

**CHAIRE** de coopération  
Guy-Bernier

**ESG** UQÀM



---

**LE DILEMME ÉTHIQUE DE LA  
COOPÉRATION AU TRAVAIL :  
LA GESTION PERFORMANCE**

---

PAR  
LOUISE BRABANT

No 0409-127

**CHAIRE** de coopération  
**Guy-Bernier**  
**ESG UQAM**

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier  
Michel Séguin, titulaire  
Université du Québec à Montréal  
C. P. 8888, succ. « Centre-Ville »  
Montréal, Québec, H3C 3P8

Téléphone : 514-987-8566  
Télécopieur : 514-987-8564  
Adresse électronique : [chaire.coop@uqam.ca](mailto:chaire.coop@uqam.ca)  
Site : <http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/>

# **Le dilemme éthique de la coopération au travail : la gestion performance**

**Louise Brabant, Post doctorante**

**Centre d'adaptation et réadaptation au travail**

**Faculté de médecine, Université de Sherbrooke**

## **Résumé**

La gestion de la performance accusée d'un coût santé inacceptable. Tant les organismes que les recherches en santé démontrent une hausse des problèmes musculo-squelettiques alors qu'ils étaient en diminution à la fin des années quatre-vingt ainsi qu'une inflation alarmante des problèmes de santé mentale associés au travail. Les formes d'organisation du travail du modèle industriel sont montrées du doigt. Bref, le modèle industriel est traversé par une crise de légitimité à cause de son insuffisance éthique. L'insuffisance éthique est donc notre point de départ pour penser autrement la gestion de la performance.

## **Abstract**

The performance management is accused of an unacceptable health cost. Both organization and health researches demonstrate an increase of musculo-squelettiques problem even if they were a reduction of those problems at the end of eighties as well as an alarming inflation of the mental health problems in associate to work. The organization work form of the industrial model is going to through a legitimacy crisis due to his ethical insufficiency. The ethical insufficiency is our starting point to think about any other way for the performance management.

## **1. Introduction**

Tout comme les autres formes d'organisation du travail, les coopératives font face à des impératifs de performance économique. Vu le contexte impitoyable de la concurrence et de la mondialisation d'une part<sup>1</sup>, et d'autre part, le coût santé du stress et des maladies professionnelles<sup>2</sup> que génèrent les formes actuelles d'organisation du travail<sup>3</sup>, la problématique de la gestion de la performance organisationnelle confronte plus que jamais les gestionnaires<sup>4</sup>. D'autant que l'obligation de résultat, sans égard pour les moyens utilisés, entre souvent en contradiction avec leur représentation de la coopération. Par conséquent, ils sont de plus en plus interpellés par la question de savoir comment concrètement concilier leur représentation de la coopération avec un mode de gestion performant, mais sans coût santé<sup>5</sup>.

En réponse à cette question, nous avançons l'hypothèse, qu'une approche organisationnelle de la coopération interpellant l'éthique serait une meilleure réponse au problème humain du bon fonctionnement de l'organisation du travail. Pour étayer cette hypothèse, nous commencerons par nous pencher sur le dilemme de la performance. Nous donnerons alors à voir que ce dernier se situe à la croisée du modèle industriel et du modèle postindustriel. C'est-à-dire au carrefour de deux stratégies d'action opposées. Ensuite, nous comparerons ces stratégies en regard des intérêts et des conséquences impliqués dans chacune d'elles. Avec l'analyse comparative, nous serons à même d'identifier les valeurs en conflit. Puis, nous donnerons à comprendre que le nœud du conflit de valeurs découle de contradictions normatives. De là, nous justifierons la meilleure décision à prendre pour résoudre le dilemme de la performance à partir d'un recadrage et de deux arguments, l'un conséquentialiste, l'autre juridique. En dernier lieu, prenant appui sur le sens et la signification de la coopération authentique, nous concluons sur les conditions de réalisation de la décision de gérer autrement la performance organisationnelle en promouvant une éthique de la coopération au travail.

## **2. Le dilemme de la performance**

Lorsqu'on est à la croisée des chemins, un dilemme se présente dans le champ de la conscience comme un choix obligé entre des options possibles, mais contradictoires. Source de déséquilibre émotionnel, le dilemme se vit sur le mode du malaise puisque choisir une option signifie nécessairement renoncer à l'autre. Mais plus encore. Faire face lucidement et de manière responsable à un dilemme d'ordre moral est une source d'inconfort, vu la crise de légitimité qui traverse le modèle industriel - organisation du travail taylorisme, fordisme et toyotisme - et l'incertitude qui entoure l'émergence du modèle postindustriel. Analyser ce choix implique de quitter le confort d'un connu caduc pour l'inconfort d'un inconnu incertain et d'avoir à accepter l'idée que même si l'on choisit la meilleure option, elle ne sera pas exempte de difficultés.

S'est en partant du plus petit dénominateur commun à l'interstice des deux modèles en concurrence, qu'est la performance, que nous comparons la qualité des deux stratégies de résolution possibles au problème humain du bon fonctionnement de l'organisation du travail en collectif. Nous considérons la performance parce qu'aucune entreprise ne peut perdurer sans elle dans une société capitaliste. De fait, nous ne remettons pas en cause la logique capitaliste d'une société construite autour du rapport salarial et dont la finalité poursuivie est le profit. Mais, nous ferons avancer en complémentarité la logique sociale dont la finalité est la

préservation de la santé. Conséquemment, en considérant la performance dans ses dimensions économique et sociale, nous poursuivons le but de conceptualiser une démarche éthique dont l'équilibre des finalités va soutenir l'actualisation d'une performance organisationnelle sans coût santé.

## **2.1 Une stratégie d'action autocratique**

Dans le modèle industriel, la stratégie d'action est de nature autocratique. L'autocratie est un mode de gouverne politique où le pouvoir absolu est détenu par un individu ou un petit groupe. Dans les sociétés qui valorisent la force du capital, il répond du principe de légitimité fondé sur les droits de propriété. Ainsi, le détenteur des titres de propriété d'une organisation est-il en droit d'exercer son pouvoir décisionnel sur ses employés via le personnel de gestion qui le représente sur les lieux de travail. Cette légitimité est d'ailleurs renforcée par la tradition selon laquelle les employés doivent respecter l'autorité décisionnelle du patron.

### ***L'impératif du maintien de l'ordre***

La logique à laquelle renvoie la stratégie d'action autocratique est l'impératif du maintien de l'ordre. Le maintien de l'ordre ou paix sociale signifie exécuter docilement les consignes dictées par la voie hiérarchique en matière d'organisation du travail. Le bon fonctionnement humain traduit en terme de soumission volontaire nécessaire pour dégager la plus-value attendue par le ou les propriétaires est corrélé par la supposée infaillibilité décisionnelle de la chaîne de commandement. S'est donc sur la prétention de la compétence décisionnelle des décideurs que se maintient la division de classes.

### ***L'enjeu du contrôle***

L'impératif du maintien de l'ordre pour dégager de la plus-value dissimule l'enjeu décisionnel de contrôler l'agir coopératif contraint. Contrôler, discipliner et réguler le comportement de soumission volontaire sous la menace du chômage et de l'exclusion permet de maintenir le rapport de force au bénéfice des propriétaires et des gestionnaires (récompensés au mérite en fonction de l'amélioration de la productivité humaine).

### ***Le risque non calculé du statu quo***

Cependant, il existe un risque non calculé au statu quo, vu que l'histoire de l'évolution du modèle industriel nous a appris qu'il avait échoué à instituer un bon fonctionnement humain en regard du coût santé sans cesse croissant. Conséquemment à la crise de légitimité qui le traverse, la question de l'avenir se pose. D'autant que l'écart à force de s'agrandir entre le gain économique et le coût santé va nécessairement se répercuter quelque part. Comment estimer les conséquences du coût santé sur l'économie en général à moyen et à long terme? Peut-on se permettre comme société démocratique d'éluder la question du revers de la main avec le discours creux de la mondialisation et maintenir une stratégie d'action dommageable pour la majorité?

