

## **TABLE DES MATIÈRES**

**REMERCIEMENTS**

**RÉSUMÉ**

**TABLE DES MATIÈRES**

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : LE MONDE DE LA PROFESSION EN MUTATION</b>	<b>15</b>
1.1 Contexte de la problématique	16
1.2 Crise de sens dans les lieux de travail : Perspectives théoriques	23
1.3 Délibération éthique	27
1.4 Crise généralisée de l'identité	30
1.5 Éthique et organisation	37
1.6 Conclusion	42
<b>CHAPITRE 2 : PROFESSIONNALISME ET GESTION ORGANISATIONNELLE : DU TAYLORISME AU COOPÉRATONNISME</b>	<b>45</b>
2.1 Taylorisme	47
2.2 Fordisme	55
2.3 Toyotisme	62
2.4 Coopérationisme	72
2.5 Conclusion	87

<b>CHAPITRE 3 : RÉFLEXIONS SUR L'ORGANISATION DU TRAVAIL POST-INDUSTRIELLE</b>	<b>89</b>
3.1 Éthique responsable dans l'entreprise	91
3.2 Éthique communicationnelle	95
3.3 Éthique et organisation du travail	102
3.4 Effets positifs, enjeux et limites d'une organisation de travail post-industrielle	107
3.5 Conclusion	115
<b>CHAPITRE 4 : ÉTUDE DE L'ORGANISATION DE TRAVAIL CHEZ CASCADES INC.</b>	<b>117</b>
4.1 Présentation	119
4.2 Professionnalisme, identité et dialogue	121
4.3 Enjeux actuels et futurs	127
4.4 Conclusion	134
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>	<b>137</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>145</b>
Revue de la littérature	145
Revue des sites web	151

« Faire un mémoire, parce que ma mémoire m'a rappelé  
que la vie a un sens ou au moins une direction »  
Pascal

## INTRODUCTION

Ma recherche s'inscrit dans le cadre des travaux sur la crise de l'identité professionnelle qui sévit actuellement au Québec et ailleurs dans les sociétés occidentales. Le marché du travail, notamment dans les institutions et entreprises, subit des changements sociaux, technologiques, politiques, culturels et même mondiaux qui mettent en péril l'identité des travailleurs, voire leur santé mentale. Jean-Pierre Brun, directeur de la chaire de la santé et sécurité au travail de l'Université Laval, démontre que le manque de communication est en grande partie responsable des difficultés vécues sur les lieux de travail. Ma recherche propose d'analyser les solutions à la crise que peut apporter une éthique organisationnelle : un dialogue éthique instauré dans l'organisation du travail peut-il être une réponse aux enjeux de l'identité professionnelle ?

Je conçois que l'analyse et la compréhension de la crise professionnelle requièrent, d'une part, de la situer dans la postmodernité, problématique des temps présents<sup>1</sup>, et, d'autre part, de saisir le rôle de l'organisation du travail au sein des organisations mêmes.

---

<sup>1</sup> Dans la postmodernité, la société menace de submerger l'homme. Ce n'est pas le monde extérieur, la société, la technologie, la production qui sont en fonction de l'homme, mais l'homme qui est en fonction de tout ce qui est extérieur à lui. Le postmodernisme n'est pas la nouvelle forme de la culture, mais la négation même de la culture. Il implique une démission de l'homme devant les phénomènes des technosciences et de l'économie postindustrielle posant ainsi des problèmes importants de légitimation et de sens. C'est pour cette raison que l'organisation de travail postindustrielle doit permettre aux individus de négocier leurs besoins et leurs valeurs avec le monde qui les entoure (clients, collègues, dirigeants).

Aux modèles classiques de l'organisation du travail – taylorisme, fordisme, toyotisme – la prise en considération du dialogue, de la responsabilité et de la coopération oppose d'autres modèles, tels que le coopérationisme<sup>2</sup>. Dans notre siècle de la communication, le dialogue devient un outil essentiel, la communication est valorisée et la coopération de toutes les parties est sollicitée pour atteindre un mieux vivre-ensemble. Il n'y a pas de raison pour que l'organisation du travail n'en fasse pas autant. Cependant, il ne peut y avoir de véritable dialogue avec les autres si l'individu n'est pas conscient de son identité : de qui il est comme sujet dans son milieu de travail. C'est pourquoi l'éthique de la responsabilité sera, en lien avec le dialogue éthique et la coopération, un des axes de mon travail de recherche.

### **Problématique de recherche**

C'est à titre de conseillère en emploi dans la fonction publique fédérale et provinciale au cours des vingt dernières années que j'ai côtoyé autant des chômeurs que des représentants d'entreprises privées et de diverses organisations publiques. Ces années sont passées aussi vite que les divers changements sociaux auxquels j'ai assisté. Or, je me suis souvent questionnée sur tous ces phénomènes, mais sans jamais prendre le temps de

---

<sup>2</sup> Le coopérationisme est un concept développé par Louise Brabant dans sa thèse de doctorat en philosophie. (Brabant, Louise. 2005. *Thèse de doctorat : Éthique de gestion de la coopération organisationnelle*. Sherbrooke, UdeS. Selon elle, dans la prospective postindustrielle, la coopération est librement consentie plutôt que contrainte, comme l'exige la prospective industrielle où l'individu doit collaborer sans participer aux objectifs fixés par le pouvoir dominant. Elle participe au projet d'accord d'une économie conviviale à négocier, façonnée par une nouvelle forme d'organisation du travail en émergence, appelée, faute de mieux, le coopérationisme. L'intention sous-jacente au coopérationisme est l'adhésion de tous aux objectifs de l'activité de production. Un bien vivre-ensemble impliquant la satisfaction non seulement de la dimension économique, mais aussi des dimensions relationnelle, physique et psychique (p.120). Ce concept sera développé plus longuement au chapitre 2.

vraiment les comprendre. C'est ce qui me fait dire que lorsqu'on est dans le bain, on ne regarde pas l'eau couler.

Pensons d'une part, au phénomène des femmes intégrant ou réintégrant le marché du travail au début des années 1980, et qui a obligé les entreprises manufacturières à se munir d'installations sanitaires pour les deux genres. Plusieurs ressources furent déployées pour répondre à cette transformation, autant dans les programmes de formation que dans les schèmes de pensées des individus. D'autre part, autant sinon plus de ressources furent déployées vis-à-vis de la mondialisation des marchés, l'importance pour les industries de maintenir leur place sur le marché mondial fut et demeure un enjeu majeur. Les changements furent nombreux dans un temps limité : implantation des normes ISO, création des cercles de qualité, déploiement des programmes de formation pour assurer la polyvalence des employés et les équipes de travail autonomes, « just-in-time » – organisation de travail où le travailleur croyait jouir d'une grande liberté alors qu'il commençait plutôt à la perdre au profit de l'entreprise mondiale<sup>3</sup>. Nous étions alors à la fin des « trente glorieuses » sans en avoir conscience.

