

L'intégration de l'éthique en gestion :
Une approche collaborative

André Lacroix, Robert Roy, Sylvie Desrosiers
Avec la collaboration de Louise Campeau

ISBN : 978-2-924244-00-5
Dépôt légal 2012
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

Table des matières

Introduction	4
1. Sociologie des organisations	10
1.1 École des relations humaines.....	11
1.1.1 <i>L'expérience de Mayo et l'« effet Hawthorne »</i>	11
1.1.2 <i>L'expérience de Kurt Lewin et sa théorie des champs de force</i>	13
1.2 Théorie des besoins et de la motivation	14
1.3 Courant structuro-fonctionnaliste	16
1.4 Courant de l'analyse stratégique des organisations.....	16
1.5 Courant de l'analyse culturelle des organisations	18
2. Théories managériales de consultation des employés	22
2.1 La théorie de Likert et la gestion participative	23
2.2 Le modèle <i>Kaisen</i> et le modèle de qualité totale	24
2.3 <i>L'empowerment</i> et les groupes autonomes (<i>self-directed work teams</i>).....	26
2.4 L'organisation apprenante	29
2.4.1 <i>La pensée systémique</i>	30
2.4.2 <i>Les cinq disciplines</i>	31
3. Modèles de décision organisationnelle	35
3.1 Le modèle classique.....	35
3.2 Le modèle rationnel	36
3.3 Le modèle politique	37
3.4 Le modèle philosophique de Lenoble et Maesschalck	38
4. Une gestion collaborative à dimension éthique.....	42
Conclusion	46
Bibliographie.....	47

Introduction

Depuis la fin du XXe siècle, le marché du travail est soumis à de profondes mutations comme le mentionne André Gorz (Gorz, 2008). Ces mutations concernent tout autant la présence croissante des supports informatiques que l'augmentation de la pression visant à améliorer l'efficacité en réduisant les coûts et le temps de réalisation. Elles découlent également de la plus grande place que tient la dimension service dans le monde du travail, de la montée de l'individualisme social qui accentue l'instrumentalisation des institutions, des organisations et des entreprises et du report des responsabilités sur les professionnels¹ et travailleurs de première ligne. Ces changements complexifient énormément la tâche des travailleurs, des professionnels et des gestionnaires. De plus, ils ne sont pas sans avoir d'importantes conséquences sur la performance des employés, les exigences des employeurs à leur égard et les attentes du public – ou plus prosaïquement des clients. Ils sont également à l'origine de la multiplication des conflits de normes et de valeurs auxquels tout le monde est confronté. Dans ce contexte, les spécialistes de la gestion et de la gouvernance sont énormément sollicités pour proposer de nouvelles formes d'organisation du travail. Ces derniers misent, pour la plupart, sur de nouveaux modes de contrôle des comportements compte tenu des nombreux dérapages auxquels les organisations sont confrontées.

Or, pour apporter le soutien requis aux organisations afin qu'elles puissent s'ajuster à cette nouvelle réalité, il existe une kyrielle d'interventions possibles. Dans plusieurs cas, les spécialistes cherchent à améliorer la qualité du « vivre ensemble » pour favoriser une meilleure performance organisationnelle. Que l'on pense aux formations offertes par les sciences de la gestion, la psychologie organisationnelle, les programmes de développement organisationnel et toute autre variante du même type – projets *Qualité de vie au travail*, *Employeur de choix*, *Qualité totale*, *gestion participative*, *cercles de qualité*, pour ne nommer que ceux-là –, les spécialistes cherchent d'abord à motiver les employés et à mieux les encadrer pour augmenter la performance ou l'efficacité de l'entreprise.

Ces approches sont bien sûr intéressantes et pertinentes. La majorité d'entre elles ne tiennent toutefois pas compte des enjeux que sous-tendent les valeurs au sein des organisations. Elles ne tiennent pas davantage compte des tensions que génèrent ces enjeux, ni des dilemmes éthiques que rencontrent les employés et les gestionnaires en se voyant souvent obliger de faire cohabiter des normes et des valeurs contradictoires, voire de les concilier dans leurs actions

¹ Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

professionnelles. Dans les faits, les nouvelles réalités du monde du travail sont souvent si complexes qu'elles exigent une très grande souplesse des organisations et obligent les travailleurs et les professionnels de la première ligne à imaginer des solutions originales aux problèmes qu'ils rencontrent. De la même manière, les dirigeants des entreprises sont confrontés à des réalités qui les obligent à modifier constamment la mission et les valeurs de l'organisation tandis que les gestionnaires intermédiaires sont contraints de concilier les besoins exprimés par les professionnels sur le terrain, les besoins des clients et des citoyens avec les objectifs poursuivis par les dirigeants. Dès lors, les enjeux que sous-tendent les valeurs ne se résument plus seulement à de simples conflits de valeurs et de normes, ni ne se traduisent par les seuls comportements délinquants auxquels les médias font trop souvent référence, même si, au demeurant, ces conflits et comportements délinquants peuvent encore exister et doivent être corrigés. Plus fondamentalement, ils se traduisent par la nécessité de faire cohabiter, au sein d'une même institution, des cultures, c'est-à-dire des manières de faire et de concevoir le travail, différentes, voire antagonistes par moment, des cultures divergentes qui incitent la plupart des organisations à les nier et/ou écraser les plus délinquantes, pour réformer l'organisation et imposer une nouvelle culture. Ou encore, la présence de ces cultures disparates, étant maintenant inévitable en raison de la nouvelle réalité du monde du travail, doit être aménagée au sein d'une nouvelle manière d'envisager le « vivre ensemble » dans les organisations et dans le monde du travail. C'est à cette réalité que les intervenants et chercheurs de la Chaire d'éthique appliquée ont été confrontés alors qu'on leur demandait de former les travailleurs et les professionnels en matière d'éthique, afin de résorber les tensions et outiller ces employés pour résoudre les dilemmes éthiques auxquels ils faisaient face.

Former des personnes pour les aider à réfléchir et identifier les enjeux sous-jacents aux valeurs dans leur travail alors que la structure organisationnelle leur nie implicitement le pouvoir de poser des gestes découlant d'une telle réflexion, c'est également ce à quoi nous avons été confrontés. Nous en sommes donc venus à nous intéresser à la gouvernance ou plus exactement à la dimension éthique de la gouvernance, celle qui touche la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail ainsi que les relations externes de l'organisation, soit celles avec ses partenaires, ses clients, les citoyens, l'État, etc. Il fallait désormais, non seulement former les personnes afin de leur permettre de développer une compétence éthique, mais également repenser les modes de gestion afin que cette compétence puisse s'exprimer en milieu de travail. Dès lors, le but d'une formation en éthique consiste d'abord à amener chaque membre de l'organisation, non seulement à développer une plus grande sensibilité aux conflits

de valeurs et de normes, mais aussi à mieux saisir les tensions qui peuvent opposer certaines valeurs, et ce, afin de résoudre de la façon la plus adéquate possible les dilemmes qui découlent de ces tensions. Mais une telle formation reste incomplète si elle n'est pas jumelée à une réflexion sur l'organisation du travail. Et dans ce dernier cas, ce n'est plus de formation que l'on parle pour résoudre les tensions, mais bien d'un accompagnement organisationnel en vue de repenser les modes de gestion de façon à ce qu'ils prennent en compte la dimension éthique de la vie organisationnelle et des relations externes de l'organisation.

C'est pourquoi nous avons ensuite intégré, à ces formations de première ligne, une réflexion plus large sur l'organisation du travail et la gestion afin que les formations données s'harmonisent avec le milieu de travail... et inversement. Notre but était de nous assurer que l'organisation du travail garantisse un espace réflexif aux travailleurs et professionnels et permette ainsi la prise en compte de valeurs discordantes, issues de cultures parfois discordantes même si elles s'enracinent au sein d'une même organisation. Il fallait en fait amener les personnes provenant de différentes sphères professionnelles et confrontées à des besoins institutionnels et des réalités socio-économiques différentes à œuvrer au sein d'une même organisation et à collaborer à la réalisation de sa mission. Ce mode de gestion auquel nous avons donc associé le qualificatif « collaboratif » s'inscrit par conséquent dans cette même mouvance de changement que nous évoquons un peu plus tôt. Dans les faits, il s'agit d'intégrer la dimension éthique à la gestion afin de nous assurer que l'éthique ne soit pas – ou plus – perçue, comme une simple question de formation des personnes et de renforcement des comportements, voire de contrôle des comportements, mais soit plutôt comprise comme une dimension intrinsèque de la vie professionnelle et organisationnelle, comme une dimension à part entière de la gestion.

La nécessité de « penser » cette formation axée sur les pratiques et la prise de décision en fonction des modes de gestion déployés au sein des entreprises nous est apparue évidente. En effet, dans la très grande majorité des organisations, il est impossible d'avoir une culture unique, surtout lorsqu'elles comptent plus de 20 personnes. La gestion doit donc assurer la régulation des tensions culturelles, celle des valeurs et intérêts divergents. Il nous semblait vain d'outiller les divers membres de l'organisation afin qu'ils puissent réfléchir et intégrer, dans leurs décisions et leurs actions, la dimension éthique des situations qu'ils rencontrent, si l'organisation ne leur reconnaissait pas cette sphère d'autonomie ou, pour le dire autrement, si l'entreprise tout en prétendant allouer cette autonomie l'encadrait de façon à en interdire le réel déploiement. C'est dans ce contexte que nous avons commencé à nous intéresser à la sociologie des

organisations, aux théories managériales misant sur la consultation des employés ainsi qu'aux modèles de décision organisationnelle les plus utilisés actuellement. Comme nous venons de le préciser, il ne s'agissait pas de nier l'importance des formations en éthique, mais plutôt de nous assurer de leur réel succès en intervenant de manière complémentaire d'abord sur les fonctions occupées par le personnel, ensuite sur la « structure » de l'organisation même du travail au sein des organisations.

Notre recherche nous a permis d'élaborer une approche pour aider les employés d'une organisation, tout autant que ses dirigeants, à prendre en considération les valeurs qui orientent leurs actions afin de développer une plus grande habileté à résoudre les dilemmes éthiques qui se présentent à eux et ainsi réduire les tensions éthiques. Plus spécifiquement, il s'agit de s'assurer que, tant au niveau de la direction (décision stratégique) qu'au niveau de la gestion intermédiaire (*middle management*) et des employés, la dimension éthique soit clairement identifiée et prise en compte dans chacune des décisions, car, bien sûr, chaque décision comporte une dimension éthique. Mobiliser des employés en provenance de diverses professions, directions ou formations constitue un défi de taille pour tout dirigeant qui souhaite reconnaître une autonomie aux membres de son personnel. Une telle reconnaissance implique que ces derniers puissent eux-mêmes gérer les dilemmes éthiques auxquels ils sont confrontés, sans pour autant que la direction ne perde le contrôle de l'entreprise. Cela implique aussi que cette même direction soit capable d'assumer la coexistence d'une diversité de cultures au sein de l'organisation, avec à la clé, des valeurs qui s'inscrivent dans des schèmes normatifs divers, lesquels ne sont pas tous issus de la volonté exprimée par la direction.

La compréhension de la mission, de la vision, des valeurs ainsi que du « planifier, organiser, coordonner et contrôler » (Mintzberg, 2004) étant habituellement réservée aux dirigeants formellement en place comme le mentionne Mintzberg, l'intégration des employés ou des groupes d'employés au processus décisionnel oblige par conséquent le dirigeant à revoir ses modalités de fonctionnement. Ce « management participatif » (Mintzberg, 2004, p. 546) qui est de plus en plus valorisé au sein des entreprises se décline de multiples façons et comporte certaines caractéristiques que nous avons attribuées à notre approche collaborative. Il est donc important d'en dégager les grands axes ainsi que les grandes lignes d'intervention au sein de l'organisation pour favoriser une meilleure compréhension d'une gestion éthique qui mise précisément sur un processus de décision « connaître – évaluer – décider » basé sur le dialogue instauré à différents échelons hiérarchiques. L'accompagnement en éthique auprès des travailleurs, professionnels et gestionnaires d'une organisation vise à les familiariser avec

les processus de prise de décision, lesquels supposent la prise en compte des valeurs émergeant des situations contextuelles ainsi que des divergences de valeurs structurelles liées à la variété des fonctions et des cultures. Cet accompagnement implique que tous les employés de l'organisation prennent acte de ces valeurs et soient en mesure de les partager avec la direction. Ainsi, non seulement les dirigeants doivent-ils tenir compte de l'opinion de leurs employés comme le veut le « management participatif », mais ils doivent également, dans certains cas, pouvoir remettre en question leur propre pouvoir et leur propre autorité pour accepter que leurs employés innovent et imposent de nouvelles manières de faire à l'entreprise. Cette gestion dite « collaborative » va donc plus loin que la gestion participative et mise sur un véritable partage de valeurs, par-delà la consultation et la participation.

Pour bien comprendre les enjeux de la recherche que nous avons menée, et pour bien saisir l'originalité de notre proposition, il nous a semblé important de revenir aux sources. Par conséquent, même si nous n'avons pas la prétention de présenter l'ensemble des théories en sociologie des organisations, ni l'ensemble des théories managériales misant sur la consultation des employés pour l'élaboration et la formulation d'une décision au sein des organisations, nous aborderons les plus pertinentes afin de mettre en lumière leurs particularités et leurs caractéristiques. Il ne s'agit pas ici de nous improviser spécialistes de la sociologie des organisations ni non plus spécialistes de la gestion, mais de dresser un bref portrait des plus marquantes d'entre elles afin de mettre en lumière l'ignorance dont elles font preuve à l'égard de l'éthique et la difficulté d'y intégrer un processus de réflexion éthique dans l'organisation du travail au quotidien. En effet, le « séquençage » du travail et la technicisation découlant des trois modes d'organisation du travail – le taylorisme, le fordisme et le toyotisme – ont engendré une organisation du travail coupée de sa dimension éthique. Et c'est précisément ce que l'on a cherché à remettre à l'ordre du jour à travers nos accompagnements, la dimension éthique du travail.