## **2.2 Une stratégie d'action démocratique**

Dans le modèle postindustriel, l'organisation du travail en collectif répond à une stratégie d'action démocratique. Ce mode de gouverne politique de la démocratie sur le lieu de travail renvoie à l'exercice du pouvoir décisionnel concernant l'organisation du travail auquel

participe l'ensemble des membres sans distinction de classe. Cette forme de démocratie directe référant à un processus de prise en charge du fonctionnement global de l'organisation du travail par les membres eux-mêmes leur donne des droits égaux face à l'exercice du pouvoir du propriétaire.

### ***L'impératif du désordre créatif***

La logique à laquelle renvoie la stratégie d'action démocratique est l'impératif du désordre créatif. Le bon fonctionnement humain de l'organisation du travail en collectif signifie participer au processus décisionnel en matière d'innovation ou de résolution de problème concernant la levée des obstacles à la performance tant économique que sociale rencontrée dans le quotidien. Innovation et résolution de problème complexe et contextualisée sont les deux processus par lesquels le traitement de l'ensemble des informations pertinentes interpelle l'intelligence créative de tous. D'autant plus qu'avec le morcellement des savoirs et des savoirs hyper spécialisés chacune des personnes concernées par le problème à résoudre possède un bout d'information de la solution à découvrir. Par conséquent, comme la compétence organisationnelle en matière d'organisation du travail collectif performant, mais sans coût santé, est plus que la somme des compétences individuelles, il importe de faire participer sur le même pied d'égalité l'ensemble des concernés au processus d'innovation ou de résolution de problème.

### ***L'enjeu du lâcher-prise***

L'impératif du désordre créatif pour actualiser la compétence organisationnelle est l'assise de la performance durable au regard du maintien de l'équilibre des finalités économique et sociale. Elle s'articule autour de l'enjeu du lâcher-prise sur le contrôle de l'agir coopératif contraint. Renoncer à contraindre la coopération implique de gérer l'incertitude en apprenant à être mutuellement digne de confiance par rapport au maintien de l'équilibre des finalités. Ainsi, au fur et à mesure que les mises en application des solutions découvertes en commun s'avèrent contribuer à la performance économique sans coût santé, la coopération consentie librement devient la compétence à actualiser.

### ***Le risque incalculable de la transformation***

Cependant, il existe un risque incalculable de la transformation du rapport de force en rapport de coopération vu que l'autonomie responsable faisant de chacun un décideur éclairé institue une authentique démocratie sur les lieux de travail. Or, comme cette transformation risque fort de passer les portes de l'organisation si elle est concluante, la question immédiate est: comment va réagir l'environnement? Pensons seulement aux familles des individus engagés dans un autre type de rapport, puis aux clients et fournisseurs de l'entreprise voire aux concurrents de celle-ci. À un autre niveau, pensons l'incidence possible de cette transformation sur le rapport salarial puis sur l'économie de marché. En reconduisant le rapport de force vers le rapport coopératif, quelle sera la base de l'organisation de la résistance de ceux qui désireront maintenir coûte que coûte le pouvoir autocratique du capital sur le social?

Pour être en mesure de répondre aux questions soulevées autant par la stratégie d'action autocratique que démocratique, il est nécessaire de comparer les intérêts et les conséquences de la performance du point de vue du capital et du point de vue social.

### **3. Les intérêts et les conséquences de la performance**

Dans cette section, nous analysons les intérêts et les conséquences de chacune des options du dilemme de la coopération au travail au regard du type de performance attendue. D'une part, parce que nous avons à l'input de la stratégie d'action les intérêts qui sont en fait les motifs considérés justifiant la position des tenants de cette dernière. D'autre part, parce que nous avons à l'output les conséquences qui sont les effets bénéfiques ou nuisibles que subiront directement les personnes, les groupes ou l'environnement impliqués par une stratégie action réelle dans le cas du modèle industriel, et possible dans le cas du modèle postindustriel.

#### **3.1 La coopération perversie**

Dans le modèle industriel nous avons démontré que la coopération était perversie en raison de la contrainte exercée par les gestionnaires sur les employés pour répondre d'une amélioration de la productivité vue la plus-value attendue par le détenteur des titres de propriété.

##### ***La primauté de l'intérêt individualiste***

L'intérêt individualiste considéré dans le modèle industriel est d'ordre matériel, particulier et privé, et cela, autant pour le propriétaire que pour les gestionnaires et les employés.

Pour le propriétaire, il est d'ordre matériel à cause de l'attente d'un plus grand profit. Il est aussi d'ordre particulier, car il est le détenteur des titres d'une propriété et donc l'unique possesseur du bien qu'est l'entreprise. De plus, son intérêt est d'ordre privé étant donné que la gestion en matière d'organisation du travail est un droit discrétionnaire qui lui échoit légalement.

Pour les gestionnaires l'intérêt est aussi d'ordre matériel par les récompenses financières qui leur sont versées sous forme d'augmentations de salaire et de bonus. C'est en quelque sorte un partage nivelé par le bas du profit dégagé d'une amélioration de la productivité. Il est de plus d'ordre particulier vu que le salaire, son augmentation périodique et les bonus sont calculés au mérite de la part active investie dans l'amélioration de la productivité. Enfin, l'intérêt des gestionnaires est d'ordre privé étant donné que la négociation entourant la politique des salaires et des augmentations auxquelles s'ajoutent les bonus sont de plus en plus tenus secrets à mesure que le gestionnaire s'élève dans la hiérarchie.

Pour les employés l'intérêt est aussi d'ordre matériel à cause du salaire qu'il reçoit en échange du temps de travail fourni. Il est particulier, car le salaire qui lui est payé, lui est versé à titre individuel nonobstant que le travail est collectif. Enfin, l'intérêt pour le salaire est aussi d'ordre privé puisqu'eux seuls connaissent les obligations et les charges auxquelles ils ont tous à faire face pour boucler les fins de mois.

##### ***Les conséquences connues de l'égoïsme***

Globalement les conséquences de la primauté de l'intérêt individualiste d'ordre matériel sont le maintien du pouvoir de consommation de biens de première nécessité pour les uns et la jouissance du pouvoir de consommation de biens de luxe pour les autres. D'ordre particulier, la conséquence de l'intérêt individualiste pour la partie prenante du modèle industriel se résume par la maxime du *chacun-pour-soi*. Alors que la conséquence de la primauté de l'ordre privé

entourant le profit et son partage est la déresponsabilisation au regard de toute autre considération. Bref, l'égoïsme est le trait de caractère du modèle industriel.

L'égoïsme pour certains rapporte. L'aspect positif pour les propriétaires à leurs affaires est l'enrichissement constant. Cependant, seul un plus en plus petit nombre de propriétaires estimé à environ 10 % possède 90 % de la richesse mondiale, contre 90 % de la population qui se partage 10 % de la richesse mondiale.

L'aspect négatif de cette division entre les classes riche et pauvre imbriquées dans ce rapport de force où la domination, l'exploitation, l'effritement du lien social sur les lieux de travail et l'aliénation conditionnés par la coopération contrainte est le coût santé par la pression de faire plus avec moins sous menace de chômage et d'exclusion. Cet aspect atteint non seulement les employés, mais aussi les gestionnaires. De plus, la facture du coût santé est assumée en grande partie, non par les propriétaires du capital, mais par les assurances privées, sans parler de l'État qui est mis à contribution au travers de la CSST, des prestations d'assurance-chômage et des soins de santé. À la facture économique du coût santé s'ajoute pour la personne touchée physiquement, psychologiquement et moralement la détresse familiale C'est donc la société en général qui fait les frais du modèle industriel.