Je partage le point de vue de Louise Brabant lorsqu'elle affirme que des modifications majeures dans l'organisation du travail – passage du taylorisme, au fordisme et au toyotisme – furent peut-être créatrices de profit, mais aussi de chômage et d'atteinte à

---

<sup>3</sup> Propos issus d'une communication de Dorval Brunelle, professeur au Département de sociologie de l'UQAM, à l'Université féministe d'été de l'Université Laval, le 14 juin 2005. Selon M. Brunelle, la mondialisation est une jonction entre l'international et le national, soit un état compétitif régnant entre les différentes instances de production. Selon lui, cet état s'installe entre le gouvernement, l'entreprise et la famille.

la santé mentale<sup>4</sup>. Je parlerai de ces différents types d'organisation de travail, et de leurs conséquences, dans le deuxième chapitre. Pour le moment, mentionnons que, comme suite aux fusions et aux restructurations d'entreprises québécoises mettant en place des équipes de travail autonomes, plusieurs cadres intermédiaires<sup>5</sup> ont vu leurs fonctions supprimées, exigeant d'eux, bien souvent, une réorientation de carrière. Pertes de repères, valeurs et prestige, divorce, dépression et faillite furent le lot de plusieurs d'entre eux. C'est aussi la période où le terme *burn-out* est apparu dans notre société pour ne plus jamais disparaître de notre discours. Par ailleurs, ces phénomènes n'étaient pas sans effet immédiat sur mon propre rapport au travail. Les clients étant plus ou moins souvent le reflet de ce que je vivais, à moins que je n'aie été le reflet de ce qu'eux vivaient ? Nous vivions dans la même société.

C'est durant cette période que je me suis rendu compte que le dialogue dans les entreprises faisait défaut. J'avais comme mandat d'y déployer des outils de gestion des ressources humaines afin de maintenir la motivation et l'engagement des travailleurs. Mais ces stratégies conventionnelles de gestion des ressources humaines étaient insuffisantes pour maintenir un climat de travail adéquat à l'épanouissement des travailleurs, puisque la communication [et le support] faisait défaut entre la direction et les cadres intermédiaires dès que notre intervention se terminait, et ce, malgré que le transfert de compétences ait été finalisé.

---

<sup>4</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 108.

<sup>5</sup> Malheureusement pas tous scolarisés, dû à cette période d'« apprentissage sur le tas » et de « formation sur mesure par l'employeur ».

Peu à peu, un état de crispation est apparu dans mon propre milieu de travail. Des décisions étaient prises sans considération pour les êtres humains, qu'ils soient employés ou clients. Une gestion s'appuyant sur des objectifs « techno-politico-juridiques » s'est instaurée et une aliénation grandissante vis-à-vis de la hiérarchie s'est développée. La direction demandait à certains employés de changer leurs décisions, sans faits nouveaux, pour éviter que les plaintes ne soient portées dans les médias<sup>6</sup>. Des procédures, des règlements et surtout, un plus grand contrôle des résultats se sont mis en place. La conformité aux normes réglait les actions. Je constatais qu'un tel contrôle s'instaurait dans la peur et l'insécurité. Les employés expérimentés ou non demandaient des réponses, l'insécurité apparente de la direction et des travailleurs se transformait en procédures et règlements au lieu d'un apprentissage à l'autonomie de la pensée, mais il me semblait que j'étais une des rares à me préoccuper de ces transformations au sein de mon milieu de travail<sup>7</sup>. J'avais peine à comprendre cette satisfaction à gérer le travail. Je remarquais que les travailleurs pris en charge par cette gestion instrumentalisée répétaient ce genre de gestion envers la clientèle : la relation d'aide, le désir d'aider réellement un être humain à regagner sa propre dignité par sa capacité à s'autodéterminer, était remplacée par un désir de répondre aux normes et aux objectifs opérationnels établis annuellement. C'est alors que j'ai fait mienne cette maxime connue des conseillers en gestion de ressources

---

<sup>6</sup> J'ai vu ainsi plusieurs collègues douter de leur jugement, préférant obtenir l'approbation de leur décision auprès de la direction plutôt que de prendre d'eux-mêmes des décisions qu'ils auraient dû changer par la suite. Ce qui me fait dire que ce manque de soutien moral de la part de la direction porte atteinte à la confiance des employés à moyen et à long terme.

<sup>7</sup> Assise sur près de 30 ans de fonctionnariat, je me permettais de refuser de revoir mes décisions sans faits nouveaux. C'est alors que l'employeur remettait le dossier à des employés à statut précaire. C'est ainsi que pendant quelques années, je suis devenue un modèle de « respect de soi ». Cependant, l'organisation du travail était devenue une source de frustration dans laquelle je ne me reconnaissais plus.

humaines : « un employé n'en donnera jamais plus à son client que ce qu'il reçoit lui-même de son employeur ». C'était le début de mon désenchantement, j'avais beau être fonctionnaire, je me comportais comme si j'étais une conseillère en emploi à son compte. Je posais mes limites à la gestion exigeante et contrôlante et, après quelques années, j'ai dû quitter mon emploi pour ce que je nomme aujourd'hui « incompatibilité de valeurs<sup>8</sup> ». Ajoutons à cela que le nombre d'employés à statut précaire augmentait sans cesse. Ce phénomène nouveau créait des équipes de travail où il était difficile de partager les mêmes motivations dans l'objectif de régler les problèmes. Puis, peu à peu, le taux d'absences prolongées des employés a grimpé à 40 % dans notre milieu de travail. À cet effet, J. P. Brun relate, dans son rapport de recherche IRSST, août 2003<sup>9</sup>, les taux de détresse psychologique suivants : moyenne du Québec 20,09 %, pépinières 38,89 %, hôpitaux 53,57 %, métallurgie 35,02 %, Université Laval 40,90 % et Emploi Québec, ministère auquel je suis rattachée, 69 % en l'an 2000. Il apparaît selon les données disponibles sur le sujet, que 30 à 50 % des absences au travail de longue durée seraient attribuables à des problèmes de santé mentale, une augmentation importante par rapport aux données de 1990, alors qu'elles étaient de 18 %<sup>10</sup>. Parallèlement à cette dégradation, le phénomène de harcèlement augmentait dans mon milieu de travail et la clientèle de travailleurs que je

---

<sup>8</sup> J'ai également senti qu'un phénomène d'intimidation m'attendait, non pas par la direction qui était respectueuse de ces limites, mais plutôt par un chef d'équipe en manque de pouvoir.

<sup>9</sup> Brun, Jean-Pierre. 2003. *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Rapport IRSST. (30 juin 2006). [http://www.irsst.qc.ca/ft/publicationirsst\\_100003.html](http://www.irsst.qc.ca/ft/publicationirsst_100003.html).

<sup>10</sup> *Ibid.*

desservais souffrait de plus en plus de maux psychologiques dus à un chômage prolongé et à des repères sociaux qui s'effritent<sup>11</sup>.

Ma propre situation professionnelle, modifiée lors d'un transfert de services du gouvernement fédéral au gouvernement provincial, m'avait laissé un questionnement sur les rôles que je jouais dans la société. Non seulement mon questionnement portait sur l'impact de la postmodernité sur la crise du professionnalisme et de l'identité professionnelle, mais je me questionnais également sur les effets de mon identité professionnelle sur mon identité personnelle. Je décidais donc, au moment où mes enfants devenaient plus autonomes, d'effectuer un retour aux études pour un ressourcement efficace.

Ma scolarité à la maîtrise en éthique m'a permis de constater que notre société est devant des enjeux majeurs dans sa recherche d'une organisation de travail qui réponde non seulement à des besoins économiques mais aussi aux besoins psychologiques, sociologiques, culturels et spirituels de l'individu. Il n'existe pas de réponse toute faite, seulement des théories, et dans ce contexte, le dialogue demeure le meilleur outil pour découvrir des solutions communes et librement consenties. Cette crise professionnelle est généralisée : elle porte atteinte au professionnalisme, c'est-à-dire à l'autonomie, au pouvoir et au savoir de l'individu au travail<sup>12</sup>. Non seulement son jugement est de moins en moins

---

<sup>11</sup> Il en était de même pour moi dans mon milieu de travail. Les employés qui m'entouraient étaient peu disposés à discuter des cas lourds (par manque de temps ou de connaissance) et certains, au lieu de m'écouter, me racontaient leur propre autodestruction, tentatives de suicide. J'étais entourée de gens malades : fibromyalgie, fatigue chronique, dépression chronique, *chialeux* chroniques. Mon milieu de travail était très difficile. Ce que j'appelle l'usure par contention, un manque généralisé de dialogue, avait fait son œuvre.