La décision organisationnelle étant au cœur de la participation des employés à la gestion de toute organisation, nous devons également examiner quelques-uns des modèles de décision organisationnelle les plus utilisés. Ainsi, nous ferons état, dans un deuxième temps, des trois modèles qui nous semblent les plus utilisés dans le milieu organisationnel.

Nous mettrons ensuite en relief la dimension éthique de l'approche collaborative que nous cherchons à transmettre lors de nos accompagnements auprès des divers membres des organisations afin de mettre en place une infrastructure éthique qui permette d'assurer la

pérennité de l'éthique au sein des organisations. Cette approche en gestion se démarque en effet des autres concepts et modèles dont nous ferons état en misant sur l'intégration d'une dimension éthique en vue de réduire de façon adéquate et efficace les conflits de normes et de valeurs dans le milieu organisationnel.

Enfin, nous concluons en exposant brièvement les principaux concepts devant être déployés dans une gestion éthique, de même que son mode d'opération et les obstacles qu'il nous faut contourner pour parvenir à mettre en place un tel mode de fonctionnement au sein des organisations.

1. Sociologie des organisations

La sociologie des organisations s'intéresse au milieu organisationnel en tentant d'identifier et de comprendre les différents facteurs qui influencent la vie des organisations. Depuis ses débuts dans les années 1920, cette branche de la sociologie est jalonnée par plusieurs écoles et courants de pensée, dont quelques-uns ont inévitablement contribué à modeler l'approche éthique que nous proposons maintenant aux organisations. Parmi ceux-ci, nous aborderons l'école des relations humaines qui donne naissance à la sociologie des organisations. Puis, nous présenterons plus brièvement la théorie des besoins et de la motivation, dont Abraham H. Maslow est le principal représentant, ainsi que le courant structuro-fonctionnaliste. Nous nous attarderons ensuite au courant de l'analyse stratégique, plus précisément aux travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg qui s'intéressent aux relations de pouvoir et aux stratégies des acteurs. Nous terminerons par le courant de l'analyse culturelle dans lequel s'inscrivent les travaux de Edgar H. Schein qui mettent en évidence l'importance, pour les membres d'une organisation et plus particulièrement pour ses gestionnaires, de bien saisir la culture et les sous-cultures organisationnelles ainsi que la façon dont elles évoluent continuellement.

Comme nous l'avons très rapidement évoqué en introduction, ces aspects de la vie d'une organisation nous apparaissent en effet fondamentaux en éthique. C'est pourquoi leur prise en compte nous semble si importante lorsque vient le temps de proposer des formations, mais aussi et surtout, lorsqu'on souhaite s'assurer que ces formations soient véritablement intégrées à la vie organisationnelle et ne constituent pas de simples exutoires servant d'alibis éthiques.

Avant d'aborder chacun de ces courants, il nous faut toutefois rappeler quelques éléments essentiels de l'évolution de l'organisation du travail. On ne peut en effet amorcer une discussion sur l'organisation du travail et les modes de gestion sans d'abord référer à la fameuse triade que constituent le taylorisme, le fordisme et, plus tard, le toyotisme, qui, tout importants qu'ils soient, ont montré leurs faiblesses (Pinard, 2000). Ces trois modes d'organisation du travail ont marqué l'organisation systématique et scientifique du travail en fragmentant les processus de production pour accroître celle-ci (taylorisme), en les systématisant (fordisme) et en prenant en compte le point de vue des employés sur les chaînes de travail en vue d'améliorer ces mêmes processus (toyotisme). Pour corriger les lacunes de ces modes d'organisation du travail, des chercheurs ont commencé à s'intéresser aux individus et aux groupes dans leur milieu de travail, aux aspects psychologiques du travail, à la vie des groupes humains ainsi qu'à la dimension relationnelle des rapports professionnels au sein des organisations à partir des années 1920. La

crise de 1929 va bien sûr accentuer ce mouvement sans toutefois remettre en cause l'organisation industrielle du travail.

1.1 École des relations humaines

Phillippe Bernoux (2009) fait remonter les débuts de la sociologie des organisations à l'école des relations humaines qui se développe dans la foulée de l'expérience conduite par Georges Elton Mayo aux ateliers de l'usine *Hawthorne* de Chicago (1927-1932). Les travaux de cette école, à laquelle nous pouvons également rattacher Kurt Lewin (1943), visent à permettre à la direction d'une entreprise de connaître les éventuelles réactions des employés aux changements qu'elle veut apporter à l'organisation. Ils visent aussi à informer ces derniers des motifs de ces changements et finalement à contrôler les éventuelles réactions engendrées par le changement.

D'autres chercheurs réfèrent pour leur part aux auteurs fondamentaux et rappellent l'importance de Weber (1922)² et Parson (1937) dans l'élaboration d'une sociologie des organisations. Dans les faits, nous nous sentons beaucoup plus proches de ces derniers. En effet, ils nous permettent de situer l'organisation dans un ensemble beaucoup plus large : la société. Nous pouvons donc alors faire le pont entre l'agent, que ce soit le travailleur, le professionnel ou le gestionnaire dans le cas qui nous occupe, et son point de référence qui est ici l'organisation. Ce lien qui s'établit entre l'agent et un ensemble d'agents, c'est bien le corpus sociologique qui l'étudie. Mais c'est aussi là qu'émerge la dimension éthique de la décision et de l'organisation du travail.

1.1.1 L'expérience de Mayo et l'« effet Hawthorne »

L'expérience de Georges Elton Mayo est menée de 1927 à 1932 auprès d'ouvrières travaillant aux ateliers de l'usine *Hawthorne* de la *Western Electric* de Chicago. Elle démontre, d'une part, que ce ne sont pas surtout les aspects physiques de l'environnement du travail (en l'occurrence l'éclairage), ni non plus les seuls processus mécaniques qui ont un impact réel sur la productivité des ouvrières, mais l'intérêt accordé à ces dernières en vue de bonifier leurs conditions de travail et d'augmenter ainsi leur productivité. Autrement dit, ce phénomène, l'« effet Hawthorne », met en lumière l'amélioration de la productivité des employés que peut

² Nous référons ici à l'ouvrage de Marx Weber, *Economy and Society*, paru en 1922.

généraliser l'attention allouée à leur travail et à leurs conditions de travail. Qui plus est, l'importance de la dimension sociale du travail au sein de l'organisation, plus précisément, l'influence de la dynamique d'un groupe d'employés sur la productivité de chacun d'eux, est aussi ressortie au cours de cette expérience. En effet, les chercheurs ont noté que, lorsque des tensions perturbaient l'harmonie au sein du groupe, la productivité de chaque ouvrière était affectée négativement. La dimension systémique et complexe de l'interaction humaine en milieu de travail est ainsi pour une première fois dégagée.

De plus, une série d'entrevues réalisées auprès des ouvrières ont permis aux chercheurs de remarquer que le « moral » du groupe ne dépendait pas seulement des relations au sein de ce groupe, mais également de la relation avec le contremaître du groupe. Les fonctions « de conseil, de proposition et surtout d'écoute, plus que de commandement proprement dit » avaient un effet non négligeable sur le « moral » des ouvrières et, conséquemment sur leur productivité : « elles travaillaient spontanément mieux et davantage, et déclaraient ne pas avoir la sensation d'une fatigue supplémentaire ». Le contremaître devait donc présenter les compétences d'un animateur de groupe ayant une capacité importante d'écoute, et non plus celles d'un « chef » au sens traditionnel du terme » (Bernoux, 2009, p. 85). Ces entrevues ont en outre permis de constater l'importance, pour les ouvrières, de bien comprendre leur travail, d'en saisir l'utilité et le sens.

À la suite de cette expérience maintenant célèbre, les chercheurs ont pu vérifier l'influence positive de la prise en compte de ces facteurs psychologiques en milieu de travail pour améliorer la productivité des employés. Un des dirigeants de l'étude écrivait d'ailleurs :

The Hawthorne researchers became more and more interested in the informal employee groups, which tend to form within the formal organisation of the company, and which are not likely to be represented in the organisation chart. They became interested in the beliefs and creeds which have the effect of making each individual feel an integral part of the group (Roethlisberger et Dickson, 1939, cité in Hindle, 2008, p.100).

En somme, l'expérience de l'équipe de Mayo met en relief l'importance de :

- 1) la dynamique des groupes d'employés au sein d'une organisation et permet ainsi d'envisager l'existence de sous-cultures au sein de l'organisation;
- 2) l'écoute des employés par les dirigeants, lesquels devraient remettre en question le mode de gestion par commandement et contrôle.

Toutefois, bien que la fonction de « chef » ait été remise en question, cette expérience n'a pas permis « de considérer le salarié comme un acteur à part entière », de lui allouer « un certain pouvoir » (Bernoux, 2009, p. 87), une réelle participation aux décisions les concernant.

1.1.2 L'expérience de Kurt Lewin et sa théorie des champs de force

C'est Kurt Lewin (1947) qui poussera encore un peu plus loin les recherches dans ce domaine en développant le concept de dynamique de groupe en 1943, durant la Deuxième Guerre mondiale. Lewin est professeur à l'Université de Stanford (Californie) lorsque le gouvernement états-unien, craignant une pénurie de viande, lui demande d'examiner les conditions de remplacement de la viande par des abats. Lewin et son équipe créent alors deux groupes de ménagères. Dans le premier groupe, les ménagères sont passives, c'est-à-dire qu'elles sont informées, à partir de conférences de spécialistes en nutrition et de la santé, des bienfaits des abats et de la manière de les consommer. Dans le second groupe, les participantes sont invitées à mettre en commun leurs points de vue sur la consommation d'abats. L'observation du comportement des ménagères de ces deux groupes ont permis aux chercheurs de constater que les échanges au sein du deuxième groupe étaient très animés. Quelque temps après les rencontres avec les deux groupes, les chercheurs ont bien sûr comparé les résultats relatifs au changement de comportement à l'égard de la consommation de viande des deux groupes de ménagères. Ils ont alors remarqué que les membres du deuxième groupe avaient davantage consommé d'abats que ceux du premier.

Ce constat démontre que la passivité des membres du premier groupe ne permet pas une véritable intégration du message, principale condition pour produire une action. Par contre, dans le second groupe, l'interaction dynamique entre les participantes qui remettent en question leurs habitudes de consommation favorise la mémorisation, renforce leur implication, leur décision d'agir et leur passage à l'acte. Les chercheurs en ont ainsi conclu que le dialogue, la confiance ainsi qu'une logique de responsabilisation dans la décision sont requis pour assurer une action plus efficace. Transposées dans le milieu du travail, ces conclusions signifient que la confiance entre les membres du groupe et la responsabilisation de chacun sont nécessaires pour obtenir une gestion efficace, celle-ci impliquant la participation de tous les employés.

Par son expérience, Lewin met donc en évidence l'importance de la vie dynamique d'un groupe, des échanges entre ses membres et des remises en cause collectives pour favoriser la mobilisation de tous les acteurs et, conséquemment, une performance collective accrue.

Notons en terminant que Lewin développe aussi une théorie de gestion qui se démarque des autres puisqu'elle prend en compte, non seulement les champs de forces attractives, mais aussi de celles qui sont répulsives, c'est-à-dire les lacunes, les résistances qui freinent la mise en œuvre des décisions.

L'école des relations humaines nous permet de tirer des conclusions fortes en matière de gestion et d'organisation du travail, à savoir que les relations humaines constituent un facteur important pour bien mesurer, évaluer et interpréter les comportements des employés. Plus encore, cette école de pensée met en évidence l'importance, non seulement d'expliquer les raisons d'une prise de décision, mais aussi d'impliquer les employés dans l'élaboration et la formulation de cette prise de décision. Ce facteur étant identifié, la théorie des besoins et de la motivation permettra d'aller encore un peu plus loin en misant, non seulement sur la présence de cette implication, mais aussi et surtout, sur la nécessité de lier cette implication à une motivation qui assurera, pour l'éthique, la filiation axiologique du comportement.

1.2 Théorie des besoins et de la motivation

La théorie des besoins et de la motivation ouvre la voie à la seconde phase de développement de la sociologie des organisations, tout en conservant certaines spécificités de l'école des relations humaines :

École des relations humaines et théorie des motivations se caractérisaient [...] par une triple perspective : techniciste, car c'est l'organisateur qui pense le travail des individus et non eux-mêmes, individualiste, car il s'agit de l'épanouissement des besoins de chacun, humaniste, car elles disent explicitement vouloir l'épanouissement et le bonheur de l'homme. La réalisation de ces objectifs rendra l'organisation plus harmonieuse et plus efficace (Bernoux, 2009, p. 111).

Le principal penseur de ce courant, selon lequel une entreprise qui tient compte des besoins et motivations des employés obtiendra de meilleurs rendements, est Abraham H. Maslow (1954). Dans un article paru en 1943, ce dernier défend en effet l'idée que chaque personne cherche à combler ses besoins selon un ordre de progression (Maslow, 1943). Même s'il ne rend pas compte de cette hiérarchie des besoins sous la forme d'une pyramide comme on le fera plus

tard, il n'en reste pas moins qu'il a bien mis en place cette hiérarchie que plusieurs vont reprendre sous l'appellation de « pyramide de Maslow ».



