

# L'autonomie et la responsabilité dans les entreprises à caractère commercial : éthique ou stratégie ?

Johanne Arseneault, *Université Laval*

Ce texte exemplifie la thèse d'une instrumentalisation de l'éthique dans certains milieux de travail par une réflexion sur les notions d'autonomie et de responsabilité dans le contexte de la réorganisation des entreprises à caractère commercial. Ma pensée a puisé grandement au texte de Klaus Peters de l'Université de Cologne en Allemagne, présenté dans le cadre d'un séminaire associant chercheur(e)s et syndicalistes sur la question de la réorganisation du travail en entreprise, Conférence IBITS à Dusseldorf en 1998.

Cet article de Klaus Peters fournit les clefs d'une interprétation critique de l'intégration des notions d'autonomie et de responsabilité dans le travail, notions devenant centrales avec la réorganisation des entreprises<sup>1</sup>. J'exposerai la logique argumentative de l'auteur affirmant qu'il s'agit d'une autonomie hautement conditionnée par les impératifs de la performance économique. En fait, l'autonomie est intégrée dans certaines entreprises en tant qu'*instrument* ou moyen servant l'accroissement de la productivité. Cet usage des notions d'autonomie et de responsabilité constitue l'un des obstacles majeurs à l'intégration d'une *auto-régulation* par l'éthique ou, plus modestement, d'une démarche éthique dans l'entreprise.

L'instrumentalisation des conditions d'un dialogue ou discussion éthique, de ses principes et valeurs, sert l'adaptation et l'adhésion des individus à des finalités (organisationnelles en l'occurrence) qu'ils et elles ne choisissent pas. Et selon moi, le dialogue et la délibération éthiques ne peuvent exclure la co-construction du sens des finalités des activités humaines, sous peine de travestir leur essence propre ou *telos*. Ainsi, les notions d'autonomie et de responsabilité, isolées et dépouillées de leur pouvoir critique, se transforment en outils de contrôle et de mise en

conformité des individus à des finalités et pratiques déterminées de façon de plus en plus hétéronome. Cette dénaturation du pouvoir du dialogue éthique, en tant que guide et générateur de sens des relations à soi-même et aux autres, est source de souffrances identitaires et morales. Utilisée de façon systématique, cette pratique de détournement de l'éthique mène au cynisme et à l'indifférence morale devant des violences de toutes sortes. Les multiples ambiguïtés qui traversent les discours des gestionnaires et qui sont colorées d'euphémismes et de néologismes ont pour conséquence de banaliser et d'escamoter les tensions entre la rationalité du capitalisme en voie de globalisation et les exigences de l'éthique en tant que « réflexion sur les valeurs et les fins des actions individuelles et collectives, qui passe nécessairement par un dialogue auquel prend part chaque personne pour parvenir à l'élaboration d'un sens commun au sein de l'organisation<sup>2</sup>. »

Malheureusement, il semble qu'aucune entreprise à caractère commercial n'ait intégré ce type d'exigence éthique reposant sur une telle finalité du dialogue. Dans les faits, on confond communication au sens d'une éthique du discours ou du dialogue et communication en tant que transfert ou partage d'informations. Bien entendu, cette confusion n'est pas sans conséquence et est source de manipulation et d'instrumentalisation de l'éthique.

*Autonomie et responsabilité : outils de management des ressources humaines (sic)*

Selon Henri Jorda, économiste du travail :

Dans le monde de l'entreprise, l'idée de l'homme efficace et utile guide la mise en œuvre des instruments et des procédures destinés à le mettre au travail, le contrôler et en accroître l'efficacité[...] le programme des managers est donc fondé sur une manière de penser l'homme et l'organisation dans laquelle il doit s'ajuster aux autres éléments<sup>3</sup>.