<sup>12</sup> Le professionnalisme est la façon (ou la qualité) avec laquelle un travailleur exerce sa profession. Ce professionnalisme est normalement imbriqué dans une reconnaissance de l'expertise particulière qu'un

sollicité, mais il est soumis aux diktats de la performance et de la satisfaction du client, ce qui ébranle son identité professionnelle. Le rôle du travailleur n'est plus le même, les individus deviennent interchangeables et les personnes fuient bien souvent dans le relativisme doux<sup>13</sup> où plus rien n'a d'importance et où tous possèdent leurs propres théories de survivance. Les individus sont en mode survie, les incapacités au travail dues au stress et au harcèlement psychologique s'accroissent. Nous sommes devant un cul-de-sac professionnel où la santé mentale des individus devient une priorité de société. Lors du premier colloque sur la santé mentale auquel j'ai assisté à Montréal, en juin 2005, J. P. Brun a mentionné que le soin de la santé mentale de nos travailleurs au Québec en est là où le soin de la santé physique de ces derniers en était il y a 30 ans<sup>14</sup>.

Je soutiendrai dans ce mémoire qu'une organisation de travail basée sur la coopération, la responsabilité et le dialogue entre les travailleurs et les dirigeants aurait non seulement un effet positif sur le climat de travail et l'environnement psychosocial des travailleurs, mais permettrait de redéfinir des repères soutenant pour les individus et, ainsi, d'offrir les outils pour répondre à la crise de l'identité professionnelle. À titre d'exemple, l'idée de coopérationisme, développée par L. Brabant, m'apparaît comme une avancée

---

travailleur possède. Le professionnalisme permet au travailleur d'agir et de décider par lui-même puisqu'il possède le savoir pour le faire.

<sup>13</sup> La société de droits issue de la modernité s'est accompagnée de l'individualisme qui fait de l'individu le fondement de la société et la source des valeurs morales. Dans ce contexte, chacun choisit l'affirmation de ses valeurs indépendamment des autres laissant les personnes indifférentes à ce qui se passe autour d'elles et où tout devient relatif aux situations, aux gens, aux valeurs, etc.

<sup>14</sup> Le Comité sénatorial des affaires sociales, des sciences et des technologies a remis son rapport sur la santé mentale le 9 mai 2006. Son rapport intitulé *De l'ombre à la lumière* a dédié un chapitre complet au milieu de travail et à l'emploi. Plusieurs représentants de nos universités québécoises et de la CNT (Alain Marchand (UdeMontréal), André Marchand, Sophie Desjardins, Brian Mishara et Sylvain Raymond (UQAM), Estelle Morin (HEC Montréal), Michel Vézina (UdeLaval) et plusieurs autres font partie des équipes de recherche. (17 octobre 2006) : <http://www.parl.gc.ca/39/1/parlbus/commbus/senate/Com-f/SOCI-F/rep-f/rep02may06-f.htm>.

significative pour répondre à cet objectif. En effet, dans sa thèse, L. Brabant déclare que dans ce « modèle éthique » d'organisation du travail, la coopération est consentie plutôt que contrainte, c'est-à-dire que le travailleur consent à coopérer, puisque l'intention sous-jacente au coopérationisme est non seulement la production en collectif et l'atteinte des dimensions économiques, mais aussi des dimensions relationnelle, physique et psychique. Ce modèle de coopérationisme est le point central de cette recherche pour mieux comprendre en quoi des modes spécifiques d'organisation du travail, inspirés par l'éthique et le dialogue, peuvent répondre à la satisfaction de la dimension relationnelle dans le monde du travail. À mon avis, m'appuyant sur des auteurs tels Habermas, Malherbe, Taylor et Ricœur, l'éthique de la responsabilité et l'éthique du dialogue authentique sont les voies privilégiées pour y parvenir.

### **Objectifs de la recherche**

Au terme de la recherche, j'aurai accompli une lecture des transformations organisationnelles qui ont eu cours depuis les 100 dernières années et de leurs liens avec les diagnostics sur la crise de l'identité professionnelle. Le risque d'acculer les travailleurs dans les retranchements du nihilisme<sup>15</sup>, du relativisme doux et de l'individualisme négatif<sup>16</sup> semble bien réel. Ces retranchements, à leur tour, ont une influence majeure sur les positions de l'individu. Certains fuient dans la culture du narcissisme par l'acquisition de la

---

<sup>15</sup> Selon Le Petit Robert 2006, le nihilisme refuse tout idéal collectif imposé à l'individu et nie toute vérité morale. Selon cette doctrine rien d'absolu n'existe. En conséquence, le nihilisme contemporain fait référence à la négation et au rejet des valeurs des générations précédentes ou relatives à un groupe en particulier.

<sup>16</sup> Charles Taylor propose une vision positive de l'individualisme. Elle s'insère dans les idées de l'épanouissement de soi et d'authenticité. Elle a l'avantage de contrecarrer la vision négative de l'égoïsme associée à l'individualisme où l'objectif n'est que le simple assouvissement des besoins. Taylor, Charles. 1992. *Le malaise de la modernité*. Paris : Cerf. P. 22.

toute-puissance<sup>17</sup> et d'autres dans la recherche de sensations par l'action ou du plaisir des sens pour se *sentir vivants*. Tôt ou tard, ces retranchements vers la toute-puissance ou la toute-jouissance apportent une insatisfaction et à la limite une crise d'identité majeure ou, à tout le moins, une crise de signification. Si l'individu n'arrive pas à trouver d'autres avenues pour donner du sens à sa vie, il devient vulnérable à la prise de contrôle des multinationales et il s'abrutit dans l'hyperconsommation et l'individualisme négatif. C'est ainsi que l'éthique dialogique et de responsabilité peut apporter une reconnaissance de soi, des autres, de l'environnement et de la nature humaine. À cette fin, le coopérationisme m'apparaît une nouvelle avancée positive pour le renouvellement de l'autonomie et de la créativité de l'être. L'objectif de ma recherche est ainsi d'intégrer cette approche en renouvelant ma propre expérience éthique.

Je privilégie l'éthique comme source de solutions. Je m'inspire, d'une part, du *Traité des problèmes sociaux*<sup>18</sup>, sous la direction de Fernand Dumont, Simon Langlois et Yves Martin, qui mentionne dans sa conclusion qu'une situation est jugée problématique lorsqu'il existe une divergence entre « valeurs nouvelles » et « normes sociales instituées ». D'autre

---

<sup>17</sup> C'est dans cette dynamique que l'individu devient capable de harceler ses semblables ou ses subordonnés. Le narcissisme (attention exclusive portée à soi-même) soumet l'individu à un besoin impérieux du regard « aimant » de ses supérieurs et jamais il n'osera leur déplaire. Il méritera d'ailleurs des félicitations pour les objectifs opérationnels atteints et assurément d'autres promotions. Il est investi par son employeur d'un grand pouvoir qui lui donne un sentiment de toute-puissance. Par ailleurs, l'entreprise soumise aux diktats de la performance recherche ce genre d'individu en manque d'estime de soi pour l'investir des objectifs organisationnels à atteindre. Ce mouvement harceleur ne cessera que si la direction veut, un jour, opérer sans coût de santé ou bien si elle doit faire face à une plainte de harcèlement au travail. Pour plus de détails concernant cette thèse : Enriquez, Eugène. 1997. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.