### **3.2 La coopération authentique**

Dans le modèle postindustriel, l'organisation du travail performant sans coût santé est le fait d'une compétence décisionnelle et agissante à la fois actualisée et actualisante de la coopération consentie entre chacun des partenaires du système organisationnel. Contrairement au rapport de force du modèle industriel, c'est le rapport de coopération qui est sollicité. Par conséquent, il s'agit d'expérimenter une coopération authentique, c'est-à-dire consentie librement plutôt que pervertie par la contrainte.

#### ***La primauté de l'intérêt de soi et d'autrui<sup>6</sup>***

La primauté de l'intérêt de soi, d'autrui et de chacun vise ici le mieux vivre ensemble l'activité de production. Il suppose l'identification de son intérêt, mais aussi la capacité de se décentrer de son intérêt pour considérer celui d'autrui et réciproquement. La visée entre le propriétaire, les gestionnaires et les employés est donc le consensus plutôt que le promis. Il est certes d'ordre matériel, mais il est aussi d'ordre éthique. De plus, il est d'ordre collectif plutôt que particulier et public plutôt que privé.

Au-delà du discours idéologique sur la mondialisation, l'intérêt matériel du propriétaire est l'atteinte d'un juste profit au regard de son droit de propriété. Mais il est aussi éthique au regard des devoirs que lui incombe une performance économique sans coût santé. La conjugaison des dimensions économique et éthique participant au bien commun qu'est l'organisation du travail fait que l'intérêt est d'ordre collectif plutôt que particulier. De plus, étant considérée comme un bien commun, l'organisation du travail est d'ordre public et par conséquent sa régulation relève d'une politique de cogestion.

Pour les gestionnaires l'intérêt reste matériel à cause du salaire. Néanmoins, il est aussi d'ordre éthique puisque l'amélioration de la productivité contre une ristourne versée sous forme de bonus n'est plus un enjeu de marchandage. L'intérêt est d'ordre collectif plutôt que particulier,

car les gestionnaires font équipe avec les employés pour maintenir la performance organisationnelle sans coût santé. De plus, il est d'ordre public parce qu'une politique de partage du profit encadre une redistribution équitablement entre chacun des membres.

Pour les employés l'intérêt est d'ordre matériel en termes d'équité salariale et de partage des profits. De plus, il est d'ordre éthique par le respect du droit à la santé accompagné du devoir d'actualiser leurs compétences en matière de participation aux innovations et aux résolutions de problème. Leur intérêt est d'ordre public plutôt que privé par rapport à une information précise et complète circulant librement au regard de l'évaluation de l'avancement équilibré entre les finalités économique et sociale de l'organisation du travail.

### ***Les conséquences anticipantes du souci de soi, des autres et de chacun***

Les conséquences anticipantes du souci de soi des autres et de chacun de la stratégie d'action démocratique sont une répartition plus équitable de la richesse, une consolidation du lien social et une transformation du rapport de force par le dépassement de la division des classes entre les exécutants et les décideurs. Bref, les retombées du prendre soin des intérêts dans le souci de soi, le souci de l'autre et le souci de chacun sont marquées du sceau de l'équité.

Au regard de l'équité, nous n'anticipons aucune conséquence négative, si ce n'est l'effort d'investir les moyens concrets pour que tout un chacun soit formé en action et par l'action réfléchie à la coopération authentique en matière d'organisation du travail sans coût santé.

## **4. Le conflit de valeurs**

Dans les sections précédentes, nous avons posé le dilemme moral de la coopération au travail selon la visée d'une performance économique sans coût santé. Pour faire valoir cette option, nous avons comparé les stratégies d'action autocratique et démocratique d'après les intérêts et les conséquences à l'input et à l'output de chacune d'elles. Cette mise en relief nous a permis de rendre explicite la motivation quant au genre de régulation de l'agir humain coopératif privilégié dans les deux modèles d'organisation du travail. L'éclairage éthique donné à la situation n'est pas neutre, puisque nous l'avons aiguillonné d'après l'incidence d'une coresponsabilité défaillante. De plus, en regard de la crise de légitimité du modèle industriel, il nous a permis de faire avancer la réflexion par rapport à la question initiale: faut-il ou non amorcer le passage du modèle industriel au modèle postindustriel? Bien sur nous avons d'entrer jeu indiqué notre préférence pour la stratégie démocratique, mais les dés ne sont pas joués pour autant, car comparer n'est pas encore décider. Nous poursuivons donc la réflexion en clarifiant dans ce qui suit la valeur propre à chacune des stratégies d'action et en pénétrant le conflit qui les oppose de telle sorte à comprendre le sens de chacune d'elles. L'objectif poursuivi est d'apporter une explication, une raison d'être au comportement des acteurs en présence face à la résolution du dilemme moral.

À ce propos George A. Legault (1999, p.280) nous rappelle qu' "un conflit de valeurs est l'élément central du dilemme en éthique, puisque les valeurs, source de la motivation d'agir, entrent en conflit dans la décision. Choisir, c'est résoudre un conflit de valeur en accordant la priorité à une valeur sur une autre dans la situation". Dès lors, il nous faut identifier la valeur

fondatrice de chacune des stratégies d'action. Pour ce faire, nous partirons du motif sous-jacent aux intérêts et aux conséquences de chaque stratégie d'action.

#### **4.1 La sécurité financière**

Que se soit pour le propriétaire, les gestionnaires ou les employés participant au modèle industriel la valeur agissante dans la coopération pervertie impliquée dans la stratégie autocratique est la sécurité financière. La sécurité financière est la valeur forte de la stratégie d'action autocratique. Sa force est telle qu'elle sert de déterminant au comportement structurant le rapport de force. Et elle est puissamment ancrée dans la tradition puisqu'elle nourrit l'argument rationnel justifiant la participation de chacun des acteurs au maintien de la stratégie d'action. La sécurité financière est somme toute la source de motivation première autour de laquelle s'est rationalisée la coopération pervertie en milieu de travail.

##### ***La réalité économique***

La sécurité financière par l'emploi est une nécessité première dans nos sociétés construites autour du rapport salarial. Elle est par excellence le lieu de marchandage dans un contexte où la demande excède de beaucoup l'offre d'emplois. Or, la réalité économique actuelle offre le triste horizon d'une étendue grandissante frappé par une rareté d'emplois. D'où l'importance de conserver l'emploi occupé; même à son corps défendant.

##### ***Une dépendance à accepter***

Le jeu du marché de l'emploi conditionne la dépendance des uns et des autres qu'il soit propriétaire, gestionnaire ou employé. Seul varie le poids de la dépendance. Le "chacun pour soi" dès l'embauche scelle le pacte de la dépendance des employés et des gestionnaires envers la main nourricière du propriétaire. Cependant, on oublie que sans personnel il n'y aurait pas de propriétaire d'entreprise de production.

#### **4.2 Liberté responsable**

Que se soit pour le propriétaire, les gestionnaires ou les employés, la valeur forte du modèle postindustriel est la liberté responsable. Sa force est orientée dans la stratégie d'action démocratique vers la mise en condition de la coopération authentique.