*Une autonomie dans l'hétéronomie.*

Dans l'article qui nous sert ici de matériau pour notre réflexion sur l'autonomie, l'auteur Klaus Peters considère que l'« on pourrait connaître la suppression des structures de commandement sans qu'il en résulte une humanisation du travail ».

Les modifications structurelles du capitalisme dans maints secteurs de la production requièrent plus d'autonomie et de responsabilité de la part des travailleurs, mais toujours au bénéfice de la production et non de l'humain au travail. Le reste de cette section s'attache à exposer la logique d'un appel à l'autonomie et à la responsabilité qui ne remet pas en question le rapport de soumission aux réquisits de l'ordre économique. Le recours au vocabulaire éthique a pour fonction d'assurer l'adhésion et l'engagement des travailleurs envers les décisions de la direction et les pressions des actionnaires.

Un autre auteur se prononce dans le même sens. Il s'agit d'Antoine Valeyre, dans un article que l'on trouve dans *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?* Voici ce qu'il écrit :

L'autonomie ouvrière envisagée jusqu'à présent, tant dans ses dimensions d'indépendance que d'influence, se développe dans le cadre de contraintes bien définies, en termes de spécifications de produits et de procédés, en termes d'objectifs de production, de qualité ou de délais, et en termes de règles disciplinaires. Il s'agit donc d'une autonomie dans l'hétéronomie<sup>4</sup>.

Essayons de voir ce que dit Klaus Peters de cette autonomie dans l'hétéronomie. Nous connaissons le modèle traditionnel de gestion, soit le modèle de l'ingénieur américain Freidrich Taylor : le découpage des tâches de travail en gestes routiniers et la stricte hiérarchie de la chaîne de commandement. Cette organisation du travail, quoique toujours d'actualité, même dans des lieux de travail hyper informatisés comme les centres d'appels, ne convient pas à certains secteurs de production qui exigent des modifications de la production de façon rapide. Dans le contexte actuel et afin de tenir

compte des nouvelles exigences de la production et particulièrement de la consommation, la réactivité du travail et de ses opérations doit s'accélérer et ne peut plus reposer sur une hiérarchie en forme de bureaucratisation de la chaîne de commandement et de décision.

La restructuration ou réorganisation des entreprises cherchant à répondre aux nouvelles données culturelles et géopolitiques (culte de l'individu unique et ciblage de clientèles, fidélisation des consommateurs dans un contexte de concurrence mondiale acharnée, etc.) demande aux travailleurs d'assumer de plus en plus une part des décisions qui ne peuvent pas être encadrées par des prescriptions de travail même très détaillées, des définitions de tâches, etc. Selon Klaus Peters, « sur un point du moins, tous les protagonistes semblent être d'accord – des adeptes du “liberation management” aux “intrapreneurs” – l'autonomie est la pierre angulaire de tout l'édifice ».

Au début de l'ère industrielle et jusqu'à la moitié du XX<sup>e</sup> siècle environ, l'entreprise était organisée comme une entité relativement autonome par rapport à son environnement. La direction (propriétaires et gestionnaires) servait de relais entre les exigences de l'économie de marché, le jeu de l'offre et de la demande, de la concurrence, de l'adaptation de la production et de l'innovation d'un côté, et les travailleurs et travailleuses de l'autre. La direction prenait les décisions selon sa perception du jeu capitaliste. Si les décisions ne menaient pas au succès ou mettaient en cause la continuité de l'entreprise, la direction en était tenue responsable. L'autonomie décisionnelle se situait donc essentiellement au sommet de la hiérarchie.