<sup>18</sup> Dumont, Fernand ; Langlois, Simon ; Martin, Yves. 1994. *Traité des problèmes sociaux*. Québec : Institut québécois de recherche sur la culture.

part, je retiens d'André Duhamel et de Nouredine Mouelhi<sup>19</sup> que l'expérience éthique conduit à remettre en question des valeurs reçues ou admises qui s'accordent avec notre caractère, notre culture, nos idéaux et, par conséquent, à trois dimensions importantes : notre *vécu*, nos *épreuves* et nos *acquis*. Par ailleurs, prendre conscience de tous ces faits de société, et les comprendre avec volonté et intelligence, demande une grande détermination d'aller au-delà du seul vécu immédiat et passif. Dans l'expérience éthique, on fait une expérience, on transforme la situation et on se change un peu soi-même. Ce qui m'amène à penser que découvrir ce qui ne va pas, c'est-à-dire de définir comme des problèmes à résoudre les manques ou conflits qui surviennent dans les milieux de travail, m'apparaît comme un processus appréciable dans lequel s'engage l'expérience éthique. Un processus dans lequel s'inscrit la délibération et dans lequel la décision, inéluctablement, se concrétise au moyen du langage et du dialogue. Par ailleurs, j'ajoute à ce sujet que l'éthique a comme lieu propre l'action, mais il faut tout de suite préciser que l'action n'est pleinement « action éthique » que lorsqu'elle implique une relation à autrui. L'action prend donc une dimension éthique décisive dans l'interaction [donc avec autrui et par le langage].

L'objectif principal de ma recherche est ainsi de mieux saisir la place accordée à l'identité des travailleurs dans l'organisation de travail et le rôle de l'éthique comme source de renouvellement des relations entre les travailleurs et les organisations de travail. Plusieurs recherches spécifiques sont nécessaires pour satisfaire ma soif de comprendre. Je constate d'ores et déjà que les enjeux se situent tant au point de vue de la norme qu'au point

---

<sup>19</sup> Duhamel, André ; Nouredine, Mouelhi. 2001. *Éthique, Histoire, politique, application*. Boucherville : Gaëtan Morin. P. 173-175.

de vue de la culture et de l'éthique. Je n'en nommerai que quelques-uns que j'ai déjà identifiés. D'une part, il est difficile de garder l'équilibre entre les responsabilités sociales, psychiques et organisationnelles sans oublier les responsabilités politiques, civiques, économiques et même écologiques que l'entreprise comporte. Le défi est de ne pas être tenté par l'exutoire du cynisme, de l'installation dans le non-sens et dans l'individualisme égoïste. D'autre part, la hiérarchisation des responsabilités demeure un défi de taille que seule une délibération décisionnelle peut définir. Si l'idéal n'est pas de former des êtres conformes, obéissants et asservis aux procédures et aux objectifs, est-il possible de changer les paradigmes de soumission aux normativités administratives, politiques, légales et budgétaires ? Comment amener les travailleurs à croire qu'ils peuvent déployer ce qu'ils ont de meilleur et de plus créatif en eux, au lieu de s'installer dans des rôles limitatifs tels que boucs émissaires, persécuteurs, sauveurs, individualistes, etc. ? Comment sortir les individus des jeux de masques et de l'indifférence ? En d'autres mots, pouvons-nous penser pouvoir amener chacun des employés à se ressentir comme un être humain complet, libre, différent et créateur ? Les milieux de travail sont-ils prêts à accepter des travailleurs qui s'autorégulent ? Par ailleurs, comment maintenir une saine communication entre les employés et la direction dans un contexte où la surcharge de travail est présente chez 40 à 60 % des employés ? Dans ce mémoire, je soutiens que l'instauration d'une éthique organisationnelle et dialogique au sein du monde du travail est une condition pour changer cet état de faits.

## Méthodologie de recherche

Il apparaît que les ruptures dans l'histoire de la société sont génératrices de bouleversements et de changements persistants. Il est clair toutefois que le problème ne se définit pas par la découverte d'une difficulté ou d'une réponse spécifique dans les écrits, mais bien par l'impossibilité de donner du sens à la situation. C'est pour cette raison que la recherche de sens est au centre de mon mémoire.

La recherche que je mènerai sera de type dissertation-recherche, un travail d'analyse des principaux textes<sup>20</sup> associant le questionnement éthique et l'organisation du travail. Mon mémoire comprendra cinq temps. Premièrement, l'étude du contexte, des perspectives théoriques et des enjeux de la crise du professionnalisme et de l'identité professionnelle. Deuxièmement, j'approfondirai l'étude de l'évolution des modèles de gestion industriels – taylorisme, fordisme, toyotisme – pour bien comprendre les organisations de travail qui ont traversé le dernier siècle, et du coopérationisme comme réponse aux limites de l'actuelle organisation de travail. Troisièmement, je définirai une éthique responsable dans l'entreprise et poserai les effets positifs, enjeux et limites de l'organisation de travail post-industrielle. La quatrième partie fera état de l'expérience de l'organisation de travail de la multinationale Cascades Inc. qui est souvent posée dans la littérature comme une

---

<sup>20</sup> Aktouf, Omar. 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin. Boisvert, Yves (sous la dir. de). 2005. *Qu'est-ce que l'éthique publique ?* Montréal : Liber. Doré, Michel ; Ferland, Guy. 1991. *Prendre les devants dans l'organisation du travail*. Montréal : CSN. Dumont, Fernand. 1984. « Situation du travail : En quête d'une éthique ». Beaulieu *et al.* *Le travail quête de sens, quête d'emploi*. Montréal : Fides. Cahiers de recherche éthique 10. Enriquez, Eugène. *Op. cit.* Pauchant, Thierry C. 1995. *La Quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Montréal : Québec/Amérique. Pauchant, Thierry C. *et al.* 2000. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*. Saint-Laurent : Fides.

organisation de travail humanisante. Cette analyse me permettra de savoir si leur organisation de travail s'inspire de l'ère post-industrielle ou bien si elle s'insère toujours dans l'ère industrielle. En conclusion, je dresserai un bilan de mon travail de recherche ainsi que les questions demeurées en suspens.

Il va sans dire que ma recherche a des limites, plusieurs autres lieux de recherche seraient intéressants à explorer. L'individualisme à lui seul pourrait être sujet de mémoire, ses conséquences apparentes, le nihilisme et le relativisme tels que posés antérieurement sont également des sujets préoccupants. La quête de sens et la perte de l'identité sont elles aussi des sujets dont les tenants et les aboutissants sont encore bien plus larges que ce que je tenterai de découvrir dans mon projet, et ce, sans compter que le dialogue et la reconnaissance pourraient être étudiés sous l'angle des éthiques de la discussion et de la responsabilité, sujets sur lesquels je pourrais disserter longuement. Toutefois, l'objectif de mon projet de recherche se faisant dans une période moratoire que je me suis permise, à l'approche d'une fin de carrière en tant qu'agent d'aide à l'emploi, il m'apparaît nécessaire de comprendre les sujets présentés pour avoir une compréhension globale de l'évolution de la société, et mieux en appréhender ses enjeux majeurs.