##### ***La réalité sociale***

Les réactions du corps social en rapport aux hausses de productivité réalisées au travers des mises en forme du taylorisme, du fordisme et du toyotisme ont souvent été négligées. Pourtant, les effondrements des pactes de paix sociale entre le capital et le social lors de chacune des crises qu'elles aient été économiques ou de légitimité sont le résultat d'une réaction du corps social au "*faire plus avec moins*" exigé pour compenser la chute de rentabilité sur le capital investi. Ainsi aux abus du taylorisme le corps social répondait par des grèves sans précédent, puis au fordisme par une augmentation effarante de la non-qualité alors qu'il répond désormais aux abus du toyotisme par une augmentation massive des problèmes de santé mentale. La réaction du corps social de l'entreprise a été d'abord une réaction de franche colère, puis de sabotage et maintenant de dégoût moral. Toutes sont des réactions d'injustice au refus de reconnaissance de l'effort fourni pour hausser significativement la productivité en période de besoin. À chaque fois que la non-reconnaissance de l'aide apportée est ressentie et

que le sentiment de s'être fait avoir prend le dessus, le fragile espoir d'un lien de confiance significatif entre le capital et le social disparaît à nouveau. L'histoire nous répète pourtant inlassablement qu'une saine dynamique relationnelle entre le propriétaire, les gestionnaires et les employés est incontournable pour apprendre à faire mieux avec les ressources disponibles. S'est la prise en compte de la réalité sociale qui nous indique l'importance de réguler le rapport de coopération par une éthique. Une éthique de la coopération qui est à assumer par tout un chacun de manière à se qu'un pacte éprouvé au quotidien devienne la plate-forme de la construction d'une nouvelle forme d'organisation du travail. Car plutôt de nier la dette mutuellement contractée envers l'autre pour l'aide apportée alternativement en période de récession et d'expansion, celle-ci est honorée dans l'acte de coopérer solidairement en fonction d'un mieux vivre ensemble l'activité productrice d'une performance sans coût santé.

### ***Une autonomie à conquérir***

Qui dit autonomie dit liberté de penser un projet. Engageant la volonté de tout un chacun elle manifeste l'autodétermination organisationnelle. À la fois individuelle et collective, l'autonomie dans le souci de soi, de l'autre et de chacun fait que la coresponsabilité du maintien de la coopération véritable est une réalité à inventer, à conquérir. Elle suppose la quête d'être solidairement du devenir anticipé d'une organisation performante sans coût santé. Un acte de foi initial? Sûrement. Mais qui affirme une identité de mieux en mieux définie à mesure que croit la confiance entre les partenaires organisationnels. Une confiance construite sur la reconnaissance de l'entraide mutuelle, elle-même témoin de la considération et du respect mutuel que chacun se porte au regard du lien significatif qu'il leur importe de conserver.

À ce point de notre réflexion, nous savons que la sécurité financière et la liberté responsable sont en conflit. Face au dilemme de choisir entre la performance économique ou la performance sans coût santé, la décision d'amorcer ou non le passage du modèle industriel au modèle postindustriel dépend de la valeur qui aura préséance : la liberté responsable ou la sécurité financière ? Or, la valeur de sécurité financière est légitime vu le contexte historique du rapport salarial. Néanmoins, c'est l'exploitation de cette légitimité même qui explique la coopération pervertie de la stratégie d'action autocratique du modèle industriel. C'est aussi pour cette raison qu'elle est en opposition avec la valeur de liberté responsable revendiquée par les tenants de la stratégie d'action démocratique du modèle postindustriel fondé sur la coopération authentique. À ce stade de résolution, il importe de comprendre ce qui empêche l'harmonisation de deux valeurs légitimes. Autrement dit, il nous faut identifier ce qui fait obstacle à la médiation des valeurs étant donné leur légitimité respective.

## **5. Le nœud du conflit**

Le nœud du conflit par rapport au choix de décider entre deux solutions contradictoires est le noyau autour duquel s'organise l'intentionnalité des acteurs, nous rappelle George Legault. D'un côté, nous avons les représentants du capital qui tablent sur le besoin de sécurité financière des producteurs sociaux pour les contraindre à la soumission volontaire. De l'autre, les producteurs sociaux qui revendiquent la liberté responsable en participant aux décisions en matière d'organisation du travail de manière à conquérir leur autonomie; prérogatives qui jusqu'ici ont été sous le joug du pouvoir exclusif des propriétaires via leurs représentants.

Comment expliquer que malgré la légitimité des valeurs de sécurité et de liberté la réorganisation échappe au partage du pouvoir décisionnel?

## **5.1 La peur de l'exclusion**

La peur de l'exclusion du marché de l'emploi est exacerbée par le capital qui menace le corps social de chômage ou de réduction d'heures de travail couplé à une intensification du travail dès que la rentabilité chute par rapport à l'indice de croissance auquel il s'est habitué en période d'expansion économique.

### ***Le besoin d'appartenance***

La menace d'exclusion conditionne chez le travailleur, outre l'impact négatif sur la sécurité financière, la peur de l'isolement. Car coupé de ses pairs le besoin d'appartenance se fait ressentir par le manque. L'entreprise au-delà de son conflit de pouvoir décisionnel pour le partage des ressources est un lieu de construction du tissu social. Au travers des relations interpersonnelles par lesquelles s'organise l'activité productive se noue en dehors de la sphère marchande un lien d'appartenance. Il soude en quelque sorte l'identité collective du groupe. Alors, on comprend que l'exclusion soit durement vécue, car la dissolution du lien d'appartenance signifie aussi perte de repères identitaires. Par conséquent, lorsque plane une menace d'atteinte au lien social, par le chômage par exemple, le comportement organisationnel affiche de plus nombreux dysfonctionnements relationnels.

### ***La présence de règles nuisibles***

Le dysfonctionnement humain de l'organisation du travail observé en réaction à une menace portant atteinte à la conservation du lien d'appartenance et donc au maintien de l'identité est attribuable à des règles de comportement nuisibles que suivent les acteurs alors même qu'elles ne sont écrites nulle part. Les plus courantes sont le marchandage du lien d'entraide, la complaisance obligée et la censure.

### ***Le marchandage du lien d'entraide***

Bien que l'on observe qu'un lien d'entraide existe pour lui-même entre les acteurs d'une même classe, son marchandage entre les trois classes d'acteurs impliquées dans le capital, la gestion et l'exécution est monnaie courante. Elle répond de la logique où chacun échange les ressources dont il dispose contre une source d'influence dont dispose un mieux loti sur la ligne hiérarchique des pouvoirs décisionnels. La négociation de l'entraide est de nature gagnant-gagnant entre les négociateurs, bien que la facture soit refilée à un tiers absent de la négociation. Le lien d'entraide qui réunit les partenaires dans ce cas de figure est plutôt mince, car la loyauté n'est présente que superficiellement. Un peu comme en attente d'une meilleure opportunité d'affaires.

### ***La complaisance obligée***

Le lien d'entraide superficiel est constitué d'une complaisance obligée de la part de celui qui occupe une position inférieure envers le mieux loti sur la hiérarchie du pouvoir décisionnel. La complaisance est cette règle de jeu qui dicte de plaire, mais surtout d'éviter de déplaire à celui qui occupe une position supérieure. Composée de sentiments peu sincères, elle renvoie à un comportement de servilité. Ce que d'autres appellent le respect de l'autorité décisionnelle par tradition.

### *La censure*

La censure est la dernière règle que doivent respecter les moins possédants. Elle est cette pratique de la retenue qui empêche de dire tout haut ce qu'ils pensent tout bas pour ne dire que ce que l'autre désire entendre. En bout de piste, c'est taire l'essentiel de la véracité sur l'expérience de leur rapport à l'autre.

## **5.2 Le désir de réalisation**

Exacerbée la peur d'exclusion transfigure l'énergie disponible par le besoin d'appartenance en forçant le lien d'entraide appartenant à la sphère du don<sup>7</sup> à répondre utilitairement à la sphère marchande. Forcer ainsi le travestissement du lien c'est nier le désir de réalisation qui pousse chacun à s'associer à l'autre dans l'activité de production. Depuis les travaux de Freud on sait que le désir de réalisation conjointement au désir d'amour sont les deux éléments vitaux pour qu'une personne soit en santé mentale. Alors quand la majorité des membres d'une entreprise ne trouve pas d'assouvissement à leur désir de réalisation, il est inévitable qu'apparaissent des comportements dysfonctionnels. Car nier le désir de réalisation de chacun s'est faire entrave à leur besoin d'actualiser leur potentialité. S'est leur refuser de devenir ce dont ils sont porteurs, ce qui revient ni plus ni moins à mutiler leur identité.