Pyramide de Maslow³

Selon cette théorie, il y aurait ainsi cinq niveaux de besoins que nous chercherions à combler, soit les besoins physiologiques (1^{er} niveau), les besoins de sécurité (2^e niveau), les besoins d'appartenance (3^e niveau), les besoins d'estime (4^e niveau) et, finalement, les besoins d'accomplissement personnel (5^e niveau) qui constituent le sommet de la pyramide. De nombreuses recherches sont bien sûr venues tempérer les conclusions de Maslow et nuancer les propos du chercheur. Pour notre part, nonobstant l'ordre hiérarchique que l'on défendra, voire la pertinence d'un quelconque ordre devant être établi parmi ces cinq ensembles de besoins, il nous apparaît important de prendre en compte ces besoins pour comprendre l'efficacité et le bien-fondé d'un mode d'organisation du travail. La prise en compte de ces besoins permet en effet de nuancer la légitimité ou l'absence de légitimité que l'on attribuera à une action professionnelle dans un cas spécifique.

³ Cette illustration provient du site :

http://www.google.ca/imgres?q=pyramide+de+maslow&hl=fr&sa=X&rls=com.microsoft:fr-ca&biw=1031&bih=1115&tbm=isch&prmd=imvns&tbnid=LvKlSeeLmqhayM:&imgrefurl=http://www.alternatives-economiques.fr/la-pyramide-de-maslow_fr_art_690_35875.html&docid=1FLh63ztL1miM&imgurl=http://www.alternatives-economiques.fr/pics_bdd/article_options_visuel/A267060B.gif&w=304&h=274&ei=h13WToeBl4Xz0gHywrXvAQ&zoo m=1&iact=hc&vpx=115&vpy=567&dur=530&hovh=213&hovw=236&tx=112&ty=115&sig=107400784393593901504&page=3&tbnh=167&tbnw=189&start=40&ndsp=20&ved=1t:429,r:8,s:40 consulté le 30 novembre 2011.

1.3 Courant structuro-fonctionnaliste

C'est avec le courant structuro-fonctionnaliste, qui se développe dans les années 1950 et 1960, que l'on commence à s'intéresser aux fonctions occupées par les individus au sein des organisations et aux relations entre les individus et l'organisation. Le fonctionnalisme s'intéresse principalement à « la survie de l'organisation malgré tous les changements qu'elle doit subir et en particulier ceux des personnes » et la « notion de fonctions » est indispensable pour « comprendre la vie d'une organisation » (Bernoux, 2009, p. 117). Précisons en outre que l'analyse de Robert K. Merton (1949), un des penseurs les plus connus de cette école, « porte sur le cadre de l'organisation, non sur les comportements de ses membres ni sur le sens qu'ils donnent à leur action », ce qui « permet difficilement de prendre en compte le changement social » (Bernoux, 2009, p. 118).

Du côté structuraliste, on doit à Talcott Parsons (Parsons et Schils, 1957; Parsons, 1951) le fait de considérer l'organisation comme un système qui, sur la base de valeurs, impose des normes. Ainsi, tout comme la société, l'organisation ne peut « vivre qu'en imposant aux acteurs [ses] valeurs, en contrôlant qu'ils les intègrent et en se structurant en fonction d'elles » (Bernoux, 2009, p. 119). Parsons a également réfléchi sur l'action, qu'elle soit individuelle ou collective, consciente ou inconsciente.

Pour penser une intervention en éthique au sein d'une organisation, ces derniers éléments nous apparaissent fondamentaux. Ils permettent en effet de penser l'éthique, non plus seulement en fonction d'une prise de décision découlant de valeurs prises en compte par une personne, mais comme une prise de décision appartenant à un professionnel occupant une fonction au sein de l'organisation. Et, en maintes occasions, c'est bien cette fonction tout autant que la situation qui permettra au spécialiste en éthique de développer une juste compréhension de la situation pour aider le professionnel à pondérer son choix. Cette approche fonctionnaliste, bien qu'insuffisante, recèle néanmoins une très grande richesse sur le plan éthique comme nous le verrons plus loin.

1.4 Courant de l'analyse stratégique des organisations

Les travaux de Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), qui s'inscrivent dans le courant de l'analyse stratégique, méritent à nos yeux une attention toute particulière. Leur importance réside essentiellement dans le fait qu'ils nous permettent de mieux saisir comment les dynamiques de pouvoirs influencent la vie organisationnelle et, sur le plan éthique, peuvent

induire un biais normatif et engendrer de nombreux risques éthiques. Parlant de qui doit exercer le contrôle de la qualité, Bernoux dira que « La décision finale est le fruit des compromis entre les membres de l'entreprise et de leurs représentations des différentes contraintes » (Bernoux, 2009, p. 133). De fait, on peut dire que toute décision prise en milieu organisationnel respecte ce modèle. Le partage du pouvoir se fera en mode gestion de conflits, si les employés ne sont pas partie prenante des décisions fondamentales qui bousculent leur culture ou leurs intérêts, ou en négociation, plus ou moins conflictuelle, si la direction accepte de partager certains de ces pouvoirs.

Les travaux de ces deux chercheurs démontrent que l'analyse des relations de pouvoir en milieu organisationnel réside dans la capacité des acteurs, peu importe leur position hiérarchique, à repérer, identifier et se saisir des enjeux, des dilemmes en vue d'exercer une influence sur les autres catégories d'employés.

La dimension active des acteurs et leur stratégie respective d'influence au sein de l'organisation dominant cette théorie qui est basée sur quatre concepts principaux. Le premier est que les actions individuelles sont la source de l'évolution de l'organisation. Le postulat sur lequel repose cette assertion est le suivant : les individus refusent d'être uniquement des moyens servant à atteindre les objectifs décidés et fixés par les dirigeants. Dans ce contexte, chaque acteur, à travers les différents jeux de pouvoir opérant dans l'organisation, agit en fonction de ses objectifs propres et développe sa stratégie pour les atteindre, ce qui a nécessairement des impacts sur l'organisation. Le second concept est celui du système d'action concret qui soutient la formation d'une culture implicite entre les individus ou les groupes d'individus, culture composée notamment de règles informelles, non structurées, lesquelles contribuent à la résolution des problèmes concrets, des conflits. Troisièmement, l'analyse fine des zones d'incertitudes, par l'acteur – par le biais de ses compétences, son expertise, ses réseaux de relations, de communication –, lui permet une relative autonomie et, par extension, une certaine influence sur le système organisationnel. Finalement, le quatrième concept : le pouvoir, élément central de cette approche sociologique, désigne la capacité d'un acteur à faire agir un autre acteur dans une direction donnée.

En somme, Crozier et Friedberg « introdui[sen]t les notions d'acteurs stratégiques et de jeux de pouvoir ». Selon eux, l'organisation est en constant mouvement dans une dynamique interrelationnelle et évolutive entre l'acteur et le système et représente un « construit social, où les conflits et les intérêts divergents expliquent en grande partie les comportements adoptés par

les individus et les groupes qui la composent » (Bélanger et Mercier, 2006, p. 297). Ainsi, l'organisation constitue « un lieu de relations de pouvoir, de marchandage, une arène de jeux de pouvoir » (Bélanger et Mercier, 2006, p. 298).

1.5 Courant de l'analyse culturelle des organisations

Nous devons enfin nous attarder aux travaux de Schein qui nous permettront de mieux comprendre les dynamiques culturelles de la vie organisationnelle, car l'analyse centrée sur la culture et les sous-cultures qui se construisent en milieu organisationnel nous apparaît comme étant une étape capitale dans la sociologie des organisations. Soulignons que les écoles dominantes de ce champ sociologique qui sont orientées vers le quantitatif ne peuvent s'occuper de la dimension plus qualitative de l'organisation que représente la culture. Pourtant, cette dernière :

(...) influence de façon inconsciente les prémisses des choix des décideurs, qu'ils continuent de croire, par erreur, entièrement rationnels. La culture organisationnelle en effet, et de façon subtile, inconsciente, structure les choix, détermine les comportements et, dans plusieurs cas, bloque les changements, car si elle peut aider, elle peut aussi nuire considérablement (Bélanger et Mercier, 2006, p. 29).

Ce courant de l'analyse culturelle se développe dans les années 1980, dans la foulée des travaux de Peters et Waterman (1982) qui constatent que les entreprises ayant une culture forte et explicite ont une performance supérieure à celles où la culture est faible ou implicite. Dans ce courant de pensée, Schein occupe une place prépondérante⁴. Selon ce chercheur :

La culture organisationnelle est le *pattern des principes ou postulats de base* qu'un groupe donné a créés, découverts ou développés, en apprenant à traiter ses problèmes d'adaptation à l'environnement extérieur et d'intégration interne, et qui se sont avérés *suffisamment efficaces pour être considérés valables* et qui, par conséquent, peuvent être enseignés aux nouveaux membres comme la bonne manière de *percevoir*, de *penser* et de *sentir*, par rapport à ces problèmes (Schein, 2006a, p. 327-328).

Cette définition de la culture nous permet de comprendre la dimension éthique de la vie organisationnelle. En effet, Schein considère que la culture comporte trois niveaux axiologiquement orientés : 1) les artefacts et créations, 2) les valeurs et 3) les principes de base. Les artefacts se situent au niveau de ce qui est visible : organigramme, statuts, règlements et autres documents, descriptions de tâches, tenue vestimentaire, comportements visibles ou audibles, histoires jugées significatives dans la vie de l'organisation. On ne peut cependant

⁴ Schein, 2006a, 2006b, 2004a, 2004b, 2000, 1983, 1981.

comprendre le sens de ces artefacts et créations qu'en se référant aux deuxième et troisième niveaux.

Les valeurs constituent le deuxième niveau. On les retrouve explicitement dans certains documents, comme les fameux énoncés de valeurs ou encore les chartes et codes éthiques qui se multiplient dans les organisations. On peut également les découvrir en interrogeant les membres de l'organisation à l'occasion de groupes de discussion ou encore lors d'entrevues plus personnalisées. Elles correspondent à ce qu'en éthique appliquée nous nommons les valeurs affichées. Schein utilise d'ailleurs le même mot pour les décrire :

(...) elles ne montrent que ce que les personnes *disent* être les raisons de leur conduite, ce qu'idéalement elles aimeraient que ces raisons soient, et qui sont fréquemment, la rationalisation de leur conduite. Et cependant, les raisons sous-jacentes de leur conduite demeurent cachées ou inconscientes (Schein, 2006a, p. 329).

C'est au troisième niveau, celui des principes, qu'il faut chercher, le plus souvent, les véritables raisons d'agir. Ces principes constituent les valeurs intégrées, celles qui commandent spontanément aux actions sans avoir à réfléchir. Ces principes se forment en s'appuyant sur la façon dont sont perçues a) la relation entre l'organisation et son environnement, b) la réalité et la vérité, c) la nature humaine, d) les relations humaines (Schein, 2006a, p. 331). Ils relèvent en fait de la nature de ces quatre éléments, telle qu'appréhendée par les membres de l'organisation.

Ces principes sont le fruit du travail d'adaptation de l'organisation aux problèmes posés par son environnement externe et par sa vie interne. Ils se façonnent et se modifient en résolvant ces problèmes (Schein, 2004b, p. 1113). Ce sont d'anciennes valeurs affichées, confirmées par la pratique, ayant acquis avec le temps un caractère tellement incontestable qu'elles ne sont plus questionnées et deviennent des normes. Elles ont un quasi-statut de fait. L'idée, que les valeurs fondamentales sont souvent implicites et qu'elles ne se modifient que par la résolution de problèmes en commun, marque profondément les positions que nous adoptons en éthique organisationnelle quant au mode de gestion et à la place relative de la formation et de l'accompagnement lorsqu'il est question d'intervenir auprès d'une organisation. Nous nous attarderons plus loin à ces questions, lorsque nous présenterons le type de gestion que nous préconisons.

Fait intéressant, Schein souligne que les principes de base d'une culture n'ont pas tous un caractère positif. Ceux qui ont permis de résoudre avec satisfaction un problème ont ce caractère. Cependant, lorsque des mécanismes ont été collectivement adoptés pour éviter de

vivre l'anxiété liée à un problème irrésolu, il y a peu de chance que l'on tente spontanément de résoudre à nouveau ce problème (Schein, 2006a, p. 333). Lorsque des décisions exigent la remise en question des principes de base, elles se heurtent à une rude opposition, car elles remettent en cause l'efficacité durement acquise ou réveillent de vieilles peurs profondément ancrées. Schein souligne également qu'il est difficile, pour une personne qui partage une culture, d'en mettre à jour les principes implicites, car elle les partage et donc ne les voit plus.

Finalement, Schein met en évidence le fait que plusieurs groupes, ayant des cultures différentes cohabitent au sein d'une même organisation : « La grande organisation diversifiée contient probablement de nombreux groupes selon la fonction, la géographie et d'autres facteurs, qui possèdent leur propre culture – et certains de ces groupes seront en conflit » (Schein, 2006a, p. 337).

Bien que bref et très schématique, le détour que nous venons de faire par la sociologie des organisations nous apprend qu'il est illusoire de croire que la direction d'une organisation peut modeler la vie organisationnelle en transformant les volontés exprimées par les dirigeants en obligations collectives. La variété des intérêts et des valeurs présents dans l'organisation, de même que, et surtout, la variété des joueurs ayant un rôle dans la vie organisationnelle – employés, dirigeants, unités administratives, etc. – impliquent nécessairement qu'il existera des jeux de pouvoir au sein de l'organisation.