## CHAPITRE 1

### LE MONDE DU TRAVAIL EN MUTATION

Le monde du travail traverse une crise de sens caractérisée par les demandes non satisfaites des travailleurs de gagner de l'autonomie et du contrôle sur les finalités et l'environnement de leur travail. Cette crise s'explique, en partie, par la montée en puissance de l'économie des services et de la multitude des travailleurs spécialisés qu'elle exige<sup>1</sup>, elle se fait aussi sentir au niveau de la santé et du bien-être du travailleur, mais elle a une dimension éthique en ce qu'elle conduit vers une remise en question des principes, des valeurs et des normes qui auparavant donnaient un sens au travail et guidaient l'action du travailleur. D'une perspective moderniste – axée, d'une part, sur l'autonomie, le savoir et l'autorité (pouvoir) que confère le travail et, d'autre part, sur des identités dictées par le statut (son corps de métier, son expertise, sa profession) du travailleur –, le monde actuel du travail s'orienterait vers une perspective postmoderniste dans laquelle l'identité du travail et les valeurs qui y sont rattachées deviennent l'objet de discussion et de négociation

---

<sup>1</sup> Selon les auteurs qui ont signé la contribution qui clôt l'ouvrage cité, l'économie de service s'est effectuée dans la foulée de la montée des professions. De fait, « [I]es transformations de l'économie primaire de l'agriculture et de l'exploitation des ressources à l'économie de transformation et de production a, avec les nouvelles technologies [et l'avènement de l'État-providence et des services publics qui l'accompagnent], fait se déplacer la création d'emploi vers l'économie de service; laquelle repose essentiellement sur l'idée de la nécessité d'avoir quelqu'un qui, par sa compétence spécifique, peut donner accès à quelque chose de désirable qu'il est impossible d'obtenir par soi-même [...] ». Legault, Georges A. *et al.* 2003. « Le professionnalisme. Vers un renouvellement de l'identité professionnelle ». Legault, Georges A. (sous la dir. de). *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*. Québec : PUQ. P. 188-189.

permanentes entre le travailleur et autrui (le client, le bénéficiaire de service, etc.) ou entre lui et le monde sur lequel il agit<sup>2</sup>. Les causes de la crise sont multiples et je l'aborderai, ici, sous l'angle éthique, c'est-à-dire la réflexion sur l'agir humain dans son rapport avec les valeurs qu'il porte et les responsabilités qu'il engage.

## 1.1 Contexte de la problématique

Le monde du travail est en changement, et cela dans une multitude de secteurs. Dans ce premier chapitre, nous aborderons ces changements sous l'angle des transformations advenues dans le secteur des prestations de service, plus précisément dans le secteur public. Ce choix s'explique d'une part par l'expérience personnelle de l'auteur de ce mémoire, 30 ans de métier dans la fonction publique fédérale et provinciale. D'autre part, comme nous le soutiendrons ci-dessous, les changements en ce qui concerne l'identité et le sens du travail se font particulièrement ressentir dans les secteurs qui mettent en relation le travailleur et un service offert à autrui. C'est là que se fait entendre avec acuité l'idée d'une négociation permanente des valeurs, des normes et des principes entre les prestataires et les bénéficiaires.

Nous pouvons retenir de cette expérience de travail l'idée selon laquelle la parole du travailleur (son expertise et ses compétences) devait guider la prestation des services aux

---

<sup>2</sup> Il est approprié ici de considérer les perspectives modernistes et postmodernistes comme des idéaux-types, c'est-à-dire qu'elles ne sont pas l'image de la réalité. De ce point de vue, elles ne doivent pas être comprises comme correspondant en tout point au parcours historique du travail, mais elles en décrivent les principaux fondements. Piote, Jean-Marc. 2005. *Les grands penseurs du monde occidental ; L'éthique et la politique de Platon à nos jours*. Saint-Laurent : Fides. P. 523.

usagers. Son analyse fine des besoins de sa clientèle établissait les services à rendre, à modifier et à développer. Son rapport avec la clientèle était basé sur la relation d'aide et de confiance, et sa décision rendue était toujours en faveur du meilleur développement ou rétablissement de son client. Son approche était franche, ouverte et ses conseils étaient considérés avec respect par son client. En fait, le client ne doutait pas de l'intégrité du travailleur, et ce dernier ne doutait pas de son pouvoir auprès du client et de la direction. Qui plus est, les milieux de travail disposaient des ressources nécessaires pour développer et réorganiser les services, selon les recommandations du travailleur en fonction. Mais les idéaux du monde du travail sont liés au développement des sociétés ; ils sont des représentations sociales reliées au monde dans lequel nous vivons. Ces phénomènes sociaux, culturels et organisationnels ont des effets sur ces paradigmes de pensées et d'agir, et, en retour, des impacts majeurs sur toute la collectivité.

Selon la perspective moderniste, l'organisation de travail se veut, paradoxalement, à la fois humaniste et paternaliste. Humaniste, le travailleur est en devoir, il est mû par un code moral (sa mission) appris lors de sa période de formation et il a pour but de répondre à des besoins individuels ou sociaux. Paternaliste, car en plus d'être investi d'une autonomie, il est le représentant d'un savoir (pouvoir) qui lui donne un statut privilégié vis-à-vis de celui ou de ceux à qui il vient en aide, il est porteur d'une autorité. Par ailleurs, il partage ce code moral avec ses pairs, et ce code prend sens dans une identité de travailleurs reconnue par eux et par la société.

Selon Georges A. Legault, c'est ce maillage entre moralité et paternalisme qui est aujourd'hui remis en question. Par exemple au Québec, écrit Legault, le professionnalisme était imbriqué dans une morale relevant de la culture judéo-chrétienne<sup>3</sup>. Il ajoute également que le code moral, avec l'élargissement de la communauté des travailleurs [pluralité et multiculturalisme] et l'abandon de la morale chrétienne, ne pouvait plus assurer un *éthos* professionnel<sup>4</sup>. Or, l'absence d'une morale commune présageait d'un éclatement de balises, et ne fut pas sans conséquence sur l'organisation du travail. Le « code légal » est venu remplacer le « code moral » dans le but de protéger le client, tout autant que le travailleur et l'organisation qui l'abrite. D'où l'avènement du code de déontologie qui régit l'agir du travailleur<sup>5</sup>. À cela s'ajoutent les normes juridiques représentées par les textes de loi et administrées par notre système judiciaire qui contraint, contrôle et sanctionne<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Legault, Georges A. L'encyclopédie de l'Agora. (21 septembre 2006).

[http://agora.qc.ca/colloque/professions.nsf/Conferences/Identite\\_et\\_valeurs\\_professionnelles](http://agora.qc.ca/colloque/professions.nsf/Conferences/Identite_et_valeurs_professionnelles).

<sup>4</sup> Legault, Georges A. ; Rada-Donath, Alejandro ; Bourgeault, Guy. 1999. *Éthique de société. L'éthique dans les sociétés démocratiques avancées*. Sherbrooke : Éditions GGC. P. 81. *L'éthos*, du grec ancien, signifie le caractère, l'état d'âme, la disposition psychique. Il est l'ensemble des caractéristiques d'un groupe de personnes qui ont intégré les mêmes idéaux leur assurant ainsi une cohésion, et constituant l'arrière-plan de la personnalité d'un individu. Office québécois de la langue française. Encyclopédie Wikipédia. (5 janvier 2007).