### *Le besoin d'actualiser ses potentialités*

Le besoin d'actualiser les potentialités sous-jacentes au désir de réalisation est méconnu dans les entreprises appartenant au modèle industriel. Pourtant, il répond en grande partie de la formation identitaire en santé de chacun et de l'entreprise. Ainsi dira-t-on d'une entreprise qui bat de l'aile, qu'elle manque de compétences faute de les avoir développées. Or, la performance organisationnelle est essentiellement une question de développement des compétences individuelles. Elle appelle autant l'actualisation des potentialités de chacun en matière relationnelle qu'en matière de savoir-faire. Cependant, elle est négligée dans le modèle industriel faute de règles facilitant sa structuration.

### *L'absence de règles facilitantes*

Les règles facilitant la structuration de l'actualisation individuelle et collective des compétences relationnelles couplées au savoir-faire impliqué par une organisation du travail humain performant sans coût santé sont au nombre de quatre: l'ouverture à l'expérimentation, la tolérance à l'ambiguïté, l'acceptation de l'incertitude et la valorisation de la différence.

### *L'ouverture à l'expérimentation*

L'ouverture à l'expérimentation est la première règle facilitant l'actualisation des potentialités individuelles et collectives en matière relationnelle et en matière de savoir-faire industriels. Faisant d'entrer de jeu confiance au lien d'entraide de la sphère du don elle favoriserait en situation réelle de production, si elle était présente, d'apprendre des uns des autres et aux autres à performer sans coût santé.

### *La tolérance à l'ambiguïté*

Cependant, elle impliquerait, pour que sa réalisation soit concluante, une autre règle: la tolérance à l'ambiguïté. Face à l'ouverture à l'expérimentation, la tolérance à l'ambiguïté est cette aptitude à pénétrer des zones inconnues du savoir industriel parce que non encore

découvertes, non encore construites et dont la compréhension est incertaine avant de l'avoir vécue.

### *L'acceptation de l'incertitude*

Subséquentement, une autre règle trouve sa pertinence: l'acceptation de l'incertitude. De fait, le résultat de l'expérimentation n'est pas donné d'avance. Il suppose la prise du risque de la transformation dont l'impact sur soi, sur autrui et sur l'entreprise dans son ensemble est aussi à construire de mieux en mieux à mesure que le sens de ce qui est découvert se donne à la l'intercompréhension.

### *La valorisation de la différence*

Les trois règles précédentes sont englobées par une autre règle: la valorisation de la différence. Elle reconnaît la spécificité de chacun. Plus encore, elle reconnaît que chacune des différences individuelles est porteuse de contribution à la structuration d'une performance organisationnelle sans coût santé. Mais, qu'en fonction d'une finalité pensée dans le souci de soi, le souci de l'autre et le souci de chacun, l'ensemble des spécificités doit être coordonné par la mise en complémentarité du savoir relationnel et du savoir-faire actualisables chez chacun.

## **6. La contradiction normative**

Le nœud du conflit entre la stratégie d'action autocratique d'un modèle industriel fondé sur la coopération contrainte et la stratégie d'action démocratique du modèle postindustriel fondé sur la coopération authentique par rapport au dilemme de la performance réside dans le fait que la peur de l'exclusion inhibe le désir de réalisation. Le désir de réalisation renvoie à une norme d'efficacité à travers l'actualisation des potentialités de chacun alors que la peur d'exclusion renvoie à une norme de soumission à l'autorité dans le respect de la tradition. Il y a ici une contradiction normative flagrante bien que celle-ci soit elle-même niée. Comment peut-on prétendre dès lors rechercher une solution au problème du bon fonctionnement humain par le développement de la main-d'œuvre sans remettre en question la tradition quand celle-ci est source d'inefficacité? La contradiction normative n'est pas apparente à première vue dans le modèle industriel étant donné que politiques du taylorisme, du fordisme ou du toyotisme disait explicitement vouloir la coopération, prétendait chacun digne de confiance et reconnaissait à chacun sa valeur. Or, les pratiques de compétition, de méfiance et de feinte considération démentent sérieusement les énoncés politiques.

### **6.1 L'explicite dans le dire**

L'explicite est le propos réellement exprimé, formulé et déclaré au moyen d'une communication orale ou écrite. Dans le contexte organisationnel, l'explicite prend la forme d'une politique d'entreprise. Elle est le médium qui envoie un message clair, net et précis sur l'intention, la stratégie d'action et le résultat escompté au regard de la finalité visée.

### *Coopération*

Les politiques en matière de bon fonctionnement humain de l'organisation du travail dans le taylorisme, le fordisme et le toyotisme ont toutes énoncé leur intention de conditionner une relation de coopération entre le capital et le social au moyen d'une organisation du travail

contrôlé par une gestion hiérarchique en fonction d'une productivité rendant compte de l'impératif économique.

### ***Confiance***

Les clauses du contrat marchand stipulant les modalités d'échange encadrant la vente de la force de travail du salariat achetée contre une rémunération payée à l'heure par le capital étaient le garant supposé du lien de confiance intrinsèque à la coopération attendue.

### ***Reconnaissance***

Ainsi, il y avait reconnaissance de chacun, car tous les membres du salariat étaient égaux étant donné que chacun occupait une position équivalente au regard de leur absence de pouvoir décisionnel. La reconnaissance par l'équivalence dont le principe d'égalité uniformisait la classe sociale en un tout bien distinct était témoin du sentiment de la justice qu'habitait le capital.

## **6.2 L'implicite dans le faire**

L'envers de l'explicite c'est l'implicite. L'implicite est ce qui est virtuellement contenu dans la conduite des contractants. Il représente la dimension inexprimée du message que l'on déduit des sous-entendus. Il forme la convention tacite qui articule concrètement au quotidien le contrat sur le lieu du travail. Contrairement au contrat explicitant les normes de coopération, de confiance et de reconnaissance prescrites, les normes impliquées dans la convention tacite ont plutôt actualisé la compétition, la méfiance et la feinte de considération.

### ***Compétition***

Contrairement à la mise en condition de la coopération énoncée par la politique organisationnelle, l'entreprise organisée en marché d'emploi a favorisé la compétition érigée tel un mécanisme de défense contre une précarité sans cesse croissante. Dans un tel contexte, la logique du chacun pour soi s'inscrit dans un rapport de force où seul est pris en compte celui dont la capacité d'influencer autrui accuse par rapport aux autres d'un avantage concurrentiel.

### ***Méfiance***

Cette pratique de négociation du gagnant-perdant témoigne du refus de reconnaître l'importance du lien d'entraide spontané pour ne reconnaître que le lien utilitaire alimente la méfiance. Cette pratique est en contradiction avec la politique organisationnelle désireuse de reconnaître chacun égal. D'autant que le vécu quotidien réduit la dimension de sujet de la personne pour ne considérer que sa dimension d'objet utilitaire et jetable. Cette façon de faire a pour effet d'entretenir le lien de méfiance quant à sincérité de ceux qui se prévalaient du sentiment de justice.

### ***Feinte de considération***

À cause de la désobjectivation de la personne considérée comme instrument utilitaire jusqu'à épuisement de sa valeur marchande, mais soumise à la loi du marché de l'emploi, l'exécutant feint de considérer respectueusement l'autorité décisionnelle traditionnelle. Bref, il joue le jeu du marché.

