements et de nos prises de décision, nos relations à la loi, à l'autorité, ce qui nous motive et nous conduit à agir comme nous le faisons. Il analyse les communautés, la cité, la famille, ce qui nous lie au plus intime. Il explore le travail, les loisirs et nous en propose une vision si éloignée de la nôtre qu'elle ne peut que

nous interroger sur nos certitudes. Sa démarche, ses concepts ont nourri toute la tradition occidentale. On trouve dans ses traités les prémisses des idées sur lesquelles travaillent les spécialistes contemporains. Pour ne prendre que cet exemple, le concept d'habitus que Pierre Bourdieu a développé avec le succès que l'on sait lui est directement emprunté.

De fait, son approche réaliste a conduit dans les années 70 des philosophes insatisfaits des approches morales classiques à redécouvrir sa pensée et notamment sa réflexion sur les vertus. Le mot peut inquiéter. Ses connotations morales peuvent mettre mal à l'aise. Qui ne se méfie spontanément des appels à la vertu ? Qui ne craint qu'ils ne cachent surtout hypocrisie et tentatives de manipulation ? Mais Aristote échappe à cette critique. Il se garde bien d'inviter à la vertu. Il décrit des vertus, analyse longuement la générosité, la magnanimité, le courage... ce qui est tout différent.

Un tournant aristotélien ?

Ce sont des philosophes, théoriciens de la morale, qui ont, d'abord, redécouvert la vertu aristotélienne, puis des spécialistes de la philosophie des sciences. Plusieurs d'entre eux se sont demandés si l'on pouvait identifier quelque chose comme une vertu du savant, comme

une espèce de motivation à rechercher la vérité⁶. L'influence de ces travaux a été à ce point significative qu'elle a donné naissance à un néologisme, « aretaic turn » (d'*arété*, vertu en grec), pour décrire ce mouvement de retour vers l'analyse des vertus. Des juristes ont également engagé une réflexion sur ce thème⁷ et l'on devine une tentation voisine chez des économistes et spécialistes du management⁸.

Dire qu'Aristote est utile dans une réflexion contemporaine est une chose, savoir comment l'utiliser en est une autre. Il n'était évidemment pas question de se lancer dans une exégèse de ses écrits. Des spécialistes y ont consacré leur vie et continuent de discuter du sens à donner à ce qu'il appelle la vertu, la prudence, l'action... Il n'aurait pas non plus été raisonnable de chercher chez un auteur qui écrivait au IV^e siècle avant J.-C. des conseils et recommandations sur la meilleure manière de gouverner une entreprise contemporaine.

Le projet de ce livre est tout différent. Il est d'utiliser Aristote comme une formidable boîte à outils intellectuels. Et de nourrir une réflexion sur le management, engagée depuis longtemps et qui a emprunté divers chemins, de la lecture d'un auteur qui a beaucoup réfléchi sur l'exercice du pouvoir, les relations interpersonnelles, l'organisation de la société.

ARISTOTE

La nature de ses textes, parfois incomplets, souvent énigmatiques, à l'occasion contradictoires, m'a facilité la tâche : le halo qui entoure certains de ces concepts, la variété des interprétations qu'on peut en donner aident qui veut se les approprier à mener une réflexion indépendante. Mais c'est la distance qui sépare Aristote de notre monde qui se sera sans doute révélée le plus utile. Parce que ses concepts ont été développés dans un tout autre contexte, à propos d'une société très différente de la nôtre, ils nous donnent l'occasion de porter un regard différent, plus critique sur cette société très particulière qu'est l'entreprise, et nous amènent à nous interroger sur ce que pourrait être l'*arété* (l'excellence ou la vertu selon les traductions) du management.