[http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp). <http://fr.wikipedia.org/wiki/Ethos>

<sup>5</sup> Boisvert, Yves (sous la dir. de). 2003. *Raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue : clarification conceptuelle et aide à la décision*. Rapport de recherche SCT. P. 28. Selon Yves Boisvert, l'objectif de la déontologie est de régir les comportements des membres d'une profession ou d'une organisation pour atteindre l'excellence dans la réalisation du travail en vue d'une reconnaissance par les pairs, de fonder et d'assurer la confiance du public et des utilisateurs, et de protéger l'intégrité (la réputation) de la profession, de l'ordre ou de l'organisation.

<sup>6</sup> *Ibid.* P. 25. Dans les organisations publiques québécoises, la régulation des comportements par le droit est très importante puisque les agents de l'État sont au service de la population. Nous pouvons mentionner notamment la *Loi sur la fonction publique* (dont découle le *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*), la *Loi sur le Conseil exécutif* (dont découle le *Règlement sur l'éthique et la déontologie des administrateurs publics*) ainsi que la *Loi sur l'éthique et la transparence en matière de lobbysme* qui circonscrivent un ensemble de situations et établissent des règles et des devoirs précis à cet égard. En outre, chacune des entités administratives de l'État – c'est-à-dire les ministères et organismes gouvernementaux – est constituée en vertu d'une loi habilitante qui lui est propre et qui détermine les limites à l'intérieur desquelles elle doit agir et auxquelles ses membres doivent se soumettre.

L'avènement des codes, lois et règlements n'est pas en soi une malédiction, mais n'est pas non plus une panacée contre les contrevenants aux cadres moraux, éthiques et légaux. Aucun système d'ailleurs ne pourra assurer une conduite morale ou éthique en toute personne. Là où le bât blesse plus particulièrement aujourd'hui, c'est lorsque les travailleurs et directions s'attachent à la poutre du code légal et n'en dérogent sous aucune considération par peur des représailles ou incapacité à défendre leur point de vue. Autrement dit, les codes, lois et règlements servent de balises, ils sont nécessaires comme référence, mais en aucun temps ils ne doivent réguler seuls la conduite des travailleurs. L'autonomie au travail est confrontée à l'encadrement du code légal et juridique, qui a pour visée d'assurer non seulement la protection des êtres vulnérables et l'homogénéité des services, mais aussi de protéger l'organisation et le travailleur des représailles. Les bénéfices de cette perte d'autonomie sont légitimes et somme toute bien justifiés dans une société marquée par le pluralisme et où n'existe plus de code moral rassembleur.

La tension du travailleur devant sa perte d'autonomie est plus persistante devant le phénomène du consumérisme. Le consumérisme correspond au phénomène de regroupement de consommateurs, associés au sein de différents mouvements ou organismes publics ou privés, qui exigent d'être servis selon leurs attentes. Leur satisfaction devient pour les dirigeants l'objectif à atteindre et, à cet effet, des sondages de satisfaction leur sont périodiquement soumis. Les résultats de ces sondages régulent les exigences des dirigeants envers les employés et modifient, par le fait même, les relations entre le travailleur et autrui. Dans une société de consommation comme la nôtre, où le consommateur n'a qu'à changer de prestataire pour trouver la réponse qu'il veut entendre, la satisfaction du client

devient la règle d'évaluation du geste professionnel. D'où la multitude de questionnaires de satisfaction de la clientèle, devoir hebdomadaire ou à tout le moins mensuel des entreprises et des organisations. C'est pourquoi le travailleur doit quelquefois revoir sa prestation en se questionnant : « Ai-je fait mon travail de façon professionnelle ? Ou ai-je plutôt cherché à satisfaire mon client [et mon employeur] ? Si je bouscule le client, évaluera-t-il cette intervention de manière négative [et devrais-je perdre du temps à répondre à une plainte] ? ». Marcel Proulx adopte un ton provocateur sur le sujet : « [e]st-ce que je serai intelligent, ou est-ce que je serai respectueux des règles ?<sup>7</sup> ».

Cette remise en question est significative, elle rend compte à quel point le jugement des travailleurs est à la solde du consumérisme. Dans ce contexte d'affaires, on ne regarde pas ce que l'on fait, mais ce que cela a donné. Le travailleur, et l'individu qui l'incarne, est confronté à une perte de contrôle de son environnement, « l'un des problèmes centraux de la société moderne », écrit Habermas, « est celui de la motivation, c'est-à-dire la réponse de l'acteur aux exigences diverses des rôles qu'il doit accomplir<sup>8</sup> ». L'individu s'accorde, de plus en plus, un grand pouvoir dans l'obtention de la satisfaction à sa demande, obligeant ainsi le travailleur à répondre aux besoins du consommateur [satisfait] et non nécessairement aux besoins réels de l'individu ayant besoin de services professionnels. Le consumérisme, généré par notre société de consommation, est une seconde raison à l'affaiblissement de l'autonomie des travailleurs. Il peut se justifier par la recherche d'un

---

<sup>7</sup> Proulx, Marcel. 2000. « De la gestion par les règles à la gestion éthique : les leçons des crises ». Bernier, André G. ; Pouliot, François (sous la dir. de). *Éthique et conflits d'intérêts*. Montréal : Liber. P. 100.

<sup>8</sup> J. Habermas est cité par Legault, Georges A. ; Larouche, Jean-Marc. 2003. « L'identité professionnelle. Construction identitaire et crise d'identité ». Legault, Georges A. (sous la dir. de). *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*. Québec : PUQ. P. 4.

nouvel équilibre dans les relations entre les consommateurs et les travailleurs. Il prend sa source dans une société individualiste où les individus tentent d'organiser un contre-pouvoir et de devenir ainsi des acteurs à part entière du marché de la consommation<sup>9</sup>.

Outre la perte de l'autonomie et du jugement professionnel, le travailleur y perd son sens des valeurs. G. A. Legault, à cet effet, remarque que l'évolution vers le service à la clientèle a pour effet de diminuer le sens de la responsabilité des travailleurs à l'heure où se développe toute une réflexion sur la responsabilité sociale des citoyens, des entreprises et des organisations<sup>10</sup>. Or, si la responsabilité sociale des travailleurs se perd au bénéfice du service à la clientèle, la responsabilité sociale des entreprises augmente face à cette même pression sociale. À ce sujet, Capron et Quairel-Lanoizelée avancent que ce sont les organisations syndicales internationales qui s'impliquent davantage dans le développement de la responsabilité sociale des entreprises, puisque les gouvernements nationaux et les organisations internationales échouent à protéger les travailleurs des pires abus du marché<sup>11</sup>. Par ailleurs, Michel Dion ajoute, quant à lui, que la responsabilité sociale des entreprises est l'initiative des mégacorporations sous la pression des regroupements sociaux puisque les Nations Unies et l'Organisation internationale du Travail (OIT) n'arrivent pas à faire respecter leurs propres conventions et traités<sup>12</sup>. En somme, le consumérisme n'est pas qu'une mauvaise chose pour notre société, elle répond à un besoin d'affirmation, de

---

<sup>9</sup> d'Astous, Alain. 2006. *Op. cit.* P. 467.

<sup>10</sup> Legault, Georges A. L'encyclopédie de l'Agora. (21 septembre 2006).

[http://agora.qc.ca/colloque/professions.nsf/Conferences/Identite\\_et\\_valeurs\\_professionnelles](http://agora.qc.ca/colloque/professions.nsf/Conferences/Identite_et_valeurs_professionnelles).

<sup>11</sup> Capron, Michel ; Quairel-Lanoizelée, Françoise. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris : La Découverte. P. 52.