La sociologie des organisations nous permet surtout de mettre en relief l'importance des relations humaines au sein des organisations. En effet, ces dernières ne sont pas de simples mécaniques, mais reposent d'abord sur des volontés et des sensibilités, lesquelles répondent souvent à des besoins plus ou moins explicites. C'est lorsque ces trois éléments sont négligés que les problèmes éthiques émergent et que les analyses structurelles, stratégiques et culturelles deviennent incontournables pour l'élaboration d'une intervention éthique en milieu organisationnel. Dès lors, si aucune structure formelle n'est mise en place pour se constituer une représentation commune des défis organisationnels et évaluer, en commun, comment y faire face, des structures informelles de pouvoir naîtront inévitablement, troublant le climat organisationnel et la capacité à agir et vivre ensemble. Ces structures informelles vont bien

évidemment heurter de front les valeurs de l'organisation et générer d'importants problèmes éthiques.

En fait, bien davantage que les jeux de pouvoir, la sociologie des organisations nous permet d'insister sur deux éléments fondamentaux en éthique : l'identité des personnes impliquées dans les processus décisionnels et les interactions existant entre ces personnes. Un rapide survol de théories managériales de consultation des employés va maintenant nous permettre de comprendre comment ces interactions sont habituellement gérées et, surtout, ce que l'on qualifie, à la lumière de ces théories, comme étant la dimension éthique des comportements en milieu de travail. Nous pourrions ensuite insister sur l'importance d'une véritable prise en compte des problèmes éthiques en milieu de travail, de même que sur la nécessité de nous éloigner des modèles dominants pour pouvoir intégrer la dimension éthique dans la gestion et la formation du personnel.

2. Théories managériales de consultation des employés

Suite aux expériences de Elton Mayo et de Kurt Lewin, qui ont démontré la pertinence de se soucier de l'avis des employés sur les décisions organisationnelles concernant ces derniers, les spécialistes de l'organisation du travail et du comportement organisationnel ainsi que des gestionnaires, des groupes d'employés, etc. ont contribué au développement de différents modèles ou concepts de gestion misant sur une telle consultation en vue d'obtenir de meilleurs rendements. Dans cette section, nous suivrons donc l'évolution de différentes théories managériales misant sur ce type de consultation. Ainsi, nous aborderons la théorie de Likert, le modèle *Kaisen*, le concept d'*empowerment* ainsi que le concept d'organisation apprenante.

Loin de nous l'idée de prétendre à une quelconque exhaustivité, pas davantage qu'il ne serait question de se prétendre spécialiste de ces différents modes de gestion. Il est plutôt question de voir comment, en milieu de travail, les spécialistes et autres personnes concernées par le sujet ont abordé la gestion et tenté d'impliquer les employés de toute provenance dans les décisions. Il faut par conséquent, en présentant ces approches, se rappeler qu'elles visent d'abord à maximiser les conditions de productivité en réduisant les irritants, les résistances, les incohérences. En ce sens, on le verra rapidement, les problèmes éthiques ne sont pas nécessairement au centre des préoccupations des spécialistes, ni de celles des gestionnaires. La plupart du temps, ces problèmes sont plutôt perçus comme des éléments dirimants à la saine gestion et commandent, à ce titre, des solutions visant à assurer que les employés se conforment. On campe alors le travail de gestion relatif à l'éthique dans le domaine du contrôle des comportements.

Dans cette section, il sera surtout important de garder à l'esprit que les théoriciens de la gestion tentent de résoudre exactement le même problème que les sociologues des organisations. Après avoir fait le constat des insuffisances que révèlent les modes d'organisation du travail technique mis de l'avant par les modèles standards de Taylor, Ford et Toyota, ils cherchent de nouvelles manières d'impliquer les employés pour augmenter leur efficacité et réduire les frais de fonctionnement. Ils ne cherchent donc pas à intégrer la dimension éthique de l'action de ces derniers, cette dimension qui a trait aux valeurs. À la différence de la sociologie des organisations toutefois, les théories managériales ne visent pas tant à modéliser pour expliquer et rendre compte qu'à obtenir de véritables gains sur le terrain. En d'autres termes, elles visent à opérationnaliser de nouveaux modes d'organisation du travail à partir des constats faits par les sociologues des organisations.

2.1 La théorie de Likert et la gestion participative

En 1961, Rensis Likert et son équipe (1974) observent que de meilleurs résultats sont atteints par les équipes de travail lorsque leurs dirigeants comprennent les attentes et les valeurs personnelles des employés qui les composent. Cette relation de confiance fondée sur l'empathie permet en effet à toute personne de se sentir considérée et nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation.

L'approche managériale découlant de ce constat et misant sur un style de leadership démocratique propose aux dirigeants d'allouer leur confiance à toutes les catégories d'employés en leur demandant, lorsque c'est possible, leurs idées et pistes de solutions pour atteindre les objectifs organisationnels. Likert identifie ainsi un facteur d'efficacité au travail, soit la résolution de problèmes en groupe. La gestion participative, telle qu'issue de cette expérience, constitue maintenant un mode de gestion souvent utilisé au sein des entreprises.

Concrètement, la gestion participative encourage la communication transversale, horizontale et verticale dans des structures formelles de consultation renforcées par l'organisation. On résume habituellement la gestion participative par trois verbes : informer, consulter, mobiliser (Perron, 1997), avec comme principal objectif l'amélioration du rendement global de l'organisation et de ses services. Tout aussi formelles sont ses règles et procédures. Le type de leadership associé à ce mode de gestion amène les individus à vouloir agir, à vouloir faire ce qui doit être fait. Ici, vouloir et devoir sont intimement liés.

Ce type de gestion peut se réaliser aux trois niveaux de décision : au niveau opérationnel, c'est-à-dire sur le terrain, en première ligne; au niveau organisationnel, c'est-à-dire au niveau du « *middle-management* », là où les décisions sont relayées et mises en place dans l'organisation; et au niveau stratégique, soit à la direction de l'entreprise, là où les décisions à long terme sont prises. Bien que la consultation se situe généralement au niveau des opérations, il arrive que, suite à un succès observé à ce premier niveau, le dirigeant mette la consultation à contribution au second et au troisième niveau de décision.

Pour les tenants de la gestion participative, il est de la responsabilité du dirigeant d'informer tous les membres de l'organisation, par souci de transparence, par volonté et besoin de communiquer la mission, les objectifs ainsi que les stratégies. Lorsque le dirigeant consulte après avoir informé son personnel, il le fait sans aucunement perdre son autorité, mais de façon à augmenter la performance et la motivation des équipes. Plutôt que d'être de simples

exécutants, les employés deviennent des sources d'information indispensables à la bonne performance de l'organisation, par le biais de leurs représentants à des comités consultatifs. Le dialogue qui se met en place dans ces groupes de discussion permettra à tous de comprendre les raisons d'une décision et d'accélérer ainsi l'exécution de cette décision. Mobiliser à partir de ces groupes de consultation signifie partager certaines décisions qui concernent les membres des groupes et les salariés qu'ils représentent pour leur manifester respect, confiance et reconnaissance. Pour cette raison, nous dirons que les employés participent à l'analyse du problème, mais sont seulement consultés pour le choix de la solution. Cette nuance est importante, puisque cela signifie que les employés ne participent que très peu au choix d'une solution, mais sont impliqués dans l'application de la solution que choisit la direction.

Le processus de solution de problèmes dans le contexte d'une gestion participative comporte habituellement les étapes suivantes (Perron, 1997, p. 107) :

- 1) Diagnostic de la situation
- 2) Définition du problème
- 3) Réunion des faits pertinents au problème
- 4) Analyse des faits
- 5) Évaluation des options possibles
- 6) Détermination des aspects positifs et négatifs de chaque option
- 7) Prise de décision
- 8) Application de la décision.

2.2 Le modèle *Kaisen* et le modèle de qualité totale

Les cercles de qualité aussi appelés cercles de progrès ou *Kaisen* furent implantés au Japon dès le début des années 1960. Ce terme japonais est formé de deux pictogrammes : *Kai*, signifiant « changement » et *Zen* qui veut dire « bon » (ou mieux). Les deux pictogrammes associés peuvent se traduire par « amélioration continue » impliquant tous les employés et les gestionnaires⁵,

Le modèle *Kaisen* est en vogue dans les organisations états-uniennes depuis les années 1980, alors que celles-ci remarquèrent la grande capacité d'adaptation des entreprises japonaises. Il permet notamment de raffiner les processus de production, passage obligé pour le progrès, et

⁵ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Kaizen> consulté le 5 janvier 2012.

ce, en vue d'obtenir une meilleure qualité de marchandises et une meilleure performance de la part des employés. Le *Kaizen* propose un style de gestion original, qui repose sur des principes de "bon sens".

Trois postulats sous-tendent le modèle *Kaisen* (Hindle, 2008, p. 109) :

- Les ressources humaines sont les éléments les plus importants de l'organisation.
- Les processus d'amélioration doivent être implantés graduellement plutôt que radicalement.
- L'évaluation de l'amélioration doit être basée sur une mesure quantitative de la performance des différents processus implantés.

En tenant compte du caractère long et évolutif des transformations organisationnelles, ce modèle rompt avec le volontarisme du mode « commandement et contrôle » et sa mise en œuvre implique que le souci de « qualité » soit assumé par tous les membres de l'organisation. Cette mise en œuvre suppose également que les différents acteurs au sein de l'organisation puissent s'affranchir des paradigmes, des préjugés, c'est-à-dire penser différemment et remettre en cause les évidences. Ils doivent en outre travailler sur les processus autant que sur les résultats en vue d'une production homogène et de qualité et évoluer dans un cadre global dans la perspective où chacun peut miser sur ses capacités particulières pour que le groupe atteigne ses objectifs. Enfin, aucun jugement ou blâme ne doit être énoncé, car chaque problème offre la possibilité de s'améliorer.

Pour évaluer l'implantation de changements organisationnels, ce modèle fait appel au processus P.D.C.A. qui en constitue ainsi l'outil de base. Les quatre lettres qui le désignent se déclinent comme suit :

- **Plan** : « Reconnaître les occasions favorables et planifier le changement » (Qui fait quoi? Quand et pourquoi?).
- **Do** : « Procéder aux changements sur une plus petite échelle afin de les tester ».
- **Check** : Vérifier; « analyser les résultats et identifier les apprentissages ».
- **Act** : « Agir en fonction des apprentissages identifiés au cours de l'étape précédente; si les changements n'ont pas été fructueux lors des tests, refaire une nouvelle planification et recommencer tout le processus; si les changements se sont avérés bénéfiques, les étendre à une plus grande échelle et miser sur les apprentissages pour planifier de nouvelles améliorations en recommençant le cycle P. D. C. A. » (Tague, 2004, p. 390).

Bien que le modèle *Kaisen* ait perdu de son lustre à la fin des années 1990, ses principes sont encore très présents dans les entreprises. Il a donné naissance au modèle de *Lean Management* (appelé aussi toyotisme) et au modèle de Qualité totale, lequel repose en effet sur un système d'évaluation de l'implantation d'une décision, de la performance organisationnelle et constitue un mode de fonctionnement structurel. Selon la *European Foundation for Quality Management* (EFQM)⁶, cette stratégie se caractérise comme suit :

- L'excellence des processus à tous les niveaux (managérial, opérationnel et administratif).
- Une culture d'amélioration continue dans tous les aspects de l'organisation.
- Une compréhension fine, de la part de tous les employés, de l'impact de l'amélioration sur les coûts et les services (ou biens) produits.
- L'engagement et la loyauté de tout le personnel.
- Des pratiques organisationnelles orientées sur les besoins des clients et des marchés ciblés.

En pratique, les groupes ou cercles de qualité implantés au Japon dès le début des années 1960 sont composés d'employés volontaires et de leur supérieur hiérarchique immédiat (6 à 12 personnes). Ils se concentrent sur la résolution des problèmes de leur unité de travail et jouent un rôle consultatif auprès de la direction qui conserve toujours son pouvoir décisionnel (Bélanger, 1988, p. 427-433).

2.3 L'empowerment et les groupes autonomes (*self-directed work teams*)

Parallèlement au modèle *Kaisen*, Rosabeth Moss Kanter (1989) développe dans les années 1960, le concept d'*empowerment* (ou autonomisation). Elle démontre alors qu'une organisation est plus productive lorsque tous les employés, à tous les échelons, connaissent les objectifs et la vision de leur organisation, possèdent une réelle autonomie quant à la formulation de leurs décisions et peuvent ainsi détenir un certain contrôle sur leurs actions, ce qui leur confère les responsabilités liées à ces dernières. Ce concept managérial vise à façonner une organisation souple et apte à répondre rapidement aux impératifs de changements imposés par l'environnement plutôt qu'une organisation figée dans une structure rigide. Chaque individu est

⁶ Site de la EFQM : <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>, consulté le 15 mars 2011.

donc présumé être en mesure d'agir de manière responsable et de prendre par lui-même ses décisions.

Quatre principes y sont rattachés :

- « - La dépense physique est aussi naturelle que le jeu ou le repos pour l'être humain. Il peut s'autodiriger et s'autocontrôler;
- L'engagement personnel est en fait le résultat d'une recherche de satisfaction de besoins sociaux. L'individu apprend à rechercher les responsabilités;
- La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les personnes;
- Dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des personnes sont largement inutilisées » (McGregor, 1960).

Ces principes mettent en fait en relief la sous-utilisation des ressources humaines et l'importance de faire appel aux capacités des employés pour mettre en place des mécanismes de gestion plus efficaces. Partant de ces principes, un modèle plus élaboré, le *Self-Directed Work Team* (SDWT) aussi connu sous le nom de *Self-Managing Team*, se développe dans les années 1960-1970 pour être largement implanté aux États-Unis dans les années 1980. Il consiste en un groupe d'individus dédiés à de multiples projets, généralement d'une organisation, combinant différentes compétences, expertises et habiletés complémentaires et travaillant ensemble sans supervision pour atteindre leurs objectifs.

