

réflexion

Le management bienveillant, progrès ou paradoxe ?

■ L'application du concept de bienveillance au management est problématique parce qu'elle rapproche deux termes antinomiques : l'intérêt et la morale ■ Les problèmes psychosociaux et, plus largement, la souffrance au travail, signalent pourtant une déficience du monde professionnel dont les principes rationnels seuls ne peuvent venir à bout ■ Il paraît nécessaire d'importer la bienveillance dans le management des organisations, ce qui ne va pas sans risques.

GUILLAUME VON DER WEID

Management well-treatment, progress or paradox? The application of the well-treatment concept in management is difficult because it brings together two paradoxical terms: interest and morality. However, psychosocial problems and more broadly speaking suffering at work indicate a deficiency of the professional world whose rational principles cannot overcome it alone. It seems necessary to import well-treatment in the management of organisations, which is not without risks.

Le « management bienveillant » est une formule paradoxale à plus d'un titre. Tout d'abord, le management, défini comme un commandement d'individus visant à produire des biens conformément à des règles de gestion, n'a rien à voir avec une bienveillance visant à faire le bien conformément à des principes moraux. Ensuite, il est d'ordinaire considéré en fonction de sa nature, pour recommander ses préceptes, ou en fonction de ses conséquences négatives, pour dénoncer ces dernières. On parlera ainsi de « meilleures pratiques » d'une part, de « souffrance au travail » d'autre part, mais jamais de « bienveillance ». Enfin, quand bien même le management pourrait être qualifié de bienveillant, il risquerait fort d'être taxé de paternalisme, ou inversement d'hypocrisie.

UN QUESTIONNEMENT COMPLEXE

Le problème est donc triple : la morale a-t-elle sa place en entreprise ? Comment penser son application ? Peut-on prôner la bienveillance sans tomber dans l'un des travers d'une morale artificieuse, à savoir la proclamation moralisatrice ou la dénonciation cynique ?

■ **Le management aspire à la production de biens matériels égoïstes**, tandis que la bienveillance est un principe qui ambitionne un bien moral universel. Aussi, comment une entreprise, réputée avoir pour unique but le profit [1], pourra-t-elle choisir de se sacrifier en faveur d'un hypothétique bien supérieur ressortissant du

savoir-vivre, de la morale ou du droit ? Celle-ci emploie, spontanément, tous les moyens à sa disposition pour atteindre son objectif, usant de brutalité, de manipulation ou de procédés délicieux selon la situation. Le bien coûte et l'entreprise a tout intérêt à échapper aux recommandations civiles, aux injonctions morales et aux obligations légales pour accroître sa rentabilité. C'est ce que l'économie appelle la rationalité.

■ **De fait, l'entreprise est fondée sur le concept juridique de responsabilité limitée**¹ à son objet économique et, en dernier lieu, au capital qui y a été investi. La limitation est une façon de transférer à la société civile les « risques » ou les coûts imprévus que son activité pourrait entraîner. Joseph Stiglitz, prix Nobel d'économie, en tire une formule frappante : « *privatisation des profits, socialisation des pertes* » [2]. Édifiée sur un calcul purement économique, l'entreprise ne peut prendre en compte des considérations morales. André Comte-Sponville résume ainsi : « *L'économie n'est pas morale, la moralité n'est pas rentable* » [3]. La morale, ne pouvant guider l'entreprise, est renvoyée aux individus qui la constituent.

Ainsi, quand un magazine français de management titre : « *Peut-on être gentil et réussir ?* » [4], il formule une réponse plus qu'une question. Le fait même de distinguer l'ordre de la réussite et celui de la gentillesse revient à postuler qu'ils ne convergent qu'accidentellement. Aussitôt que l'intérêt de l'entreprise va contre la morale, cette dernière cesse d'être perçue comme un bien pour devenir une entrave. Si une entreprise peut faire

MOTS-CLÉS

- Bienveillance
- Éthique
- Management
- Morale
- Souffrance au travail
- Valeurs

KEYWORDS

- Ethics
- Management
- Morals
- Suffering at work
- Values
- Well-treatment

NOTES

1. Principe juridique de la personnalité morale des entreprises.

2. Notion née dans les années 1960 et qui résume le nouveau rapport de force entre l'entreprise et les employés qualifiés qui détiennent une valeur en eux-mêmes.