<sup>12</sup> Michel Dion est cité par Fortier, Michel ; Armony, Victor (sous la dir. de). 2003. *De l'éthique dans les démocraties libérales : État, économie, société civile*. Montréal : Guérin universitaire. P. 18.

protection et de justice de la part des individus et nous ne pouvons qu'applaudir à ce phénomène d'affirmation « du plus grand nombre » devant les mégacorporations<sup>13</sup>.

En résumé, la crise du sens au travail s'exprime, d'une part, par l'encadrement légal et juridique qui exige soumission et obéissance en remplacement de la discipline et de la conformité qu'apportait le système de la reconnaissance de l'autorité et de la compétence de l'acte professionnel (*éthos*). L'*éthos* « moderne » permettait une allégeance au statut de travailleur spécialisé, une homologation de l'autonomie du travailleur et une reconnaissance du savoir et de l'autorité de celui ou de celle qui occupe cette fonction de travailleur. D'autre part, cette crise s'identifie aussi par le consumérisme qui retire au travailleur, outre son autonomie, son jugement et le sens de son travail. Cet état de fait sur les individus n'est pas sans produire un impact sur « l'être-ensemble » collectif. En effet, selon Gilbert Renaud, « il y a une crise professionnelle [une crise de sens] dans les services où le manque de reconnaissance intersubjective entre tous les sujets fait des travailleurs des individus-techniciens au détriment des sujets-professionnels qu'ils étaient<sup>14</sup> ». Cet état de fait prend sa source dans la réponse des directions, qui non seulement ne sont plus à l'écoute des recommandations des travailleurs en pouvoir, faute de ressources disponibles, mais sur-technicisent la condition humaine, aboutissant ainsi à la définition technique des problèmes sociaux, à la disparition du sujet, à la dépersonnalisation et à la déshumanisation

---

<sup>13</sup> Ce qui est un danger particulier étant donné que les mégacorporations, selon Joel Bakan, sont les « psychopathes » de nos sociétés consommatrices, en ce sens qu'elles sont incapables de maintenir des relations durables, qu'elles portent préjudice à la santé par leur pollution, qu'elles ont un désintérêt criminel pour la sécurité d'autrui, qu'elles agissent dans le mensonge répété, qu'elles sont incapables de se sentir coupables et qu'elles ne respectent aucune norme sociale liée aux comportements juridiques. Bakan, Joel. 2004. *La corporation. La soif pathologique de profit et de pouvoir*. Montréal : Transcontinental.

<sup>14</sup> Gilbert Renaud est cité par Fortin, Pierre. « L'identité professionnelle des travailleurs sociaux ». Legault, Georges A. (sous la dir.). 2003. *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*. Québec : PUQ. P. 92.

de l'organisation des services qui n'échappe pas à l'emprise de la rationalité instrumentale. Yves Boisvert dira à cet effet que « les normes, lois et directives sont imposées aux individus par une autorité qui leur est extérieure, ce qui, dans le contexte contemporain où nous revendiquons de plus en plus de place pour l'individu, rend leur appropriation et leur application plus difficiles<sup>15</sup> ». De surcroît, l'individualité est ainsi balisée, oubliée, voire reniée.

## 1.2 Crise de sens dans les lieux de travail : Perspectives théoriques

Nous avons repris dans ce chapitre l'idée de la crise du travail comme crise de sens, à ce titre nous rejoignons les écrits de spécialistes des éthiques professionnelles, comme G. A. Legault, P. Fortin, A. Lacroix, R. Roy, et L. Brabant. Cependant, notre définition du travail, et le travailleur auquel nous nous référons dans ce mémoire, ne se limitent pas aux « professionnels », au sens de la loi, mais s'étend à tous les travailleurs dont le travail conduit à une relation privilégiée à autrui. Dans cette perspective, nous défendons l'idée d'une extension à tous les travailleurs des valeurs souvent réservées, à tort ou à raison, aux seuls professionnels (autonomie, pouvoir, savoir), qu'il soit notaire ou bien plombier. La crise du travail n'est donc pas un luxe, elle concerne l'ouvrier tout comme le notaire.

G. A. Legault utilise l'expression d'un *professionnalisme sans profession* pour décrire ce qu'il perçoit comme l'avènement d'un monde du travail dans lequel les frontières entre le professionnel, au sens légal de l'Office des professions du Québec, et toute

---

<sup>15</sup> Boisvert, Yves (sous la dir. de). 2003. *Op. cit.* P. 30.

personne ayant un métier, au sens commun, sont de plus en plus floues. Et pourquoi cette proposition ? C'est que les milieux de travail sous l'emprise des normes administratives, juridiques et déontologiques dans une société axée sur les droits des individus réduisent les travailleurs à devenir des individus techniciens et doivent se prémunir contre les revendications et les poursuites des consommateurs, ce que nous avons vu dans la section précédente. Cette façon de travailler crée une crise de sens, un manque de motivation et d'engagement de la part des travailleurs, un individualisme et une inclination à gérer par résultats ainsi qu'une perte d'identité au travail. Or, dans un tel désordre, tous les travailleurs sont sur le même pied d'égalité.

Le développement de l'économie de service, dans la foulée de la reconnaissance des nouvelles professions, a eu pour effet de généraliser l'attente de professionnalisme à toutes les relations de service. Qu'il s'agisse du plombier, du garagiste, de celles et de ceux qui entretiennent la maison ou le jardin, la question de la confiance se pose. Il n'est pas étonnant dès lors que, pour différentes pratiques, certains aient créé des codes d'éthique dans lesquels ils garantissent la qualité de leur service et fixent l'engagement à l'excellence<sup>16</sup>.

Je crois qu'effectivement cette idée du professionnalisme sans profession répond à la nécessité de convergence des services vers l'excellence, vers la satisfaction du client par un travail planifié, exécuté et consenti par tous. Cependant, comme les auteurs nous l'indiquent, les directions ont créé des codes d'éthique, mais ne sont-elles pas allées un peu trop loin dans cette initiative en inscrivant elles-mêmes les valeurs directives dans un code qui s'adresse à tout le personnel ? On limite ainsi la capacité de réfléchir et d'agir par soi-

---

<sup>16</sup> Legault, Georges A. *et al.* 2003. « Le professionnalisme. Vers un renouvellement de l'identité professionnelle ». *Op. cit.* P. 189-190.

même, ce qui n'est pas sans effet sur la motivation, l'engagement au travail, la productivité et la santé des travailleurs.

Les auteurs, dans leur réflexion sur le professionnalisme sans profession, ajoutent que cette crise de productivité « a permis de comprendre que nos entreprises et nos organisations sont en crise de sens : sens du travail et sens de la vie dans l'organisation. Or cette crise de sens se manifeste clairement dans le mode de gestion qui a dominé et qui domine encore nos structures organisationnelles<sup>17</sup> ». Cette crise de sens, comme nous le verrons un peu plus loin dans cette recherche est maintenue par une gestion de l'entreprise qui, au fil des ans, ne se modifie pas au même rythme que la société.

Dès lors, la question des valeurs partagées au travail et celle de la gestion du travail sont bien peu prises en compte dans les milieux de travail. C'est pourquoi,

[...] nous assistons à l'élargissement de la demande éthique jadis considérée comme une dimension fondamentale des professions. En effet, pourquoi l'éthique serait-elle exclusivement réservée aux professions ? Dès l'instant où l'on considère davantage les conséquences des gestions posées dans la relation de service que la nature du jugement impliqué, on constate que les personnes peuvent effectivement subir des conséquences négatives souvent fort importantes pour elles ou pour les autres lorsque le service n'est pas accompli avec conscience ou lorsque le prestataire succombe au conflit d'intérêts. [...] Dans la mesure où toute relation de service crée un rapport de dépendance [...] On comprend en ce sens que l'idéal éthique du professionnalisme soit exigé de toute relation de service<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> *Ibid.* P. 192.