### **6.3 Le double message**

Le paradoxe entre le dire et le faire doublé de l'interdiction de le révéler participe à une structure hautement déstabilisante pour la santé mentale des personnes impliquées par ce système déviant. Victime et bourreau à la fois chacune d'elles devient complice de l'entretien du système. Les recherches entreprises dans les années soixante-dix aux États-Unis par l'école de Palo Alto ont démontré un lien de cause à effet entre une pratique de communication interpersonnelle structurée autour de comportements paradoxaux dans les systèmes restreints et la schizophrénie. Plus récemment les recherches entreprises en France puis au Québec par l'école de la psycho dynamique du travail étayent la thèse de problèmes de santé mentale liés à l'organisation du travail contraignant la coopération.

#### ***L'impasse du déni***

La stagnation et la régression de l'organisation du travail, du rapport salarial et de l'économie en général au regard à l'atteinte à la santé mentale résultent du déni de la contradiction normative entre le dire et le faire du modèle marchand dont le rapport de force dément le rapport coopératif désiré par rapport à une organisation du travail performante. Quand la transgression de la norme de coopération ne peut plus être transgressable sans menacer l'avenir relationnel de tout un chacun alors il est grand temps d'instaurer de la cohérence dans le système.

#### ***L'appel à la cohérence***

Trouver une issue à l'impasse du déni du paradoxe commence par la mise en condition d'un métalangage. Le métalangage consiste à parler sur le paradoxe et sur l'interdit de parole qui le scelle. Visant l'intercompréhension entre les membres du système le métalangage vise l'identification des incohérences, la mise en mots des souffrances qu'elles contiennent et leur soulagement en cherchant à impulser de la cohérence là où il n'y en a pas. Concrètement, il s'agit d'ajuster les pendules pour combler les déficits entre les intentions réelles traduites en moyens stratégiques pour rendre compte des résultats visés en lien avec la finalité poursuivie. Cela suppose d'identifier l'écart entre les intentions déclarées objectives par les acteurs et des résultats non atteints vu les conséquences négatives de la poursuite d'une finalité exclusivement économique.

Espace de discussion pour se dire son expérience mutuelle et débat pour trouver et construire une meilleure solution au dilemme moral de la performance sont dans la perspective éthique deux avenues incontournables. Car réduire l'écart entre le dire et le faire en élargissant la conscience du phénomène de contradiction normative qui habite actuellement l'organisation de travail est d'une pertinence incontestable étant donné le coût santé. Cela dit, quelle base peut servir à l'élargissement de la conscience tel que le dilemme moral trouve une issue éthique dans le souci de soi, d'autrui et de dans le souci de chacun? Quelles doivent être les présupposés de la délibération éthique?

### **7. La délibération**

La délibération permet de préciser le choix final en cohérence avec la réflexion critique tenue depuis la formulation du dilemme de la performance. Selon la procédure éthique, il s'agit d'aménager le cadre de la résolution du dilemme et d'apporter les justifications à l'effet que la

solution d'opter pour une stratégie d'action démocratique est supérieure à la stratégie d'action autocratique.

## **7.1 L'aménagement d'un cadre de résolution au dilemme**

L'aménagement d'un cadre de résolution au dilemme de la performance signifie endosser une perspective, un angle d'entrée. Celui que nous avons retenu est l'éthique appliquée à cause de la nature morale du dilemme de la performance. Au fur et à mesure que nous avons pénétré le dilemme de la performance en comparant la qualité des stratégies d'action autocratique et démocratique, nous avons identifié les intérêts et les conséquences de la coopération pervertie versus les intérêts et les conséquences de la coopération authentique, identifié la valeur de sécurité financière en conflit avec la valeur de liberté responsable, analysé le conflit de valeurs en faisant valoir que le désir de réalisation contribuant à la construction de l'identité (armature de la santé mentale de chacun) était inhibé par la peur de l'exclusion, puis expliqué cet état de choses par la contradiction normative qui prévaut dans la stratégie d'action autocratique. Toute cette démarche visait à comprendre la genèse de la crise de légitimité qui traverse l'organisation du travail du modèle industriel dont à finalité économique accuse un coût santé inadmissible. Compte tenu de cette interprétation, il serait tentant de résoudre le cas en éliminant cette option, mais cela est impossible puisque la société actuelle est construite autour du rapport salarial et que ce dernier est organisé en rapport de force qui lui fait problème. Cette situation bien réelle est certes bien contraignante pour repenser l'organisation du travail humain sans coût santé. Comment dès lors repenser l'organisation du travail sans sortir du cadre? En élargissant le cadre de la réflexion de manière à transformer le rapport de force en rapport de coopération! C'est-à-dire en aménageant une zone de complémentarité dans laquelle le cadre de rationalité économique ne serait pas exclu, mais bonifié d'une rationalité subjective. L'exercice de médiation suivant, visant le mieux vivre ensemble l'activité productrice sur les lieux de travail, propose de donner la préséance à la finalité santé sur la finalité économique, élabore une stratégie d'action orientée vers une performance sans coût santé et recommande à toute fin pratique d'expérimenter la coopération authentique. Par ailleurs, le projet de médiation avancé pour résoudre la crise trouve ses justifications dans des arguments conséquentialiste et juridique.

### ***Donner la préséance à la finalité santé sur la finalité économique***

Suite à la situation décrite et analysée précédemment, décider de donner une préséance à la finalité santé sur la finalité économique revient à choisir de soumettre l'impératif économique à un impératif éthique. La raison étant que le bien que représente la santé est plus important parce que vital à l'être humain tandis que le bien économique bien que source de plaisirs multiples n'est pas vital. Sans vie, l'économie ne signifie rien. Or, la vie dotée d'une énergie, d'un élan de réalisation manifestant de la santé dans le savoir-faire de chacun est une source productrice de richesse. Ainsi donc, même du point de vue de la stricte rationalité économique, celle-ci ne peut faire l'économie de la santé des individus producteurs de richesse.

### ***Élaborer une stratégie d'action orientée vers une performance sans coût santé***

Compte tenu de ce raisonnement, il importe d'élaborer une stratégie d'action orientée vers une performance économique qui soit exempte de coût santé. La santé étant plus que l'absence de maladies physique, psychologique et morale est un bien qui exige d'être protégé en vue de sa

conservation au meilleur de sa forme dans l'intérêt de la personne, des autres, des entreprises et donc de la société en général. C'est donc dire que la décision la plus rentable, parce que plus durable est la stratégie d'action démocratique.

### ***Choisir d'expérimenter la coopération authentique***

La stratégie d'action démocratique engage cependant la transformation de l'organisation du travail en transformant le rapport de force en un rapport de coopération. Un rapport non pas contraint de la coopération, mais authentique puisqu'il considère autant l'intérêt de soi que d'autrui selon les conséquences anticipantes dans le souci de soi, des autres et de chacun. Une stratégie qui relie la sécurité financière à la liberté responsable pour tous appliquée à la transformation de l'organisation du travail par laquelle chacun se voit reconnaître le désir de réalisation qui le personnifie et soutenu dans l'actualisation de ses potentialités.

## **8. Les justifications**

Justifier c'est démontrer et prouver par des arguments de la raison la légitimité et le bien fondé de la stratégie d'action démocratique. À cette fin, nous démontrerons que l'équité est un argument conséquentialiste de plus grande valeur que l'égalité. Puis, nous prouverons avec le Droit du travail arrimé à la Charte des droits et libertés et la Loi sur la santé et la sécurité du travail que la légitimité de l'idéal démocratique est porteuse en soi d'un argument juridique supérieur à celui du modèle industriel.

### ***L'équité : un argument conséquentialiste***

L'argument conséquentialiste fait valoir la décision de retenir la stratégie d'action démocratique à cause des conséquences négatives vue l'atteinte à la santé dont est soumise la majorité du personnel œuvrant dans les formes d'organisation du travail du modèle industriel.