NOTES (SUITE)

3. On en trouvera l'illustration emblématique dans la fameuse *Fable des abeilles* de Bernard Mandeville (1714) : l'avidité des vices privés, en suscitant une production coordonnée et donc un enrichissement collectif, produit, au final, le bien commun.
4. Les conclusions du Comité consultatif national d'éthique, par exemple, ne sont pas force de lois. www.ccne-ethique.fr/
5. Le coût des problèmes de santé au travail a été évalué à 3 ou 4 % du produit intérieur brut par le Bureau international du travail (*Mental health in the workplace : Introduction, 2000*).
6. Terme anglais signifiant les "ateliers de la misère" utilisé pour désigner tous les lieux aux conditions de travail quasi-inhumaines, en particulier dans les pays pauvres.

RÉFÉRENCES

- [1] Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, 13 septembre 1970.
- [2] Stiglitz J. interview de Arianna Huffington. Émission Meeting the Mind, 2 mars 2011.
- [3] Comte-Sponville A. Le capitalisme est-il moral ? Paris : Albin Michel ; 2004.
- [4] Collectif. Peut-on être gentil et réussir ? *Management*, décembre 2011 ; 192.
- [5] Boltanski L, Chiapello E. Le nouvel esprit du capitalisme. Paris : Gallimard ; 2011.
- [6] List J, Levitt S. Was There Really a Hawthorne Effect at the Hawthorne Plant ? An Analysis of the Original Illumination Experiments. *American Economic Journal : Applied Economics* janvier 2011 ; 3(1) : 224-38.
- [7] Kant E. Fondement de la métaphysique des mœurs. Première section. Paris : Hachette, coll. Livre de poche ; 1993.
- [8] Ricoeur P. Soi-même comme un autre. Paris : Seuil ; 1990.
- [9] Anesm. La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre. Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, juin 2008. p. 15.

fabriquer ailleurs le même produit en payant cinq fois moins ses ouvriers, ne pas délocaliser l'activité devient un contresens. Le management bientraitant serait donc soit un accident, soit une erreur. C'est ce que résume la caricature de l'entrepreneur aux dents longues, peu soucieux des autres, réussissant au prix de sa conscience, par opposition à l'entrepreneur "gentil" et légaliste qui vivra de son travail sans jamais parvenir à faire travailler sa fortune. Le management bientraitant serait tout simplement une utopie.

UN PRINCIPE DE RÉALITÉ

I Si l'on ne peut faire entrer la morale dans l'entreprise, peut-on faire entrer le management dans la morale ? Le management n'est pas, comme on pourrait le penser, un terme neutre désignant la direction de l'entreprise et les individus qui y travaillent. Le fait même qu'il soit emprunté à l'anglais est significatif. Son origine remonte à la deuxième moitié du XX^e siècle et consiste, à l'heure du capital humain², à traiter les employés comme des investissements qu'il faut développer, entretenir et conserver. Ces derniers ne sont plus les accessoires interchangeables d'un outil de production inerte, mais des individus autonomes dont la flexibilité et l'expérience, l'initiative et la capacité de mobilisation sont cruciales dans une économie tournée vers les services. Le management est ainsi ce qui a remplacé, dans la troisième phase du capitalisme, la hiérarchie de la grande entreprise qui régnait dans sa deuxième phase, elle-même substituée aux liens familiaux de la petite entreprise de sa première phase [5]. Le management de l'autonomie a remplacé l'administration de l'obéissance en tant que dispositif de commandement des organisations. Au départ, le management se donne donc comme "bientraitant" : il cherche à valoriser les individus, à s'adapter à leurs attentes, c'est-à-dire à les placer dans la meilleure situation pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. C'est l'"effet Hawthorne" [6] : prêter une attention particulière aux travailleurs ("*friendly supervision*") augmente leur productivité, plus encore que les incitations financières et l'amélioration de leurs conditions de travail. La bientraitance du management est le résultat du calcul économique, et non de l'impératif moral ; le soin accordé aux salariés conduira à une productivité supérieure débouchant, en dernier lieu, sur des profits supplémentaires. Il s'agit de l'idée d'harmonie naturelle qui préside à la naissance même du libéralisme économique³.