À partir de la mission organisationnelle, les membres du groupe développent, selon leur compréhension des valeurs et la maximisation des moyens mis à leur disposition, des solutions aux problèmes tels que l'augmentation de la productivité, la formation et les processus d'amélioration. Aucun dirigeant ne les accompagne, ils décident donc de la manière de travailler ensemble, définissent leurs règles et procédures. Ils sont de plus imputables et doivent faire une reddition de comptes sur leurs projets.

Osburn et ses collaborateurs (1990) définissent la SDWT comme « *a highly trained group of six to eighteen that is fully responsible for creating a specified product* » (Kulich et Banner, 1993, p. 25). Ron Williams précise également : « *The major challenge organizations faces in changing from a traditional environment to high-involvement include developing the teams and fostering a culture of management support* » (Williams, 1995).

Ce mode d'organisation du travail où l'ensemble des procédures et des résultats du travail appartient aux membres du groupe contribue grandement à l'amélioration de la productivité dans les organisations. De fait, *Business Week* (Fisher, 2000, p. 35) rapportait qu'en moyenne, les groupes travaillant selon ce modèle étaient de 30 % à 50 % plus productifs que les équipes fonctionnant selon un mode d'organisation du travail traditionnel. Une étude réalisée auprès de 500 organisations a d'ailleurs permis d'en dégager les avantages suivants (Williams, 1995) :

- amélioration de la qualité;
- plus grande flexibilité;
- réduction des frais de fonctionnement;
- réponse rapide aux changements technologiques;
- réduction dans l'échelle de classification des emplois;
- augmentation de l'engagement des employés envers l'organisation;
- plus grande attraction/rétention des meilleurs employés.

La transformation d'un environnement organisationnel traditionnel vers une structure SDWT passe par différents stades permettant au groupe d'améliorer sa capacité à s'autogérer. Deux à cinq années sont requises pour son implantation, bien que le groupe soit toujours en processus continu d'apprentissage. Dans un tel modèle de gestion, la formation est bien sûr fondamentale, notamment en gestion et en résolution de problèmes. Cinq champs d'apprentissage sont alors ciblés :

- Développer le réflexe de penser d'abord au besoin du client et faire de la satisfaction de ce dernier la priorité.
- Centrer les actions de tous les employés autour de la vision et de la mission de l'organisation et développer une compréhension claire des rôles de chacun ainsi que des processus opérationnels.
- Développer des habiletés à travailler ensemble dans la prise de décision, la planification du travail, la résolution de conflits et l'animation de rencontres.
- Acquérir des compétences en matière d'*empowerment* (autonomisation) pour améliorer le travail et atteindre les objectifs se fait graduellement. Le groupe s'approprie ainsi le pouvoir qui lui est imparti, apprend à travailler de cette nouvelle manière et développe les habiletés pour élargir toujours un peu plus leurs champs d'action.
- Établir les objectifs à atteindre et les problèmes à résoudre pour une constante amélioration constitue une importante responsabilité du groupe.

La haute direction assure un rôle de soutien aux équipes tant pour l'aspect matériel que celui de la formation. Au cours de la période d'apprentissage et de développement du groupe, les dirigeants veillent à assurer les transitions nécessaires pour une dispensation et une prestation des services de qualité.

2.4 L'organisation apprenante

Peter Senge mise sur un apprentissage constant de l'ensemble des membres de l'organisation dans un processus d'amélioration continue comme le préconise la démarche de Qualité totale. L'apprentissage en équipe se base sur le phénomène collectif du langage tel que développé par David Bohm (1996) dans sa conception du dialogue. La maîtrise du dialogue par les membres de l'organisation favorise l'émergence des décisions les plus aptes à répondre à la problématique.

Selon Senge, trois conditions sont essentielles pour pouvoir implanter ce mode de fonctionnement en équipe. D'abord, l'équipe doit pouvoir compter sur l'intelligence de chacun. En effet, leur engagement est essentiel et les freins ou les résistances psychologiques doivent être mis à l'écart. Deuxièmement, la coordination de l'énergie de l'équipe est vitale et s'appuie sur un processus d'ouverture et de respect où chacun est à l'écoute des autres. Finalement, les décisions prises par les membres de l'équipe influencent toutes les équipes de l'organisation, car elles y sont mises en œuvre. Cet effet domino permet notamment le transfert de savoir-faire et d'expériences.

Ainsi, l'engagement, l'écoute, le dialogue et l'interdépendance des équipes au sein de l'organisation caractérisent le modèle de l'organisation apprenante. Ces éléments sont aussi à la base de ce que nous proposons en matière de gestion.

Senge considère également que les organisations, qui misent sur ce modèle, doivent s'assurer que les cinq « disciplines » (Senge, 1990, 1991) suivantes sont mises en œuvre :

- la maîtrise personnelle;
- la remise en question des modèles mentaux;
- la vision partagée;
- l'apprentissage en équipe;

- la capacité d'envisager l'organisation comme un tout, tous les éléments étant interreliés dans des sous-systèmes, de sorte que chacune des décisions a un impact sur toute l'organisation.

2.4.1 La pensée systémique

Peter Senge utilise une métaphore pour nous aider à mieux comprendre sa conception de la pensée systémique :

Lorsque les nuages s'accumulent, le ciel s'obscurcit, les feuilles s'envolent, nous savons qu'il va pleuvoir et qu'après la pluie, l'eau ruissellera à des kilomètres de là tandis que le ciel redeviendra clair. Des phénomènes éloignés dans le temps et l'espace, mais qui ont tous un lien au sein d'un même cycle. Chacun influence l'autre, quoique de manière invisible. Et celui qui veut comprendre le système d'un orage doit contempler le tout, pas seulement un de ses éléments (Senge, 1991, p. 21).

Ainsi, la pensée, le raisonnement systémique, propose un cadre conceptuel où tous les éléments disponibles, outils et connaissances permettent de comprendre l'ensemble des différentes dimensions d'un phénomène en vue de mieux agir, mieux décider.

Selon Senge, « Penser systémique » signifie donc :

1) « Trouver les leviers les plus efficaces dans une situation d'entreprise consiste à comprendre sa complexité dynamique, pas sa complexité de détails » (Senge, 1991, p. 99)

et

2) « Le raisonnement systémique se fonde sur l'observation des interrelations plutôt que les liens simples et linéaires des causes à effet et du processus de changement plutôt qu'une série d'images fixes » (Senge, 1991, p. 100).

La rétroaction, où toute influence est à la fois effet et cause, s'exerce de manière bidirectionnelle. Le facteur humain est un élément intrinsèque du système de rétroaction et donc d'analyse. Ainsi, tous les membres du système sont coresponsables des problèmes qui surviennent.

2.4.2 Les cinq disciplines

La première discipline évoquée par Senge est la maîtrise personnelle de chaque individu. Senge propose un processus consistant « à approfondir et clarifier notre approche des choses, à concentrer notre énergie, développer notre patience et voir objectivement la réalité » (Senge, 1991, p. 22). Cette maîtrise personnelle permet d'abord d'apprendre à créer et gérer la « tension créatrice » à l'intérieur de soi. Ainsi, l'organisation appuyant le développement de la maîtrise personnelle introduit toute la dimension créative de chacun. L'exercice de maîtrise personnelle permet également de relier vision personnelle et potentiel de l'organisation en aidant les employés à mettre en adéquation leurs objectifs personnels et les objectifs organisationnels pour ainsi être mieux préparés et contribuer plus efficacement à l'atteinte d'une vision partagée de l'organisation.

La maîtrise personnelle se veut un apprentissage continu pour chaque individu dans le développement de ses habiletés, ses connaissances, son expertise afin de « produire » des résultats souhaités et réellement voulus par chacun.

La remise en question des modèles mentaux pratiquée en groupe, la seconde discipline, vise à faire émerger les *a priori* cachés en vue de les reformuler dans le cadre du modèle de la pensée systémique comme un élément à considérer dans le souci constant de recherche des causes à une problématique. Débusquer les modèles mentaux, les remettre en cause ouvertement, constamment, permet d'éviter la répétition aveugle de processus, de prendre du recul, de saisir les données structurelles des changements et de garder un haut niveau compétitif et de conscience des défis posés.

La vision partagée, troisième discipline, constitue une force commune pour l'ensemble des membres de l'organisation. Mobilisatrice, elle répond à la question « Que voulons nous créer? » et devient la base d'un sens, des valeurs et du processus de décisions de l'organisation. Ainsi, la vision partagée, le « pourquoi sommes nous là ensemble? », est essentielle pour la cohérence de l'organisation, pour sa capacité de créer. Elle correspond à l'image de l'avenir souhaité, donne forme, direction et aide au processus de décision au quotidien.

Les valeurs rattachées à cette vision constituent en fait le « comment » l'organisation atteindra sa vision. Elles s'expriment par les comportements et les décisions. Cette orchestration des idées fondamentales pratiquée ouvertement maximise la réalisation de la mission organisationnelle. Senge et ses collaborateurs font toutefois une mise en garde :

This is typical; most purpose statement inspire five or the people who sit around writing them but do nothing for the 5000 other people in the corporation. If it is going to enlist people's spirit, a purpose must be extended into a set of values and vision. We needed some shared sense of what we stood for organization and a way to replace the discipline of the hierarchy not with anarchy, but with self discipline (Senge, Kleiner, Roberts, Ross et Smith, 1994, p. 308).

La quatrième discipline, l'apprentissage en équipe, mise sur cette construction d'une vision partagée. Senge affirme qu'apprendre ensemble passe par la discussion et le dialogue pour qu'ainsi, chaque membre de l'organisation soit plus efficient que s'il agissait seul. En effet, l'énergie de chaque individu assure une cohésion, condition *sine qua non* « pour que l'autonomie accordée à chacun ne se transforme pas au niveau collectif en un chaos rendant sa gestion extrêmement difficile » (Senge, 1991, p. 299). L'apprentissage en équipe favorise l'unité d'action et le développement, au sein d'un groupe, de la capacité à créer les résultats désirés par chaque membre grâce à la discipline de la vision partagée. Pour Senge qui s'inspire de Werner Heisenberg (Heisenberg, 1971), « la science trouve ses racines dans la conversation. La coopération entre plusieurs personnes peut déboucher sur des résultats scientifiques considérables » (Senge, 1991, p. 302). Il se réfère en outre aux travaux de David Bohm (Bohm, 1965) pour qui le dialogue permet « au groupe de s'ouvrir à une plus grande intelligence » (Senge, 1991, p. 303).

Ainsi, notre pensée est directement liée à nos interactions avec les autres. Selon Bohm, le mot « dialogue » signifie à l'origine « la circulation du sens en un flot continu de significations allant de personne à personne comme un fleuve qui coule ». De plus, le dialogue fait en sorte que « le tout organise les parties, ce ne sont pas les parties qui tentent de s'organiser dans le tout » (Senge 1991, p. 304). Il permet à une équipe d'atteindre un niveau supérieur de compréhension que celui d'un individu seul.

La « discussion experte » proposée par Senge et ses collaborateurs se situe à mi-chemin entre le dialogue et la discussion brute. Sa principale différence réside dans l'intention. L'équipe veut en effet aboutir à un résultat : une décision, un accord, une priorité, et pour cette raison, elle doit afficher une intention claire. En explorant de nouvelles questions, en parvenant en groupe à une compréhension plus approfondie, l'intention exige une convergence de la pensée, de l'action. Contrairement au dialogue qui favorise comme intention « l'exploration, la découverte et l'intuition », la discussion experte reste concentrée constamment sur les tâches avec une structure de fonctionnement établie et convenue :

Meetings have agendas; people leave with priorities and work assignments in hand. Nonetheless, the team also learns to make their thought processes visible, to surface and challenge assumptions, and to link more closely at sources of disagreement. Gradually, within their team setting, they improve the quality of their collective thinking and interacting (Senge, Kleiner, Roberts, Ross et Smith, 1994, p. 386).

Lorsque la tension ou la frustration monte, chaque individu participant à une discussion experte doit s'interroger sur « À quoi est-ce que je pense? Quels sont mes sentiments? Qu'est-ce que je veux en ce moment? » (Senge, Kleiner, Roberts, Ross et Smith, 1994, p. 388).

Par la suite, l'exploration des impasses et des sources de désaccords cible les quatre types d'éléments suivants :

- 1) les faits : Que s'est-il passé exactement? Quelles sont les données?
- 2) les méthodes : Comment devrions-nous faire ce que nous avons à faire?
- 3) les objectifs : Quel est notre objectif?
- 4) les valeurs : Pourquoi pensons-nous que cela doit être fait d'une manière particulière? En quoi croyons-nous? (Senge, Kleiner, Roberts, Ross et Smith, 1994, p. 389).

Précisons en outre que des conditions sont requises pour un terrain favorable à la discussion experte :

Créer un havre de sécurité pour les participants [...], créer l'ouverture pour que ceux-ci puissent parler en toute confiance, sans crainte de représailles [...], encourager et récompenser la recherche et la proposition de nouvelles perspectives [...], prévoir un agenda et un contexte de travail permettant aux participants de réfléchir et travailler (Senge, Kleiner, Roberts, Ross et Smith, 1994, p. 391).

Aussi, l'écoute lors des discussions expertes repose sur quelques principes, ici résumés :

- 1) Arrêter de parler aux autres et à soi-même en taisant sa voix intérieure pour écouter.
- 2) Se mettre à la place de l'autre pour comprendre son point de vue.
- 3) Être intéressé et se comporter en conséquence.
- 4) Observer le langage non verbal.
- 5) Ne pas interrompre.
- 6) Saisir le sens entre les lignes, les significations implicites et explicites.
- 7) S'exprimer positivement en évitant le commentaire subjectif et critique.
- 8) Reformuler selon le principe de l'écoute active.
- 9) Se taire de temps à autre (Senge, Kleiner, Roberts, Ross et Smith, 1994, p. 391).