La raison qui justifie l'argument conséquentialiste est l'intérêt de tout être humain. Or, l'analyse des faits et leur interprétation dans une perspective éthique nous ont appris que l'intérêt des uns allait à l'encontre de l'intérêt de l'ensemble du personnel. Cette situation résulte du fait que certains profitent des autres pour atteindre un but égoïste et cela sans leur consentement libre et éclairé. Cette façon de traiter également le personnel les niant comme personnes libres et responsables prouve que les formes d'organisation du travail appartenant au modèle industriel sont inéquitables.

### ***La légitimité de l'idéal démocratique : un argument juridique***

Au raisonnement pratique recommandant que l'équité pour tous dans le respect par leur consentement libre et éclairé à une organisation du travail performante sans coût santé soit le principe structurant et instituant retenu, s'ajoute un raisonnement déontologique.

Le raisonnement déontologique en faveur de la stratégie d'action démocratique s'articule à partir de l'obligation provenant du droit inaliénable à la santé au travail. Il est en soi une raison légale suffisante comme le stipule le Droit du travail arrimé à la Charte des droits et la Loi sur la santé et la sécurité du travail pour passer du modèle industriel au modèle postindustriel.

### *La Charte des droits et libertés et Droit du travail*<sup>8</sup>

Dans son aire d'application constitutionnelle, la Charte québécoise des droits et libertés de la personne s'impose directement aux relations entre employeur et employés dans des contextes de rapports individuels et collectifs. Plus spécifiquement, l'article 3 de la Charte reconnaît le droit à la libre expression au regard de résolution pacifique de conflit, l'article 10 reconnaît le droit à l'égalité exempte d'une discrimination systémique indirecte par suite d'un effet dommageable induite par les conditions de travail, et l'article 46 de la Charte reconnaît le droit conformément à la loi de toute personne qui travaille à des conditions de travail justes et raisonnables qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité. De ses droits, le Droit du travail du Québec stipule conformément à la loi l'obligation pour l'employeur de faire disparaître l'effet préjudiciable, ce qui l'oblige à composer avec les employés lésés. En fait, cette obligation engage la responsabilité de l'employeur à cause des dommages subis à fournir les efforts d'accommodement à l'amiable pour mettre en place les mesures de redressement qui s'imposent.

### *La Loi sur la santé et la sécurité du travail*<sup>9</sup>

L'article 2 de la Loi sur la santé et la sécurité du travail se donne pour objet l'élimination à la source même des dangers pour la santé, la sécurité et l'intégrité des travailleurs. Elle se veut avant tout préventive autant en ce qui concerne les accidents que les maladies professionnelles. À cet effet, ses moyens d'action visent directement et massivement les conditions de travail, les relations de travail et la gestion des entreprises. De plus, l'article 51 stipule l'obligation qui incombe à l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la santé et la sécurité du salarié. Le sens des articles 2 et 51 la Loi sur la santé et la sécurité du travail exprime clairement la nullité de toute disposition qui prétendrait stipuler des conditions moins avantageuses pour la santé, la sécurité et l'intégrité des travailleurs.

Au terme de cette délibération, les arguments avancés démontrent que la stratégie d'action démocratique est de qualité supérieure à la stratégie d'action autocratique. Nous aboutissons ainsi à une décision raisonnable parce que réfléchie et critique. Cependant le sens et la signification de la coopération bien qu'en filigrane dans notre propos demande à être clarifiés pour qu'ils éclairent la prise de décision qu'auront à prendre en commun les acteurs concernés, c'est-à-dire l'ensemble des membres impliqués par la transformation de leur organisation du travail.

## **9. Une prise de décision éclairée**

Nous savons que décider d'agir une stratégie d'action démocratique sur les lieux de travail est légitime pour élaborer et implanter une nouvelle forme d'organisation du travail fondée sur la coopération authentique. Mais, sachant que le pouvoir décisionnel est au cœur de la réorganisation du travail, faut-il encore que les codécideurs partagent le sens de la coopération authentique et la signification qu'elle prendra au quotidien pour mesurer leur capacité de s'entendre.

### **9.1 Partager le sens de la coopération authentique à co-construire**

Anticiper la mise en œuvre de la décision est crucial pour assurer à la prise de décision tout l'éclairage nécessaire. Cette étape de réflexion accroît la validité du consentement libre et

éclairé des partenaires décisionnels. Si les étapes ultérieures de la délibération éthique interpellent individuellement chacun sur une base rationnelle, celle-ci s'adresse au collectif sur une base intersubjective. Plutôt que de faire une analyse critique d'une histoire passée encore présente à la lumière de faits, il s'agit d'inventer un futur à construire dès maintenant à partir d'une idée floue. L'expérience vécue de la coopération contrainte à laquelle chacun a participé sert de point de départ pour penser le sens de la coopération authentique à co-construire. L'espace de dialogue où chacun est convié est un lieu ouvert à l'émergence du sens à donner à la coopération authentique qu'ils auront à mettre en forme. Allant du connu souffrant à un inconnu anticipable non souffrant, le sens à donner à l'agir coopératif questionne le mouvement à orienter, la direction à infléchir pour que ce dernier rende compte d'une performance sans coût santé. Au fil de l'itération entre un passé révolu et un avenir désiré le présent prend sens. Chacun interagissant avec le sens en émergence et avec ses pairs participe à la définition du sens de la coopération authentique. Ce processus émergent atteint son point de saturation quand tous reconnaissent que la formulation du sens de la coopération authentique à co-construire ne contredit en rien leur expérience individuelle passée.

## **9.2 Signifier la coopération authentique dans le travail quotidien**

Une fois découvert le sens à impulser à l'agir coopératif reste encore à lui donner de la substance. Comment la coopération authentique va-t-elle se signifier dans le geste relationnel? À quoi va-t-on la reconnaître dans le travail quotidien? Quels indicateurs peuvent servir à repérer son absence ou sa présence? Répondre à ces questions c'est identifier quelques grands principes moraux à partir desquels chacun consentira à modéliser son comportement.

Le résultat de l'élaboration du sens et de sa traduction en gestes relationnels concrets est le fruit du vécu expérientiel de chaque organisation du travail. Tout comme les personnes les entreprises ont leur propre identité. Il n'y a n'a pas deux identiques. Par conséquent, on ne peut établir de point de départ commun à l'ensemble des entreprises. Sur un horizon allant de l'ultime coopération contrainte à l'optimum coopération authentique, les entreprises ne se positionnent pas de la même manière. Certaines étant moins et d'autres plus affligées par la coopération contrainte. L'important n'est pas l'atteindre l'optimum, mais la mise en mouvement de la transformation. Pour qu'elle soit décidée avec discernement, elle doit respecter le rythme de chacune du moment où elle démontre de la continuité dans l'intention de mettre les efforts requis et de les traduire en mesures concrètes pour atteindre une performance sans coût santé.

À notre grande question de recherche "comment organiser le passage du modèle de production industrielle au modèle de production postindustrielle?", nous avons répondu qu'après le diagnostic de la crise de légitimité affectant le modèle industriel à cause du coût santé, il fallait aider les personnes concernées à décider de manière responsable à résoudre le dilemme éthique de la performance. Maintenant que le problème de la décision est résolu; que nous savons quoi faire et pourquoi le faire, quels sont les autres problèmes laissés en suspens. Qu'est-ce qui sépare la décision de l'action?

## **10. Les conditions de réalisation**

Traduire la décision éclairée en plan d'action exige que celle-ci soit réfléchie en termes de conditions d'action. Les conditions anticipées préparent l'action. Elles nourrissent la

planification. Elles concourent donc à augmenter les chances de réussites de la mise en application de la décision.

Selon nous, suite à la décision de choisir d'agir la stratégie d'action démocratique fondée sur la coopération authentique pour réorganiser le travail de manière à atteindre une performance sans coût santé, il faut que l'entreprise se dote d'une définition contextualisée de la coopération au travail, qu'elle supporte le construit de sa représentation et que l'ensemble de ses membres comprenne ce que suppose une démarche de réorganisation du travail.