Avec la *naturalisation* du système économique, ce qui constitue sans doute le plus grand mythe contemporain<sup>5</sup>, les règles de l'économie de marché capitaliste sont perçues comme des contraintes d'ordre naturel. Et on oublie, avec tous les dangers qu'une telle mystification implique, que « le marché économique a été créé par des humains et qu'il n'est rien d'autre qu'une forme d'échanges et de réciprocité dans les actions humaines », comme nous le rappelle Klaus Peters. Ceci n'implique pas, cependant, qu'il s'agisse d'échanges et de réciprocité spontanément justes. À ce

sujet, un livre de François Ewald, *L'État providence*<sup>6</sup> trace les transformations du rôle de l'État résultant des luttes sociales pour plus de justice économique et sociale. Cette croyance en la naturalité de l'économie et de son fonctionnement modifie radicalement le sens de la notion d'autonomie. Il ne peut plus s'agir d'indépendance vis-à-vis du commandement et de la contrainte en tant que coercition humaine, puisque la contrainte est perçue comme le résultat de lois de la nature ou nécessités naturelles, telle la loi de la gravité. Il ne peut non plus s'agir d'une autonomie de la faculté de discernement et de responsabilité posant une forme d'indépendance du sujet face à son environnement. Il s'agit, comme le dit Klaus Peters, « de l'autonomie des structures dans lesquelles se trouvent les humains et qu'ils ont pourtant eux-mêmes créées ». Et l'auteur ajoute :

[...] l'autonomie a maintenant changé de camp. Alors qu'auparavant elle désignait l'autodétermination des individus, elle vise maintenant la dynamique interne des circonstances qui déterminent les individus, qu'ils le veuillent ou non, c'est-à-dire leur hétéronomie.

Cette conception de l'autonomie trouve sa plus forte justification dans la *Théorie des systèmes* de Niklas Luhmann. Cette théorie donne une vision de la société totalement fonctionnaliste dans laquelle l'entité ou unité humaine *n'est qu'un* système autorégulé et en interface avec son environnement grâce à la communication. Cette communication s'exerce en tant que *transfert d'informations* ou de structures de sens entre l'entité et son environnement – et non pas en tant que dialogue ou discussion au sens habermassien<sup>7</sup> –, environnement qui a lui aussi la forme de systèmes autorégulés. La seule rationalité concevable dans une telle approche du vivant, de l'humain et de la société est de type stratégique ou instrumental. L'éthique ne peut être qu'un jeu de communication plus ou moins réussi, « performant », c'est-à-dire qui sert plus ou moins bien les intérêts du système en question. Tous les systèmes tentent d'assurer leur continuité et leur expansion en

utilisant et manipulant leur environnement. L'autonomie est ici une autorégulation de l'entité qui n'a rien ou si peu à voir avec une responsabilité morale ou éthique, si ce n'est qu'en tant qu'outil efficace ou fonction servant l'auto-accroissement et la survie.

Sous l'influence d'une telle conception, il devient facile de confondre l'autonomie et la responsabilité du chef d'entreprise ou des gestionnaires avec celle du travailleur ou de la travailleuse malgré les différences de statuts légaux liés aux contrats de travail. Dans le registre de la gestion traditionnelle, c'est la direction qui représentait aux yeux des subalternes les problèmes et contraintes économiques de la production. La direction se devait de les résoudre en donnant des ordres, des règles, et en accordant au besoin une certaine marge de manœuvre aux employés. La direction était tenue responsable des conséquences de ses décisions eu égard aux sanctions du marché. La direction servait de médiation entre les exigences du marché et l'ordre de fonctionnement de l'entreprise. Les solidarités exprimaient cette division des tâches et des responsabilités et la syndicalisation reposait sur une conception d'intérêts divergents entre les dirigeants et les employés.

L'ensemble de ces rapports différents à l'ordre de la production se reflétait aussi au plan des sanctions ou punitions. Comme l'indique Klaus Peters : « Le salarié est menacé d'une punition – son chef va le foudroyer du regard, il va être privé de marge de manœuvre et sa carrière compromise. Le chef d'entreprise n'est puni par personne, mais il est menacé par l'échec, les pertes financières, la perte de compétitivité ». Et l'auteur poursuit :

Le chef d'entreprise en tant que donneur d'ordres se nuit à lui-même par exemple lorsqu'il donne des instructions erronées à ses salariés. Dans pareil cas, le salarié nuit à l'entreprise parce qu'il a correctement exécuté un ordre erroné. Dans un tel système de commandement, cela ne lui attirera pas d'ennuis, même s'il s'est rendu compte qu'en exécutant l'ordre, il faisait du tort à l'entreprise.