Ainsi, lorsqu'une équipe maîtrise bien chacun des éléments de la discussion experte, il peut travailler des thèmes complexes, des questions difficiles centrées sur les leviers d'actions possibles.

Finalement la cinquième et dernière discipline supposant que les membres de l'organisation ait la capacité de se percevoir comme un tout – ses propres structures, comportements interreliés avec des implications, des causes, des conséquences pour toutes ses parties – regroupent les quatre premières disciplines sous trois modules :

- 1) les pratiques : ce qu'il faut faire;
- 2) les principes : les idées explicatives et les principes sous-jacents;
- 3) l'esprit : l'état des personnes ayant atteint un haut niveau de maîtrise personnelle.

C'est en groupe que ces modules doivent être abordés pour une réalisation « ressentie ». Ainsi, aux yeux de Peter Senge et de ses collaborateurs, l'organisation est un tout indivisible, un tout dans le tout.

3. Modèles de décision organisationnelle

Après ce bref rappel des principaux concepts sociologiques et théories managériales ayant trait à l'importance de la consultation de tous les membres de l'organisation pour les décisions qui les concernent, il nous apparaît nécessaire d'exposer les principaux modèles de décision organisationnelle. En effet, dans le milieu organisationnel, la gestion implique une multitude de décisions, sans compter que celles-ci ont nécessairement des impacts d'ordre éthique. À cet égard, trois modèles de prise de décision organisationnelle semblent s'imposer : le modèle décisionnel classique, le modèle rationnel développé par Herbert Simon et le modèle politique. Soulignons que ces trois modèles présentent un même objectif soit de passer d'une vision, d'une idée, d'un projet à un choix d'actions. Outre ces trois modèles généralement cités, nous aborderons un quatrième modèle qui a été proposé par Jacques Lenoble et Marc Maesschalck. Il nous est en effet apparu important d'évoquer ce quatrième modèle puisqu'il se veut une réponse aux insuffisances des trois premiers modèles. Les auteurs le présentent également comme un modèle non seulement alternatif, mais innovateur en ce qu'il intègre les nouveaux paramètres de la gouvernance, dont l'éthique.

3.1 Le modèle classique

Le premier modèle que nous évoquerons est le modèle décisionnel classique, dit de *Harvard*, élaboré par les professeurs Learned, Christensen, Andrews et Guth (Learned, Christensen, Andrews et Guth, 1965) – aussi appelés collectivement LCAG – repose sur une double analyse évaluative en vue de permettre à l'acteur de procéder à des choix stratégiques en utilisant les moyens à sa disposition pour maximiser ses fins. Ce modèle se déploie de la façon suivante :

- la détermination des objectifs prioritaires en fonction de la stratégie;
- l'évaluation de chaque projet en vue de circonscrire un ensemble de possibilités d'actions stratégiques par :
 - o une analyse externe recensant les opportunités et les contraintes de l'environnement;
 - o une analyse interne afin d'identifier les forces et faiblesses au sein de l'organisation.

Une stratégie organisationnelle est ensuite élaborée par le dirigeant. Il dispose de l'information recueillie suite aux analyses et les décisions dépendent uniquement de sa volonté, de ses

préférences, de ses valeurs managériales et de sa conception de la responsabilité sociale. Selon ce modèle, en misant ainsi sur le « commandement et contrôle », l'organisation agit de façon parfaitement rationnelle.

Ce premier modèle repose sur une conception classique de la prise de décision organisationnelle. Ses concepteurs ont en effet postulé qu'il revenait aux dirigeants de prendre une décision donc, à ce titre, il leur revenait d'intégrer différents paramètres dans une décision qui restait individuelle. Ce modèle n'implique aucunement la participation des employés puisque la prise de décision est essentiellement contrôlée par les dirigeants et s'appuie sur des valeurs non explicites. De plus, l'analyse interne des forces et des faiblesses, qui en constitue pourtant un atout important, est trop souvent négligée.

3.2 Le modèle rationnel

De son côté, Herbert Simon développe un modèle de prise de décision rationnelle, modèle fort utilisé dans le milieu organisationnel. Aux yeux de Simon, les dirigeants sont toujours à la recherche de nouveaux moyens efficaces pour atteindre leurs objectifs et trouver des solutions aux problèmes de leur organisation.

La principale innovation positive du modèle qu'il propose est l'élaboration d'un processus formel de décision, lequel comporte les sept étapes suivantes :

- 1) Formulation des objectifs
- 2) Identification du problème
- 3) Définition et évaluation du problème
- 4) Détermination des alternatives
- 5) Choix de la solution
- 6) Exécution et contrôle
- 7) Formulation de nouveaux objectifs (Côté, Abravanel, Jacques et Bélanger, 1986, p. 239-242).

Toutefois, ce modèle suppose que l'on procède par tâtonnements à des décisions organisationnelles mineures sans tenir compte de la culture interne et des valeurs communes, ni des jeux de pouvoir et des structures avec ses joutes de négociation et d'influence dans la prise

de décision. Seule l'atteinte de l'objectif formulé à la première étape est considérée pour orienter ce processus.

Tout intéressant que soit le modèle de Simon dans la systématique du traitement qu'il propose, il n'en reste pas moins qu'il se révèle souvent inadéquat en raison de son aveuglement culturel et contextuel. En ne permettant pas au décideur d'intégrer le contexte de la situation à laquelle il est confronté, et en refusant de situer la décision dans un cadre axiologique et normatif social, le modèle de Simon souffre en effet d'aveuglement. Voilà pourquoi plusieurs s'en sont détournés pour lui préférer le modèle politique.

3.3 Le modèle politique

Le modèle de la théorie de l'incrémentalisme dans la prise de décision politique développé par le politologue Charles Lindblom (1968) s'intéresse aux jeux des acteurs, de leur pouvoir ainsi qu'à leur rôle et leurs rapports au sein de l'organisation. Tout comme les deux précédents modèles de décision, le modèle politique privilégie une conception de l'acteur qui cherche à maximiser ses fins en usant des moyens à sa disposition, à examiner les possibilités qui s'offrent à lui et à chercher la solution optimale. Ce modèle se démarque cependant en misant aussi sur la négociation entre les acteurs qu'il suppose indépendants dans la découverte de solutions communes. Ces derniers ont des intérêts et des objectifs propres. Ils disposent également de l'information et peuvent exercer une autorité informelle, car leur statut leur permet d'influencer l'analyse de la problématique à résoudre ainsi que la décision. Les décisions qui sont alors prises résultent donc d'une négociation des avantages et des inconvénients de chacune des solutions potentielles, selon la perspective de chacun des acteurs dont les visées respectives peuvent diverger. Les valeurs, les objectifs et le choix des participants ne sont ni généraux, ni impersonnels et font partie intégrante du processus décisionnel. Ce type de processus comporte ainsi une dimension nettement instrumentale.

La seconde dimension sur laquelle insiste Lindblom est l'incrémentalisme ou gradualisme, qui réfère à la théorie des petits pas. En effet, les acteurs procèdent par petites décisions en tenant compte des jeux de pouvoir et d'influence au profit des rapports de pouvoir et dans une logique de satisfaction, de l'accord de tous, décisions qui doivent être réajustées à chaque fois.

Henry Mintzberg (Mintzberg, 2004) pousse un peu plus loin cette théorie de la décision politique en affirmant que chaque organisation a une activité politique et qu'il est nécessaire de la

considérer comme une force opérante dans l'organisation. Cette dimension politique, qui, souligne Lindblom, se manifeste souvent dans la perspective d'un intérêt personnel, s'exprime à travers divers jeux de pouvoir coexistant ou se confrontant (Mintzberg, 2004, p. 420-423).

Cependant, au-delà du facteur politique, les cadres normatif, structurel et opérationnel, la culture organisationnelle et les valeurs s'immiscent inévitablement dans les processus décisionnels.

Les trois premiers modèles de décision que nous venons d'évoquer se rattachent au processus décisionnel que met de l'avant la théorie économique dominante qui attribue une capacité à l'agent de rationaliser ses décisions. Le type de rationalisation sous-jacent à ce modèle suppose que l'agent détient la capacité d'analyser la situation ainsi que la volonté de maximiser les résultats découlant de son choix. C'est en fait la théorie du choix rationnel qui se trouve utilisée comme trame de fond, condamnant l'agent à assumer des choix qui font l'économie de leur dimension normative et axiologique. En ce sens, et bien que le dernier modèle cherche à dépasser les limites du choix rationnel, les modèles de décision que nous venons de présenter nous apparaissent insatisfaisants. Ils s'inscrivent bien sûr dans la tradition des approches sociologiques et managériales, mais la dimension éthique des choix, de même que la dimension éthique des organisations restent tout à fait absentes de leur horizon conceptuel.

3.4 Le modèle philosophique de Lenoble et Maesschalck

Depuis 1990, Jacques Lenoble dirige une équipe de chercheurs en philosophie du droit à l'Université catholique de Louvain en Belgique⁷. Les travaux de cette équipe visent à comprendre les conditions devant être mises en place pour que les normes édictées par le législateur puissent effectivement transformer la vie sociale dans le sens que souhaite ce dernier. Dans le contexte organisationnel qui nous occupe, nous pourrions parler d'une théorie de la gouvernance qui cherche à assurer la pérennité des décisions des gestionnaires en tenant

⁷ La deuxième section de la thèse de Robert Roy (Roy, 2010, p. 81-169) présente l'évolution de la pensée de l'équipe de Lenoble de 1991 à 2003.

compte de la réalité des milieux de vie et de ce qui doit être considéré pour transformer ces milieux de vie et les faire évoluer à la faveur de ces décisions.

Au fil des ans, les nombreux travaux effectués par cette équipe⁸ ont conduit les chercheurs à remettre en question la coupure, traditionnellement instaurée entre, d'une part, l'élaboration et la justification des normes et, d'autre part, leur mise en application (Lenoble, 2000, p. 112-120). Cette coupure suppose qu'il incombe au législateur de prendre les moyens pour bien connaître les contextes d'application et, sur cette base, d'élaborer les lois et les règlements susceptibles de mieux assurer le respect des principes fixés, en toute rationalité, pour assurer le respect de ce qui est juste. Par la suite, les acteurs doivent assurer la mise en application de ces normes en les respectant à la lettre. Les acteurs n'ont jamais à questionner la légitimité des normes, ils doivent se faire un devoir de transformer leurs pratiques selon ce qui a été édicté.

Très rapidement, Lenoble et son équipe ont constaté que la même logique s'applique à l'intérieur des organisations. La direction, et elle seule, a pour rôle de fixer les orientations du travail et les règles de vie interne. Les décisions ainsi prises par la direction deviennent autant de devoirs qu'il incombe aux employés de respecter et aux gestionnaires de mettre en application. Cette logique de mise en application, qu'ils qualifient de « *command and control regulation* » (Lenoble, 2000, p. 111), est à l'œuvre dans le modèle classique de décision et dans le modèle rationnel que nous venons d'évoquer.

Selon Lenoble et Maesschalck, cette façon de concevoir la mise en application des normes surestime grandement les capacités de la raison ou, pour le dire autrement, les capacités de rationalisation attribuées à l'agent. Les situations sont trop complexes, pour être parfaitement connues du seul législateur, et trop changeantes, pour assurer une réelle validité de la norme lorsqu'appliquée à de futurs contextes. Mais, plus fondamentalement, le déficit de la logique d'application ne relève pas uniquement d'un manque de connaissance, mais d'une non-prise en compte des intérêts et de la culture des acteurs qui auront à assurer la transformation des pratiques requise par les normes ou les décisions de la direction.

Le seul moyen d'assurer la mise en application des normes et des décisions est d'instaurer des structures qui permettent aux acteurs chargés de l'application de s'impliquer directement dans le processus d'élaboration et de justification des normes et des décisions. Cette implication permettra de modifier les pratiques, mais elle le fera en modifiant aussi la proposition

⁸ Lenoble et Berten, 1990, 1992; Lenoble, 1990a, 1990b, 1994, 1996, 2000; Lenoble et Maesschalck, 2003; Maesschalck, 1998, 2001.

initialement jugée valide par la direction à la lumière des possibilités effectivement disponibles dans le contexte d'application. Dans ce processus, le contexte d'application tient le rôle déterminant, remplaçant la volonté du législateur ou la direction de l'entreprise. Cela ne signifie toutefois pas que toutes les décisions sont soumises à ces instances, car dans certains cas, la culture des acteurs n'est pas remise en question de façon structurelle par la mise en application de la norme ou de la décision (Lenoble, 2000, p. 118).

Lenoble et Maesschalck qualifient cette nouvelle façon de concevoir la mise en application des normes et des décisions de « réversibilité asymétrique de l'opération d'application d'une norme » (Lenoble, 2000, p. 115)⁹.

Précisons en terminant que ce modèle rompt radicalement avec les modèles de décision antérieurs sur deux points. D'une part, il assure un partage des pouvoirs entre acteurs, qui traditionnellement décident des orientations, et acteurs, qui traditionnellement les appliquent. Par ailleurs, il table sur l'importance des valeurs et intérêts des différentes sous-cultures qui devront changer leurs pratiques sous l'influence des normes et décisions.

Les trois premières sections de ce document nous permettent de dresser une typologie des principales approches utilisées pour organiser, gérer et décider au sein des organisations. Ces approches font voir comment le pouvoir a évolué au fil du temps et comment les spécialistes de la gestion ont tenté de rendre compte de cette évolution en élaborant des approches permettant de développer une plus grande imputabilité et responsabilité chez les employés.