Ces trois conditions sont autant de sous-problèmes qui concourent à organiser les étapes du passage du modèle industriel au modèle de production postindustrielle.

### ***Avoir une définition contextualisée de la coopération authentique***

Prendre individuellement et collectivement une décision éclairée qui fasse sens et que sa signification soit perçue par chacun en terme de geste relationnel est certes une étape importante à franchir dans le processus de la transformation désirée. Or, celle-ci a comme seul matériau le concept de coopération. Qu'est alors que coopérer? Mais plus encore en quoi la coopération authentique se distingue-t-elle de la coopération perversée? Quelles sont les dimensions à considérer par rapport à la crise à résoudre? Quels sont les critères opératoires de la coopération authentique pour chacune des dimensions considérées quant à la transformation à mettre en place? Trouver des réponses à ses questions c'est se doter d'une définition contextualisée de la coopération authentique.

Partir d'une définition contextualisée de la coopération facilite l'intercompréhension. Elle permet aux acteurs entendant la même chose de se comprendre. Loin d'être une banalité, le fait d'avoir comme référent la même définition évite bien des conflits liés aux interprétations multiples et équivoques auxquels se prête à merveille le langage commun.

Bien que nécessaire ce préalable est insuffisant. La définition d'un mot éclaire l'entendement sur le concept coopération. Mais comme il n'est pas un objet tangible et matériel comme une table ou une tasse, comment évoquer son image immatérielle? La question de sa représentation se pose dès lors.

### ***Mettre en place une représentation commune de la coopération au travail***

La définition contextualisée du concept de coopération au travail est un concept dynamique qui se meut selon le rapport d'interaction entre les acteurs et une situation donnés à transformer. Comment alors rendre compte de sa dynamique relationnelle? Comment cette dynamique opère-t-elle au niveau de la personne, entre la personne et son groupe d'appartenance, entre les groupes et le département, puis entre les différents départements et l'entreprise? Quel est son mode opératoire?

Trouver des réponses à ces questions permet de se représenter l'incidence locale de la transformation systémique auquel renvoie la définition contextualisée de la coopération à mettre en place. Sauf qu'elles laissent en suspend la démarche qui peut la concrétiser.

### ***Comprendre la réorganisation du travail***

Entre la représentation et la réalisation, l'espace à parcourir dans le temps conditionne la question de la régulation du mouvement à mettre en forme. Quelle méthode est dès lors utile

pour penser le mouvement de la transformation aux divers niveaux impliqués par une organisation de travail fonctionnant sur un autre mode relationnel? Autour de quels enjeux le mouvement processuel doit-il s'ancrer? Quelles sont les conditions de succès auxquelles doit répondre la méthode à retenir?

Trouver des réponses à ces questions informerait l'itinéraire à emprunter, les contenus qui y seraient traités en cours de route et les facilités à se prémunir pour atteindre la destination.

Bref, avoir en main des réponses à toutes les questions soulevées serait certes utile pour ceux qui auront à jauger de la motivation à soutenir, à juger des efforts à investir, à évaluer l'ampleur de l'engagement sollicité. C'est sommes toutes disposer d'une information complète et précise à partager sur les tenants et les aboutissants d'une prise de décision éclairée quant au bien fondé d'agir la coopération authentique sur les lieux de travail. Car à toute fin pratique, il serait encore moins dommageable et plus responsable de rejeter franchement l'option que de la pervertir en cours de processus.

## Bibliographie sélective

- Canguilhem G., (1988) "La santé: concept vulgaire et question philosophique" dans *Cahiers du séminaire philosophique*, no8, p. 119-133.
- Carpentier-Roy M-C., (2000) "La psycho dynamique du travail et la recherche en santé mentale au Québec", dans *Le travail et ses malentendus* sous la direction de Marie-Claude Carpentier-Roy et Michel Vézina, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Octares, Québec.
- Déclaration universelle des droits de l'homme, (1996) Éditions Folio.
- Dejours C., (1995) *Le facteur humain*, Puf, collection Que sais-je?, Paris.
- (1993) *Travail: usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris Bayard.
- (1980) *Travail, usure mentale. Essai de psychopathologie du travail*, Paris, Le Centurion.
- Edmon M. et Picard D., (1984) *L'école de Palo Alto*, Éditions Retz, Paris.
- Gagnon R.P., (1996) *Le droit du travail du Québec*, 3<sup>e</sup>. Édition, Éditions Yvon Blais Inc, Québec.
- Godbout J., (2000) *Le don la dette et l'identité*, Éditions Boréal.
- (2000) *L'esprit du don*, La Découverte, réédition.
- Gonik V., (1999) "Lorsque l'organisation du travail devient source de pathologies", Institut Universitaire de la santé au travail, *Revue médicale de la Suisse romande*, 119, p.549-554.
- Les lois du travail 1997-1998*, (1997) 4<sup>e</sup>. Éditions Lois et règlements du Québec et du Canada, Éditions Yvon Blais Inc..
- Legault G.A., (1999) *Professionalisme et délibération éthique*, Presses de l'Université du Québec.
- Racine L., Legault G. A. et Bégin L., (1991) *Éthique et ingénierie*, Éditions McGraw-Hill, Montréal.
- Vézina M., (2000) "Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail" dans *Le travail et ses malentendus* sous la direction de Marie-Claude Carpentier-Roy et Michel Vézina, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Octares, Québec.
- Voyer G., (1996) *Qu'est-ce que l'éthique clinique?*, Éditions Fides, Québec.
- Watzlawick P., (1978) *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation et communication*, Éditions du Seuil, collection le Point.
- (1975) Et Weakland J. et Fish R., *Changements. Paradoxes et psychothérapie*, Seuil, Point.
- Et Beavin J.H. et Jackson D.D., (1972) *Une logique de la communication*, Seuil, Point.

## Notes

---

<sup>1</sup> Lacroix André, (2002) (sous la direction de), *Éthique et coopération : un contrepoids à la mondialisation*, GGC éditions.

<sup>2</sup> Une vaste littérature existe sur le sujet depuis quelques années, à titre d'exemple pensons à Vinet Alain, (2004) *Travail, organisation et santé : Le défi de la productivité dans le respect des personnes*, PUF ; Poitou Philippe, (2005) *Souffrances, le coût du travail humain*, Éditions L'Harmattan ; Pensons encore aux travaux de recherche de Jean-Pierre Brun de l'Université Laval ainsi qu'à ceux de Neboit et Vézina 2002.

---

<sup>3</sup> De Gaulejac 2005, Brabant 2005, American Psychological Association , 2005Poitou 2005, Amherdt 2005, Murray, Bélanger, Giles et Lapointe 2004, Vinet 2004, Askenazy 2004, Audet 2003, Romanens 2003, Harrisson et Legendre 2002, Charpentier-Roy, Maugeri 2001, Monroy 2000, Vézina 2000, Hirigoyen 2001, Dejours 1998 et Leymann 1996, etc..

<sup>4</sup> Foucher Roland, Savoie André et Brunet Luc, (2003) Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail, Éditions Nouvelles.

<sup>5</sup> "La santé au travail : une question d'Éthique et de rentabilité économique", Aide-mémoire N.84, révision juin 1999, <http://www.who.int>

La lecture du chapitre 2: *Une interprétation de l'éthique à Nicomaque* dans "Qu'est-ce que l'éthique clinique" de Gilles Voyer (1996) a inspiré cette partie.

<sup>7</sup> "Le don la dette et l'identité" de Jacques Godbout, Éditions Boréal, 2000.

<sup>8</sup> D'après Robert P. Gagnon "Le Droit de travail au Québec" 3<sup>e</sup> , Chez Yvon Blais inc. 1996.

<sup>9</sup> Lois du travail 1997-1998 4<sup>e</sup>. Éditions Lois et règlements du Québec et du Canada, Éditions Yvon Blais inc. 1997.