C'est cette logique de la sanction ou de la punition qu'il faut modifier afin que les salariés assument autrement et une plus grande

part de responsabilité pour le bien de l'entreprise. Et Peters poursuit :

Les nouvelles méthodes de gestion ne visent pas à élargir la marge de manœuvre, mais entendent au contraire l'éliminer totalement. Le but est de la remplacer par une situation où le salarié est renvoyé aux conséquences de ses actes dans la réalité. Autrement dit : la forme de dépendance liée au système de commandement ne doit pas être supprimée sans rien pour la remplacer, mais doit se transformer en une sorte de dépendance du type de celle que connaît le chef d'entreprise. [D'où le néologisme d'*intrapreneur*.<sup>8</sup>] La transformation est accomplie lorsque les salariés ne cherchent plus à résoudre le problème suivant : Comment vais-je pouvoir satisfaire les attentes de mes supérieurs ? Mais se demande plutôt : Comment vais-je pouvoir servir les intérêts de l'entreprise ?

L'accroissement de la productivité dans plusieurs secteurs de la production requiert un investissement plus grand des travailleurs, non seulement de leur savoir-faire mais aussi de leur savoir-être. L'entreprise devient un redoutable vampire lorsqu'elle attend de ses employés qu'ils assument les problèmes de l'employeur et se sentent responsables des succès et échecs de celle-ci. Il faut comprendre que cette responsabilité est empoisonnée, car elle n'ouvre nullement sur la démocratisation des entreprises. Il s'agit du bien de l'entreprise *stricto sensu* ou au sens le plus restrictif. Bien entendu, il est possible de croire que le bien de *General Motors* est identique à celui des États-Unis, et pourquoi pas de l'humanité ? Raël a lui aussi quelques disciples, n'est-ce pas ?

On insiste peu cependant sur les conséquences de cette forme d'autonomie et de responsabilité conditionnées par les aléas des marchés. Au sein des entreprises se mettent en place des « divisions » ou « unités autonomes ». Ces unités, comme le souligne Klaus Peters, « ne seront plus entravées par des ordres et des instructions. Il leur est simplement confié un segment du marché en leur disant : faites ce que vous voulez, mais faites du profit ». Ces

unités doivent lutter pour leur survie sur le marché et pour un profit maximal, exactement comme une entreprise indépendante. Chacun devient responsable des performances de l'entreprise et *la solidarité entre salariés est fortement compromise* lorsque cette nouvelle vision de l'autonomie est intériorisée par une majorité de travailleurs et travailleuses, ou plus simplement lorsque la précarisation de leurs conditions de travail ne leur laisse que le choix de se soumettre. Il est possible de dresser un tableau plutôt sombre en termes de conditions de travail, de problèmes de santé de toutes sortes, liés aux formes de travail atypique contemporaines que l'on qualifie de travail autonome.<sup>9</sup>

Chez IBM (même si Klaus Peters ne nomme pas explicitement cette entreprise dans son article, il est facile d'identifier l'organisation), on remet aussi sous la responsabilité des employés la difficile question des licenciements, toujours sous le voile de vertu de l'autonomie. Afin d'assurer une plus grande productivité et rentabilité de l'unité de production, les travailleurs se voient contraints de choisir les membres dont ils et elles devront se « départir ». Quel merveilleux climat pour une « institutionnalisation » de l'éthique, n'est-ce pas ?

Finalement, on comprend mieux que le pouvoir de gestion ne disparaît pas mais prend une nouvelle forme plus subtile. Le chef d'entreprise se transforme et cesse d'être une instance autoritaire et punitive pour devenir une partie de la *réalité extérieure* à laquelle sont confrontés des employés, desquels on attend qu'ils se conduisent comme des entrepreneurs dans l'entreprise et au bénéfice de l'entreprise.