Mais ce management, aussi bienfaisant soit-il dans les faits, ne peut en réalité prétendre à une bientraitance réelle, puisqu'il vise un intérêt extérieur à la morale elle-même. Ses prétentions morales ne sont qu'une mystification, voire une perversion. Il est reconnu en effet, depuis Emmanuel Kant [7], que le bien et l'intérêt sont non seulement indépendants mais incompatibles, car si je fais le bien par intérêt, je fais moins le bien qu'une action égoïste dont les conséquences positives ne changent en rien la nature première. L'entreprise qui traite bien ses employés par intérêt n'est-elle pas morale, mais bonne par accident ? Quant à celle qui tenterait d'être véritablement bonne, elle serait anéantie par une concurrence sans scrupule. C'est pourquoi la loi est indispensable. Même si elle ne peut viser le bien mais seulement interdire le mal, elle impose un cadre acceptable à tous. Par conséquent, le management bientraitant a perdu toute consistance propre. Il ne fait plus que renvoyer à la double réalité des prescriptions opérationnelles du management et des obligations légales du droit du travail.

Et pourtant, la souffrance au travail qui a envahi le monde professionnel fait signe vers une moralisation de la sphère économique. Peut-être avon-nous fait fausse route : plutôt que de partir de l'entreprise, qui ne produit qu'une rationalité instrumentale dont on ne fera jamais naître la morale, nous devrions considérer la bientraitance en elle-même pour comprendre si elle peut infléchir le monde du travail et comment.

I Le concept de bientraitance vient du milieu hospitalier. Il tente de concilier l'objectivation inhérente à l'acte de soin – celle du corps du patient manipulé par le soignant –, et l'effet de subjectivation du respect accordé au malade afin de maintenir sa dignité [8]. Plus précisément, la bientraitance réside en deux principes conjoints, le respect de l'autre, à la fois passif – ne pas intervenir dans ses choix –, et actif – lui apporter les ressources pour lui permettre de choisir –, et le maintien d'un « *cadre institutionnel stable* » [9]. Il s'agit d'un concept éthique qui tente de rééquilibrer la relation dissymétrique de soin, entre un patient démuni et un médecin souverain. L'éthique est distinguée de la morale car, collective sans pour autant être légale⁴, elle est sujette à discussion et peut produire des normes contraignantes, au moins indirectement (jurisprudence, mentalités). La bientraitance hospitalière n'est ni une loi publique ni une morale individuelle, mais un cadre ouvert [10] où des normes peuvent émerger et faire évoluer les comportements. Le

Bientraitance et management

management bientraitant consisterait donc à importer cette “réflexion éthique” dans l’entreprise afin de rééquilibrer la relation de subordination entre l’employeur et l’employé. Seulement cette “révolution managériale”, pour reprendre un titre célèbre [11], serait l’envers du management traditionnel, car au lieu d’énoncer des préceptes et des valeurs enjoignant indirectement aux individus de s’impliquer davantage, elle énoncerait des principes et des règles qui, au lieu de les astreindre davantage, les protégeraient et les valoriseraient pour eux-mêmes. Et en effet, elle cherche à secourir une population qui souffre de problèmes psychosociaux : stress au travail, *burn out*, harcèlement moral, précarité, c’est-à-dire de « *l’usure mentale* » [12] qui résulte de l’intensification du travail contemporain. L’augmentation de la charge de travail, la polyvalence, la flexibilité, l’évaluation constante, les injonctions contradictoires dont le “faire mieux avec moins” sont à la fois la synthèse et l’emblème, appellent des limites et des normes qui puissent structurer les exigences illimitées, et finalement contre-productives⁵, du management actuel. La limitation qui ne saurait procéder uniquement du droit du travail, incapable de formaliser une relation de subordination fondée – c’est bien le paradoxe – sur l’autonomie d’un salarié enjoint de fixer ses propres règles.

UN CONCEPT ÉTHIQUE

Le management bientraitant, en tant que concept éthique, pourrait répondre à ce défi, par sa nature collective et ouverte, normative et sujette à débat. Il s’inscrirait dans la durée pour faire évoluer les comportements, contrebalançant ainsi, par son existence même, la tendance à vivre dans l’instant, à être “le nez dans le guidon”, c’est-à-dire à perdre de vue l’essentiel, qui demande du temps et du recul. Il est également une déclinaison des nouvelles formes de luttes contemporaines, moins idéologique, débordant partis politiques et syndicats, réclamant un ordre plus juste, indépendamment des contraintes économiques. Le management bientraitant devra néanmoins échapper à des risques internes et externes. Il devra tout d’abord éviter les deux ornières symétriques du paternalisme et du cynisme, l’un consistant à imposer des normes d’“en haut”, alors même que l’éthique suppose l’émergence de normes à partir des individus eux-mêmes [13], et le cynisme qui prétend suivre des valeurs tout en continuant d’avoir des pratiques indifférentes