Tous ces modèles qui ont d'abord visé à analyser les situations (théories de la sociologie des organisations), à développer des modes de gestion, la plupart du temps selon une approche « *command and control* » comme le mentionnent Lenoble et Maesschalck, et à proposer des processus de décision purement rationnels et techniques échouent à rendre compte de la dimension éthique du travail.

⁹ Voir aussi Maesschalck, 2001. De plus, le chapitre 6 de la thèse de Robert Roy (Roy, 2010, p. 137-169) est plus spécifiquement consacré à la présentation synthétique et simplifiée de la réversibilité asymétrique de la mise en application d'une norme et de ses impacts sur les institutions.

En fait, ces approches et modèles, tout intéressants et nécessaires qu'ils soient, en restent à une conception du travail classique. Les milieux de travail y sont dépeints de manière statique au sens, non pas d'une absence de mouvement, mais plutôt d'une absence d'évolution des dynamiques sociologiques. Mais comme on l'observe de plus en plus, les milieux de travail, tout comme les sociétés, ne sont plus sociologiquement univoques et leur mode d'opération linéaire. Bien au contraire. Dans des sociétés où les droits individuels et la volonté d'épanouissement personnel et professionnel sont au premier rang, dans des sociétés désormais beaucoup plus complexes, les milieux de travail deviennent tributaires des décisions prises par les professionnels sur le terrain. Ces milieux de travail voient ainsi se multiplier les modèles possibles. Ils voient également se multiplier les problèmes éthiques découlant des heurts axiologiques et normatifs devenus inévitables. C'est ce constat qui a amené les intervenants et chercheurs de la Chaire d'éthique appliquée à pousser un peu plus loin leur réflexion pour proposer une approche qui prenne en compte les valeurs, tant celles qui se posent comme incontournables sur le terrain, que les autres, celles qui doivent guider les choix organisationnels stratégiques et les choix organisationnels relatifs à la gestion quotidienne.

4. Une gestion collaborative à dimension éthique

L'approche collaborative que nous proposons en gestion découle d'un constat et d'une volonté. Le constat que nous avons fait au cours de nos interventions est le suivant : les décideurs, les gestionnaires en autorité cherchent à imposer des choix, des manières de faire et des valeurs, ces derniers étant plus portés à contraindre à des comportements qu'à comprendre les réalités et accompagner les professionnels et les autres employés dans leurs choix. Appelés à intervenir pour aider des organisations à identifier les enjeux éthiques, résoudre des problèmes éthiques, tout autant professionnels qu'organisationnels, nous avons maintes fois été témoins de la volonté de ces dirigeants d'imposer leur solution, nonobstant les observations de leur personnel, leurs valeurs et le contexte auxquels ils étaient confrontés au moment de prendre leurs décisions.

Quant à la volonté, c'est celle de partir de cette réalité, tout en tenant compte de celle des dirigeants et des valeurs de l'organisation, pour s'assurer que les décisions de l'organisation intégreraient la réalité du terrain, les valeurs de tous les employés et celles émanant des contextes, tout autant que celles de l'organisation et de ses dirigeants. Il fallait en d'autres termes nous assurer que les problèmes éthiques seraient résolus de manière pérenne et que, si chaque employé, professionnel, gestionnaire et dirigeant devait être formé à la délibération éthique, l'organisation dans laquelle il formulerait ces décisions serait prête à faire une place à cette délibération. En ce sens, l'approche collaborative que nous mettons de l'avant n'implique aucunement de « transformer » toutes les organisations en coopératives où les employés « prendraient le pouvoir » même si elle implique assurément la capacité d'une organisation à se transformer continuellement pour s'adapter à son milieu et faire une place aux différentes cultures qui la composent et lui donnent vie.

Le constat et la volonté qui furent les nôtres nous ont amenés d'abord à proposer des formations, puis à constater l'insuffisance de ces formations. En effet, bien qu'elles soient nécessaires, ces dernières ne permettaient pas d'assurer la pérennité de l'éthique dans les manières de faire. S'adressant aux personnes, elles laissaient en quelque sorte orphelines les organisations. C'est pourquoi nous avons proposé la notion de « gestion collégiale » qui implique des formations ET des modes de gestion qui font une place aux décisions individuelles intégrant des valeurs. Ce concept a donc été développé pour aider à la résolution des tensions et conflits éthiques observés en milieu organisationnel et pour faciliter la prise en compte des valeurs, tant de l'organisation, que des gestionnaires, professionnels et autres employés qui y

œuvrent ainsi que des citoyens et « clients » avec lesquels l'organisation doit transiger. Nos observations nous avaient en effet appris que les gestionnaires n'intégraient que très peu la dimension éthique dans leurs décisions trop souvent tournées vers la seule efficacité que met de l'avant le *New Public Management* préconisé par l'OCDE à partir des années 1990¹⁰. Fidèles aux approches sociologiques et managériales classiques, les gestionnaires ont ainsi développé des outils de prise de décision qui rationalisent les situations sans prendre en compte ce qui leur donne, ou peut leur donner, une légitimité à géométrie variable par moment.

Nous avons donc élaboré, puis testé, le concept de « gestion collégiale », désigné maintenant sous l'appellation de « gestion collaborative », dans le but d'intégrer une dimension éthique dans la gestion des organisations. Ce mode de gestion vise à remédier aux lacunes liées à la division du travail par secteurs et selon divers niveaux hiérarchiques, qui nuisent à une perception ainsi qu'à une évaluation à la fois plus globales, détaillées et « impartiales » de l'organisation. Il vise également à contrer les impacts négatifs des concepts et modèles présentés plus haut qui ne favorisent pas la prise en compte des valeurs liées aux décisions des dirigeants. Tout en conservant la même idée de base que plusieurs modèles évoqués dans les pages précédentes, soit celle de « connaître, évaluer, agir », le modèle proposé souhaite aller un peu plus loin encore. En effet, ces décisions s'appuient sur une évaluation des faits et des informations, autrement dit, ces choix sont tributaires des valeurs qu'ils privilégient pour procéder à cette évaluation. Or, ces valeurs peuvent être différentes de celles des acteurs qui doivent mettre en œuvre ces choix, lesquels peuvent leur sembler peu significatifs. Des tensions et conflits d'ordre éthique peuvent en découler et nuire à l'efficacité au sein de l'organisation.

Le concept de gestion collaborative que nous proposons repose sur le postulat que des valeurs sont toujours à l'origine des décisions et que, faute de les prendre en considération, les gestionnaires qui se soucient d'abord de l'efficacité de leur organisation provoquent des tensions et des dilemmes éthiques qui sont récurrents, augmentant d'autant les risques éthiques. Partant de ce constat, notre concept de gestion qui mise sur l'éthique repose sur le respect des principes suivants :

- 1) l'implication des employés dans les processus de prise de décision portant sur la gestion;
- 2) l'implication des employés dans la prise de décision tant au niveau opérationnel qu'organisationnel et stratégique;

¹⁰ Comité de Management public de l'OCDE (PUMA), 1997 et 1998. Cf. aussi Bertok, 2002.

- 3) l'acceptation des dirigeants de « partager » leur pouvoir discrétionnaire avec leurs équipes sur des sujets précis;
- 4) la prise de décisions en fonction d'une approche éthique qui privilégie la prise en compte des valeurs (modèle de Georges A. Legault (1999)) en fonction du contexte de l'action.

Pour mieux comprendre la démarche que sous-tend notre approche, il faut prendre acte des choix épistémologiques qui ont été faits par l'équipe de la Chaire d'éthique appliquée. Bien que loin des champs de pratique, le premier travail de conceptualisation s'est fondé sur le canevas théorique du pragmatisme (Blanchard, 2006; Cometti, 2010 et 1994). Ce choix a eu pour effet d'appuyer cette conceptualisation sur la lecture des situations, sur le contexte de l'action et sur la recherche de solutions en mettant à contribution les acteurs concernés. Ainsi, au moment d'élaborer un cadre de discussion entre ces acteurs, il faut partir des situations, nonobstant la posture de chacun et le poste hiérarchique occupé, ce qui permet de soustraire la réflexion aux jeux de pouvoir et d'assurer une enquête et une recherche ouvertes, les plus « objectives » possible. Chaque point de vue est alors pris en compte.

Notre choix méthodologique nous a en outre amenés à prévoir la construction d'un véritable dialogue entre les acteurs afin d'identifier les valeurs et normes pertinentes et de choisir ensemble celles qui serviront à évaluer la situation et à prendre une décision qui soit significative pour tous. Les divergences et les convergences exprimées dans le cadre de ce dialogue permettent en effet de déterminer les points sensibles, les enjeux, les valeurs en cause, de sorte que l'élaboration collective de propositions confère une plus grande légitimité aux actions retenues, sans compter que la mise en œuvre de ces dernières est alors susceptible de favoriser un engagement plus proactif.

Enfin, notre démarche a également nécessité une transposition en milieu organisationnel du modèle de prise de décision mis de l'avant par Georges A. Legault (1999), modèle dialogique qui mise sur la capacité – voire la compétence – de chacun des acteurs à construire une argumentation. Remarquant l'efficacité de ce modèle pour résoudre les dilemmes éthiques, certains éléments ont été adaptés à la sphère organisationnelle, tout en tenant compte des modèles de gestion existants. Nous avons pu observer que l'utilisation de cette nouvelle approche décisionniste enrichit la façon de gérer les organisations et réduit de manière substantielle les tensions éthiques.

En somme, l'approche collaborative en gestion, telle qu'élaborée par les chercheurs de la Chaire d'éthique appliquée, a pour objectif de réduire les tensions éthiques de manière substantielle et de favoriser un mieux-être au travail. Elle suppose donc l'intégration d'une dimension éthique à la gestion organisationnelle. Pour ce faire, elle implique un partage des responsabilités avec tous les employés, la construction d'un dialogue qui favorise une compréhension commune des situations et l'élaboration de décisions reposant sur des valeurs partagées.

Cette approche collaborative a été testée au sein de quelques organisations québécoises : un corps policier et des organismes publics¹¹. Elle se situe dans la droite ligne des mouvements de gestion actuels, comme nous l'avons illustré dans les premières pages de ce document, et mise pour l'essentiel sur le développement de processus de prise de décision qui intègrent les valeurs en partant des situations réelles auxquelles sont confrontés tous les membres d'une organisation. C'est celle qui a été proposée au corps de police de Lausanne depuis quelques années et qui est en cours d'implantation au sein de cette institution.

¹¹ La Chaire d'éthique appliquée a réalisé des interventions portant sur la dimension éthique de la gestion organisationnelle depuis 2000 au sein de la Sûreté du Québec. La même approche a également été déployée au sein de divers ministères du gouvernement du Québec.

Conclusion

La présente note de recherche avait pour principal objectif de présenter le travail des chercheurs et intervenants de la Chaire d'éthique appliquée en matière d'intégration de l'éthique dans les processus de gestion. Suite à une demande qui nous a été faite par l'équipe dirigeante du Corps de police de Lausanne, nous avons souhaité mettre en relief la spécificité de notre approche et son originalité. C'est pourquoi nous avons d'abord évoqué les principales théories en sociologie des organisations. L'examen de celles-ci nous a permis d'insister sur les différentes dimensions de la vie organisationnelle et sur le parent pauvre des approches sociologiques : l'éthique.

Outre ce premier constat, un second constat relatif à l'importance de « gérer la coopération » des employés s'est imposé. C'est sur la base de ce second constat que se sont développées les théories managériales, de même que sur la base d'un troisième constat, celui qui illustre l'importance d'impliquer les employés, de les mobiliser correctement pour assurer un maximum d'efficacité dans les organisations. Certains parleraient même de productivité. En basant le développement des théories managériales sur de tels postulats, on ne peut être surpris que l'éthique ait la part ténue dans l'organisation du travail. Bien que nécessaires et essentiels au bon fonctionnement des organisations, ces modèles ne permettent toutefois pas de prendre en considération les conflits de normes et de valeurs. Ils ont plutôt engendré des modèles décisionnels essentiellement fondés sur la rationalisation des processus qui ignorent la dimension axiologique.

Il n'est donc pas étonnant que l'on ait besoin de développer un modèle de gestion alternatif qui, tout en tenant compte des avancées qu'ont permises les autres modèles, tout en respectant même pour une bonne partie les constats que sous-tendent ces modèles et les approches proposées, vise à intégrer la dimension éthique dans la gestion. Ce modèle de gestion a pour but de compléter les formations en éthique et d'offrir l'espace requis dans l'organisation, pour intégrer la réflexion éthique désormais essentielle à la vie professionnelle et organisationnelle.

Une seconde note de recherche sur notre approche collaborative sera rédigée au cours des prochains mois. Nous y détaillerons davantage cette approche afin d'insister sur ses fondements conceptuels, sur sa mécanique et sur son application au sein d'une organisation.