En regard du pouvoir de commandement de l'employeur, l'employé(e) acquiert une indépendance, mais seulement pour se voir totalement soumis à la réalité économique de l'entreprise et des marchés. Son identité au travail est fortement ébranlée. L'employé est soumis au stress lié aux risques de mauvaises décisions dans un système juridico-politique qui le protège de moins en moins ainsi qu'à une pression accentuée afin d'accroître sa productivité, ce qui est source d'une intensification de la souffrance au travail<sup>10</sup>.



*On notera que la notion d'autonomie n'a pas de signification morale ou éthique, mais désigne plutôt un facteur d'« opérativité » économique pour une plus grande efficacité. On comprend ici que l'autonomie et la responsabilité ne sont pas des conditions pour un dialogue permettant l'élaboration d'un sens commun des activités et de leur finalité. « Les théories de l'organisation autonome se réfèrent, dans ce contexte, à la notion de commande indirecte, et c'est cette science-là qui sera exigée à l'avenir des managers et des chefs d'entreprise », dit Peters. Et l'auteur précise :*

On commence par déterminer un segment du marché, puis la composition du personnel de l'unité [donc sélectivité<sup>11</sup>], et surtout, les ressources financières et logistiques mises à disposition, les conditions de la concurrence et de la compétition sur la base de salaire individualisé, primes, promotions sur la base de la performance, des résultats, etc.

*Le tout est de savoir contrôler les conditions qui agiront sur les unités de production de la façon désirée.*

Nous voyons bien que cette nouvelle logique de gestion ne remet pas en cause le pouvoir des propriétaires, directions et gestionnaires des entreprises. Il ne s'agit nullement d'une forme de démocratisation, mais d'un contrôle des conditions dans lesquelles pourront s'exercer l'autonomie et la responsabilité des employés. Le loup est toujours dans le poulailler, mais déguisé en support de mangeoire.

*Concurrence et identité.*

Klaus Peters conclut son article en disant que « pour les salariés, les comités d'entreprise et les syndicats, il ne s'agit pas seulement d'un problème totalement nouveau dans sa nature et son ampleur... C'est tout le contexte général de la représentation des travailleurs qui se transforme ». Les nouvelles exigences d'autonomie et de responsabilité se vivent de plus en plus dans la solitude, voire l'isolement des travailleurs, que produit la concurrence. En effet, la concurrence entre tous les individus porte

une sérieuse atteinte aux identités corporatives, communautaires, en bref aux identités de nature collective. Des souffrances exacerbées sont perceptibles sous plusieurs formes et à grande échelle désormais. Les déstructurations brutales des identités laissent les individus dans un état de profonde vulnérabilité qui conduit plusieurs au repli sur soi ou à des « désinhibitions » violentes. L'illusion d'un « Je » libre comme une « particule élémentaire », sans attache, dévoile son envers en des rapports interpersonnels non seulement éphémères, mais surtout instrumentaux. Sous le prisme d'une certaine éthique existentielle, Christian Arnsperger considère que

[...]celui qui espère gagner le jeu concurrentiel s'imaginera être indépendant des autres et ne pas avoir besoin de quiconque, si ce n'est comme instrument ou comme partenaire passager. L'instrumentalisation d'autrui se loge au cœur même de l'idée de concurrence. [...] Les pathologies de la concurrence existent[...]. Elles consistent à exacerber l'attitude instrumentale et rivalitaire qui nous fait considérer autrui comme moyen ou comme obstacle<sup>12</sup>.