ou même contraires à ces valeurs. Pour finir, le management bientraitant est menacé par deux dérives externes. D’une part, une individualisation radicale du rapport de force fragmenterait l’approche éthique et finirait par la dissoudre dans le relativisme, ouvrant la voie à une radicalisation de l’action elle-même, comme l’ont montré les « *séquestrations de patrons* » successives à la fin des années 2000 [14]. D’autre part, la segmentation accrue du monde professionnel entre « *insiders* » bénéficiant de toutes les protections, et « *outsiders* » [15], exclus de ce monde de privilèges, viderait le management bientraitant de son sens. Ce dernier serait inévitablement accusé de se financer par l’exploitation des populations qui n’en bénéficient pas. Peuvent être pris comme exemple, au niveau international, les produits conçus par des ingénieurs protégés et fabriqués par des ouvriers exploités dans des “*sweatshops*”⁶ de l’autre côté de la frontière. Dilemme éthique : faut-il laisser ces derniers mourir de faim plutôt que les faire travailler pour une misère ? Celui-ci est analogue à celui de l’industrie pharmaceutique qui pourrait sauver des millions de vies dans les pays pauvres, mais à condition d’exporter des médicaments selon des conditions de sécurité inférieures à celles qui leur sont imposées dans les pays riches. Question qui excède notre sujet.

CONCLUSION

Le management bientraitant renvoie à deux problématiques très classiques : celle de l’opposition du travail aliénant et libérateur tout d’abord, dont il devrait garantir la transformation, voire la transsubstantiation de l’un dans l’autre, pour employer l’expression de Dominique Méda [16]. Il s’agit d’une opposition que la bientraitance pourrait commencer à résoudre par la dénonciation de l’illusion économiciste qui donne l’efficacité économique comme contraire à la bienfaisance – idée aussi fallacieuse que celle qui oppose mon intérêt à celui des autres, puisque je n’ai d’intérêt(s) que parmi ces derniers. Le management bientraitant renvoie ensuite à l’échelon politique, à la décision commune de vivre bien, qui est le vrai but de l’éthique [17], appelant le renforcement du débat collectif dans l’économie, et plus largement dans la société civile. Ce débat remet en jeu l’éternelle disjonction, non pas entre l’économie et la morale (réussir en étant “gentil”), mais entre l’économie et le politique, dont l’éthique, collective et sanctionnée serait le point de jonction. ■

RÉFÉRENCES (SUITE)

- [10] Loi n° 2002-303 du 4 mars 2002 relative aux droits des malades et à la qualité du système de santé (JO 5 mars 2002). www.legifrance.gouv.fr
- [11] Burnham J. The managerial revolution: what is happening in the world. Omaha (Netherland) : The John Day company ; 1941.
- [12] Dejours C. Travail, usure mentale. Paris : Bayard ; 2008.
- [13] Habermas J. De l’éthique de la discussion. Paris : Champs-Flammarion ; 1992.
- [14] Ducros C, Guerin JY. Le management de la colère. Paris : Max Milo ; 2010.
- [15] Lindbeck A, Snower DJ. The Insider-Outsider Theory of Employment and Unemployment. Cambridge : MIT Press ; 1989.
- [16] Méda D. Le travail, une valeur en voie de disparition. Paris : Champs-Flammarion ; 1998. p. 131.
- [17] Ricœur P. Op. cit. p. 202.

POUR EN SAVOIR PLUS

- Berlot JC, Bustamante JL. Dirigeants, que faites-vous ? Une approche éthique du management. Paris : Pearson ; 2002.
- Honneth A. La société du mépris. Paris : La Découverte ; 2010.
- Manciaux M. La bientraitance : une utopie mobilisatrice. Revue de psychologie de la motivation décembre 2002 ; 34 : 18-23.
- Marzano M. Extension du domaine de la manipulation, de l’entreprise à la vie privée. Paris : Grasset ; 2008.
- Molinier P. Le care à l’épreuve du travail. In : Paperman P, Laugier S (dir.). Le souci des autres. Éthique et politique du care. Paris : EHESS ; 2006. p. 299-316.

Déclaration d’intérêts : l’auteur déclare ne pas avoir de conflit d’intérêts en relation avec cet article.

L’AUTEUR

Guillaume von der Weid, professeur de philosophie et enseignant à Sciences-po, 75007 Paris, guillaume.vonderweid@sciences-po.org