Bibliographie

- Anderson, Lorin W., David R. Krathwohl et Benjamin Samuel Bloom. 2000. *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Boston : Allyn & Bacon.
- Bertok, Jonas. 2002. « Des défis à la prévention. Pour un environnement en faveur de l'éthique ». *Éthique publique*, vol. 4, no 1, p. 105-119.
- Bareil, Céline. 2004. *Gérer le volet humain du changement*. Montréal : Les Éditions Transcontinental, collection Entreprendre.
- Bégin, Luc (dir.). 2009 *L'éthique au travail*. Montréal : Liber.
- Bélanger, Laurent. 1988. *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal : Gaétan Morin.
- Bélanger, Laurent et Jean Mercier. 2006. *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Bernoux, Philippe. 2009. *La sociologie des organisations*. Paris : Seuil (première édition : 1985).
- Bidet, Alexandra. 2011. *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot?* Paris : Presses universitaires de France.
- Blanchard, Martin. 2006. « Le pragmatisme », in Ludivine Thiaw-Po-Une (dir.). *Questions d'éthique contemporaine*. Paris : Stock, p. 378-394.
- Bohm, David. 1996. *On Dialogue*. New York : Routledge.
- Bohm, David. 1965. *The Special Theory of Relativity*. New York : W. A. Benjamin.
- Brabant, Louise. 2007. « L'intervention en éthique organisationnelle : une mise en contexte », in Boisvert, Yves (dir.). *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber, p. 171-191.
- Brunet, Luc, et André Savoie. 2008. *La face cachée de l'organisation – Groupes, cliques et clans*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Cadet, Bernard et Gérard Chasseigne. 2009. *Psychologie du jugement et de la décision. Des modèles aux applications*. Bruxelles : De Boeck.
- Chanlat, J.-F. (dir.). 1990. *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- Côté, Nicole, Harry Abravanel, Jocelyn Jacques et Laurent Bélanger. 1986. *Individu, groupe et organisation*. Montréal : Gaétan Morin Éditeur.
- Cometti, Jean-Pierre. 2010. *Qu'est-ce que le pragmatisme?* Paris : Gallimard.

- Cometti, Jean-Pierre. 1994. « Le pragmatisme : de Pierce à Rorty », in Meyer, Michel (dir.). *La philosophie anglo-saxonne*. Paris : Presses Universitaires de France, p. 387-492.
- Comité de Management Public de l'OCDE (PUMA). 1998. *Principes propres à favoriser la gestion de l'éthique dans le service public. Note de synthèse sur la gestion publique no 4*. Paris : OCDE.
- Comité de Management Public de l'OCDE (PUMA). 1997. *L'éthique et le service public. Note de synthèse sur la gestion publique no 1*. Paris : OCDE.
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Denison, Daniel R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : Wiley.
- Déry, Richard 2009. *Le management*. Montréal : Éditions JFD.
- Dewey, John, 1982, *Reconstruction en philosophie*, Pau : Publications de l'Université de Pau.
- Duvillier, Thibault, Jean-Louis Genard et Alexandre Piraux. 2003. *La motivation au travail dans les services publics*. Paris : L'Harmattan.
- Fisher, Kimball. 2000. *Leading self-directed work team. A Guide to developing new team leadership skills*. New York : McGraw-Hill.
- Garvin, David A., Amy C. Edmonston, et Francesca Gino. 2008. *Is Yours a Learning Organization?* Harvard : Business Review.
- Gorz, André. 2008. *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*. Paris : Gallimard.
- Heisenberg, Werner. 1971. *Physique et philosophie. La science moderne en révolution*, Paris : Albin Michel.
- Hindle , Tim. 2008. *Guide to management ideas and gurus*. London : Profile books et The Economist.
- Imai, Masaaki. 1988. *Kaizen : the Key to Japan's Competitive Success*. New York : Random House.
- Jacques, Francis. 1988. « Entre conflit et dialogue ». *Autrement*, no 102, p. 76-82.
- Jardin, Évelyne. 2009. *Mutation et organisation du travail*. Poitiers : Bréal.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1989. *When Giants Learn to Dance : Mastering the Challenge of Strategy, Management and Carrers in the 1990s*. New York : Simon & Shuster.
- Kulich, Tony et David K. Banner. 1993. « Self-managed Work Teams: An Update ». *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 14, no 2, p. 25-29.

- Lacroix, André, 2011, « L'identité professionnelle en mutation », in Langlois, Lyse. *Le professionnalisme et l'éthique au travail*. Ste-Foy : Presses de l'Université Laval, p. 67-82.
- Lacroix, André, 2009, « L'éthique en milieu de travail : conceptions, interventions, malentendus » in Bégin, Luc (dir). *L'éthique au travail*, Montréal : Liber, p. 79-104.
- Lacroix, André, 2009, « La dimension éthique de l'organisation du travail », *Éthique publique*, vol. 11, no.2, p. 139-146.
- Lacroix, André. 2007. « L'intervention en éthique : l'émergence d'un paradigme », in *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber, p. 15-31.
- Lacroix, André (dir.). 2006. *Éthique appliquée, éthique engagée. Réflexions sur une notion*. Montréal : Liber.
- Lacroix, André et Luc Bégin (dir.). 2009. *Éthique publique : le travail en crise*, vol. 11, no 2.
- Lacroix, André et Luc Bégin. 2009, « Le travail en crise : présentation », *Éthique publique*, vol. 11, no 2, p. 5-6.
- Lallement, Michel. 2010. *Le travail sous tension*. Paris : Seuil.
- Lapierre, Laurent. 2005. « Gérer, c'est créer ». *Gestion, revue internationale de gestion*, vol. 30, no 1, p. 10-15.
- Learned, Edmund Philip, C. Rolland Christensen, Kenneth R. Andrews et William D. Guth. 1965. *Business Policy*. Irwin, Illinois : Homewood.
- Legault, Georges A. 2004. *Professionnalisme et délibération éthique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lenoble, Jacques. 2000. « La procéduralisation contextuelle du droit », in Lenoble, Jacques et Philippe Coppens (dir.). *Démocratie et procéduralisation du droit*, Bruxelles : Bruylant, p. 97-124.
- Lenoble, Jacques. 1996. « Idéal de la raison et raison procédurale », in Boulad-Ayoub, Josianne, Bjarne Melkevik et Pierre Robert (dir.). *L'amour des lois*. Québec et Paris : Les Presses de l'Université Laval et L'Harmattan, p. 257-288.
- Lenoble, Jacques. 1994. *Droit et communication. La transformation du droit contemporain*. Paris : Les éditions du Cerf.
- Lenoble, Jacques. 1990a. « Crise du juge : mythe ou réalité », in Lenoble, Jacques (dir.). *La crise du juge*. Bruxelles-Paris : L.G.D.J.- Story Scientia, p. 1-6.
- Lenoble, Jacques. 1990b. « Crise du juge et transformation nécessaire du droit », in Lenoble, Jacques (dir.). *La crise du juge*. Bruxelles-Paris : L.G.D.J.- Story Scientia, p. 139-156.

- Lenoble, Jacques et André Berten. 1992. « L'espace public comme procédure ». *Raisons pratiques, Pouvoir et légitimité*, no 3, p. 83-108.
- Lenoble, Jacques et André Berten. 1990. *Dire la norme : droit, politique et énonciation*. Paris-Bruxelles : L.G.D.J.-Kluwer.
- Lenoble, Jacques et Marc Maesschalck. 2009. *L'Action des normes. Éléments pour une théorie de la gouvernance*. Sherbrooke : Éditions Revue de Droit de l'Université de Sherbrooke.
- Lenoble, Jacques et Marc Maesschalck. 2003. *Toward a Theory of Governance. The Action of Norms*. The Hague-London-NewYork : Kluwer Law International.
- L'Esarbeau, Robert, Maurice Payette, et Yves St-Arnaud. 2003. *Profession : Consultant*. Montréal : Gaétan Morin éditeur.
- Létourneau, Alain et André Lacroix. 2005. « L'intervention en éthique : structurée mais non linéaire », *Interactions*, vol. 9, no. 1, p. 43-62.
- Létourneau, Alain et André Lacroix. 2000. *Méthodes et interventions en éthique appliquée*. Montréal : Fides.
- Lewin, Kurt. 1947. « Frontiers in Group Dynamic ». *Human Relations*, vol. 1 no. 1, p. 5-41.
- Lindblom, Charles E. 1968. *The Policy Making Process*. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Likert, Rensis. 1974. *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Montréal : Gauthier-Villars.
- Maesschalck, Marc. 2001. *Normes et contextes. Les fondements d'une pragmatique contextuelle*. Hildesheim-Zürich-New York : Georg Olms Verlag.
- Maesschalck, Marc. 1998. « Ressources compréhensives et contextualisation des normes. Une limitation du formalisme procédurale ». *Les carnets du Centre de Philosophie du Droit*, no 50, Louvain, Université catholique de Louvain, p. 1-25.
- Malherbe, Jean-François. 1997. « Éthique et vérité ». *Éthica*, vol. 9, no 2, tome 1, p. 214-226.
- Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and personality*. New York : Harper and Row.
- Maslow, Abraham H. 1943. « A Theory of Human Motivation ». *Psychological Review*, vol. 50, no 4, p. 370-396.
- Mayo, Georges Elton. 1949. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Merton, Robert K. 1949. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe : The Free Press.

- Mintzberg, Henry. 2004. *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation, 2^e édition.
- Morfaux, Louis-Marie et Jean Lefranc. 2000. *Nouveau vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*. Paris : Armand Colin.
- Osburn, Jack, D., Linda Moran, Ed Musselwhite et John H. Zenger. 1990. *Self-directed work teams : The new American challenge*. Homewood, IL : Business One Irwin.
- Parsons, Talcott. 1951. *The Social System*. New York : The Free Press.
- Parsons, Talcott. 1937. *The structure of social action*. New York : McGraw Hill.
- Parsons, Talcott et Edward Schils. 1957. *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Perron, Gérard. 1997. *La gestion participative*. Montréal : Éditions Transcontinental.
- Peters, Tom et Robert H. Waterman. 1983. *Le prix de l'excellence*. Paris : InterÉditions.
- Peters, Tom et Robert H. Waterman. 1982. *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*. New York : Harper and Row.
- Pinard, Rolande. 2000. *La révolution du travail. De l'artisan au manager*. Montréal : Liber.
- Plane, Jean-Michel. 2008. *Théorie des organisations*. Paris : Dunod, 3^e édition.
- Roethlisberger, Fritz Jules et William J. Dickson. 1939. *Management and the Worker: An Account of a Research Program conducted by the Western Electric Company' Hawthorne Works*. Chicago : Harvard University Press.
- Rosanvallon, Pierre. 2008. *La légitimité démocratique*, Paris : Seuil.
- Roy, Robert. 2010. *L'exercice du jugement éthique en milieu policier québécois : origine d'un paradoxe*. Thèse de doctorat, Faculté de Philosophie, Université Laval, Faculté de théologie, d'éthique et de philosophie, Université de Sherbrooke, Sherbrooke. Disponible en ligne : http://www.pages.usherbrooke.ca/cea/?page=../contenu/publications_essai_mem_the_se
- Roy, Robert. 2008. *Quelques réflexions sur le rôle d'intervenant en éthique organisationnelle*. Chaire d'éthique appliquée, Université de Sherbrooke, inédit, 28 août 2008.
- Roy, Robert. 2007. « Actualiser les valeurs partagées », in Boisvert, Yves (dir.). *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber, p. 57-76.

- Schein, Edgar H. 2006a. « Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle » in Bélanger, Laurent et Jean Mercier. 2006. *Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations*. Québec : Presses de l'Université Laval, p. 327-338. Il s'agit en fait d'extraits du texte suivant : Schein, Edgar H.1991. « Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle » in Tessier, Roger et Yvan Tellier (dir.). *Pouvoirs et cultures organisationnels*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, p. 175-196 (traduction française de « Coming to a New Awareness of Organizational Culture » publié en 1984, *Sloan Management Review*, vol. 25, no 2, p. 3-17).
- Schein, Edgar H. 2006b. « So How Can you Assess Your Corporate Culture », in Gallos, Joan V. (ed.). *Organization Development*. San-Francisco, CA : Josey Bass, p. 614-633.
- Schein, Edgar H. 2004a. *Organizational Culture and Leadership*. New York : Wiley (première édition : 1985).
- Schein, Edgar H. 2004b. « Organizational climate and culture », in Goethals, George R, Georgia J. Sorenson et James MacGregor Burns (éd). *Encyclopedia of Leadership*. Thousand Oaks CA, London, New Delhi : Sage Publications, p. 1112- 1117.
- Schein, Edgar H. 2000. « Sense and Nonsense about Culture and Climate », in Ashkanasy, Neal M., Celeste P. M. Wilderom et Mark F. Peterson (ed). *Handbook of Organizational Culture & Climate*. Thousand Oaks CA, London, New Delhi : Sage Publications, p. xxiii-xxx.
- Schein, Edgar H. 1983. « The Role of the Funder in Creating Organizational Culture ». *Organizational Dynamics*, vol. 12, no 2, p. 13-28.
- Schein, Edgar H. 1981. « Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers? ». *Sloan Management Review*, vol. 23, no 1. p. 55-68.
- Senge, Peter. 1991. *La cinquième discipline : La danse du changement – maintenir l'élan des organisations apprenantes*. Paris : First Edition.
- Senge Peter. 1990. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of a Learning Organization*. New York : Doubleday.
- Senge, Peter, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Ross et Bryan Smith. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and tools for building a learning organization*. New York : Currency/Doubleday.
- St-Arnaud, Yves et Jean-Marie Aubry. 1975. *Dynamique des groupes*. Paris : Les Éditions de l'Homme.
- Tague, Nancy R. 2004. *The Quality Toolbox*. Milwaukee WI : ASQ Quality.
- Thiaw-Po-Une, Ludivine (dir.). 2006. *Questions d'éthique contemporaine*. Paris : Stock.

Weber, Max. 1971. *Économie et société*. Paris : Plon (traduction de *Economy and Society*, paru en 1922).

Williams, Ron. 1995. « Self-directed Work Team: a Competitive Advantage ». *Quality Digest*, vol. 15, no 11 (<http://www.qualitydigest.com/nov95/html/self-dir.html> consulté le 11 novembre 2011).

Sites internet

European Foundation for Quality Management (EFQM). (s.d.). *The EFQM Excellence Model*. Site : <http://www.efqm.org/en/tabid/132/default.aspx>, consulté le 15 mars 2011.

Wikipedia (s.d.). *Kaizen*. Site : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Kaizen> consulté le 5 janvier 2012.