### *Conclusion*

Dans une perspective d'apprentissage collectif en vue d'une émancipation et amélioration des conditions d'existence (pas seulement matérielle mais aussi existentielle), et non pas dans une soumission à un processus d'adaptation à des phénomènes pseudo-naturels d'évolution des sociétés, comme le laissent croire les émules de la théorie des systèmes ou les épigones de l'École de Chicago, l'avenir « dépend de ceux qui sauront mobiliser les énergies créées par l'autonomie individuelle croissante au poste de travail afin de développer un contre-pouvoir ».<sup>13</sup>

Mais une telle possibilité de résistance et de lutte suppose que l'on soit au clair avec la nature de l'économie de marché, c'est-à-dire que celle-ci doit perdre le statut ontologique qui la place au plan d'un ordre naturel. Pour que cet appel tous azimuts à l'éthique ne pave pas la voie d'un cynisme meurtrier qui brise déjà tant de vies humaines, il faut refuser l'usage orwellien du langage, le discrédit

jeté sur la réflexion ou la pensée non utilitaire<sup>14</sup>, dénoncer les abus et être solidaire des expériences personnelles et sociales pour un monde alternatif. Oui, d'autres mondes sont possibles.

Je laisse les lecteurs et lectrices sur ces pensées de Peter Sloterdijk :

La théorie du XX<sup>e</sup> siècle investit des hyperboles pessimistes, elle invente une rhétorique du pire monde et du pire Dieu possible. Cela produit une ère des ergoteurs. Certes, le pire que l'on puisse affirmer d'un dieu est qu'il n'existe pas, le pire que l'on pourrait dire du monde est que seuls les réalistes ont une chance en lui. On oublie d'ajouter cette explication : le véritable nom d'un lieu où l'on ne peut rien faire de contraire à la réalité, c'est l'enfer<sup>15</sup>.

---

1. Klaus Peters, *La nouvelle autonomie dans le travail. La notion d'autonomie et la réorganisation des entreprises*. Conférence IBITS, Düsseldorf, 1998.

2. Il s'agit ici d'une bien belle définition de l'éthique trouvée dans le mémoire d'Allison Marchildon, *Vers une culture en organisation : étude de deux cas*, Montréal, École des hautes études commerciales, 2002.

3. Henri Jorda, *Travail et discipline. De la manufacture à l'entreprise intelligente*, Paris, L'Harmattan, 1999.

4. Antoine Valeyre, *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf ?*, Paris, L'Harmattan, 1999.

5. Cette naturalisation de l'économie capitaliste est rigoureusement critiquée par Christian Arnsperger, économiste et philosophe, dont plusieurs textes sont disponibles sur le site de la Chaire Hoover d'éthique économique et sociale. Selon moi, cette mystification s'avère un puissant obstacle à l'efficacité d'une démarche éthique ainsi qu'à l'exercice du jugement pratique.

6. François Ewald, *L'État providence*, Paris, Grasset, 1986.

7. Pour ne référer qu'à l'un des modèles contemporains de la communication langagière.

8. La remarque est de moi.

9. Lire les travaux de Jean-Pierre Brun de la Chaire en gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations de l'Université Laval.
10. Claude Durand et Alain Pichon considèrent que « l'organisation de la production en appelle à de nouvelles exigences et de nouvelles valeurs : participation, initiative, inventivité. Sous couvert d'autonomie apparaissent dans le travail des obligations psychologiques d'implication et de prise de responsabilité. » *La puissance des normes*, Paris, L'Harmattan, 2003.
11. Cette précision est de moi.
12. Christian Arnsperger, *Critique de l'existence capitaliste. Pour une éthique existentielle de l'économie*, Paris, Cerf, 2005.
13. Peters, *Op.cit.*
14. Il faut dégeler la pensée comme le propose Hannah Arendt : « Le mot «maison» est quelque chose comme une pensée gelée que la pensée doit dégeler, faire fondre, quand elle veut retrouver son sens original ». *Responsabilité et jugement*, Paris, Payot, 2005.
15. Peter Sloterdijk, *Sphères*, tome 3, Paris, Fayard, 2003.