<sup>18</sup> *Ibid.* P. 193-194.

À la lueur de cet idéal éthique du professionnalisme, nous comprenons donc à quel point cette réflexion du professionnalisme sans profession s'inscrit dans l'idée d'une éthique professionnelle partagée entre tous les travailleurs, et non seulement réservée aux membres d'un ordre professionnelle. Le professionnalisme sans profession est selon moi un paradigme rassembleur qui crée une reconnaissance égalitaire entre tous les travailleurs, et elle offre les fondements d'une nouvelle conception de l'organisation du travail.

Les auteurs terminent leur texte sur un commentaire quelque peu sceptique concernant cette idée d'un professionnalisme sans profession. Ne s'agit-il pas, en fait, d'une dénaturalisation du travail et l'accentuation de la perte d'autonomie et de la reconnaissance du savoir. L'émergence d'un monde du travail dans lequel il n'est plus fait de distinction entre les responsabilités et les devoirs que les uns et les autres portent par et avec leur travail. La relation entre une mère monoparentale et la travailleuse sociale se compare-t-elle à celle entre la propriétaire d'une voiture et la garagiste ? Dorénavant aucun travailleur, même le vendeur de « crème glacée », n'échappe aux codes d'éthique, parfois moralisateurs. N'est-ce pas un prolongement de la crise de sens que traverse le monde du travail ?

Ce que nous souhaitons démontrer dans les chapitres suivants c'est en quoi une éthique organisationnelle, de type dialogique et responsable, peut répondre à cette crise de sens du travail. Nous reconnaissons, comme Legault *et al*, qu'il existe un ensemble de problèmes liés à l'idée d'étendre le professionnalisme à toutes les professions. Néanmoins, nous sommes d'avis que les idées portées par le « professionnalisme », responsabilité,

autonomie, savoir, devoir, ne sont pas la propriété de la profession (légale), qu'elles touchent tous les travailleurs et qu'elles sont des clés d'une transformation éthique de l'organisation du travail. Le souhait pour un technicien, une coiffeuse, un plombier de gagner en autonomie, en reconnaissance, en responsabilité et de se réaliser par le travail est légitime, et cela ne signifie pas qu'il ou qu'elle confond son client avec un bénéficiaire. L'idée d'étendre le professionnalisme à toutes les professions va de pair avec l'idée de reconnaître la diversité des professions et les degrés variables de responsabilité, d'autonomie et de savoir. D'autre part, les travailleurs, à tous les échelons, doivent répondre à cette exigence du consumérisme, et afin que cette réponse ne prenne pas la forme du seul code déontologique ou légal, pour reprendre Legault *et al*, il est nécessaire d'étendre le questionnement éthique au-delà des seules professions reconnues. En dernier lieu, notons que ce code des professions est lui-même restrictif et ne tient pas compte de tous ceux qui oeuvrent dans le champ du « travail sur autrui », pour reprendre la très belle expression du sociologue François Dubet. Mais cela est une autre question.

### 1.3 Délibération éthique

Les avancées qui suivent donnent du poids à l'hypothèse que je soutiens : une organisation de travail basée sur la coopération, la responsabilité et le dialogue entre les travailleurs aurait un effet positif sur le climat de travail et l'environnement psychosocial des travailleurs et permettrait de redéfinir des repères soutenant pour les individus.

La délibération éthique serait-elle une solution à la crise de sens dans les milieux de travail ? Karl-Otto Apel dit de la délibération qu'elle est une réponse à la situation contemporaine de l'éthique, dont le défi principal est celui de « l'ampleur imprévisible – tant quantitative que qualitative – des conséquences et des effets secondaires des actions collectives de l'homme dans le domaine de la science et de la technique fondée sur elle<sup>19</sup> ». Or, dans la crise de sens qui sévit dans les milieux de travail, nous réalisons que la technique balise le professionnalisme, met à mal l'intersubjectivité et sur-technicise la condition humaine.

Je crois que l'éthique dialogique permettra de partager les effets bénéfiques des changements sociaux et humains – valeurs, croyances, normativités et authenticité – et qu'elle redonnera au sujet non seulement sa place mais aussi sa dignité. Ce faisant, cela rendra possible l'expression de la pratique intuitive qui est un art, un savoir-agir contrairement au savoir-faire qui provient du savoir et des dogmes normatifs. Pour donner du poids à cette assertion, je reprends les paroles de J. Habermas lorsqu'il avance que : « L'éthique n'est possible que par et dans la discussion, c'est-à-dire dans l'échange argumenté [...] et aussi dans une interaction communicationnelle [...] »<sup>20</sup>. Par ailleurs, dans sa théorie de l'éthique de discussion, J. Habermas énonce que

[...] cette vérité [décision] ne vaudra que le temps que durera l'accord lui-même : celui-ci est toujours ouvert à la discussion, à la présentation d'un meilleur

---

<sup>19</sup> Leite Araujo, Luiz Bernardo. 2000. « L'éthique de la discussion : une réponse aux défis contemporains d'une morale postmétaphysique ». *Ethica*, vol. 12, n° 1, p. 11.

<sup>20</sup> Audet, Marc. 2004. « Jürgen Habermas : L'éthique de la discussion ». Parizeau, Marie-Hélène (sous la dir. de). *Hôpital et éthique*. Québec : PUL. P. 171.

argument. De cette manière, tout risque de dogmatisme est écarté, puisque la vérité, comme d'ailleurs les autres formes de validité, s'avère révisable en tout temps<sup>21</sup>.

Devant les changements de paradigmes de la société, les décisions d'aujourd'hui sont les meilleures que nous puissions prendre en fonction de nos connaissances présentes et elles peuvent toujours être revues devant la possibilité de « meilleurs arguments ». Mais la crise n'est plus seulement un problème de communication. Je suis en accord avec les éthiques dialogiques qui mettent l'emphase sur l'identité et la crise de sens. La délibération, via la communication, est un instrument permettant à des sujets « rationnels » de rendre en commun, selon les meilleurs arguments, une décision collective. Mais lorsque des sujets sont en crise d'identité, par manque de repères et de reconnaissance, la communication et la délibération tournent court. La crise dans les milieux de travail en est une d'identité et de quête de sens. Et, dans ce contexte, le dialogue est un moyen envisagé pour résoudre la crise<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Habermas, Jürgen. 1992. *De l'éthique de la discussion*. Paris : Cerf. P. 22.

<sup>22</sup> L'éthique communicationnelle ou de la discussion (Kant, Habermas, Apel) est une méta-éthique, elle a comme objectif de produire des normes. La délibération éthique (Legault) peut être nommée « éthique casuistique » également et est principalement un outil de délibération, une procédure à appliquer lorsque nous sommes aux prises avec un dilemme, une décision à prendre. L'objectif est d'arriver à la « meilleure décision » en tenant compte de toutes les variables, les personnes et les valeurs en jeu. L'approche de la délibération éthique s'inscrit dans l'éthique de la discussion. Elle fait appel, tout comme l'éthique de la discussion, aux capacités cognitives des participants et interpelle l'intersubjectivité et le « meilleur argument ». Le dialogue éthique (Platon, Ricoeur, Malherbe, Taylor) est plutôt un dialogue continu sur la recherche de sens, valeurs et objectifs communs. Le dialogue vise la construction d'un récit englobant, transcendant l'amplitude culturelle et organisationnelle. Le dialogue éthique s'inscrit dans une approche en profondeur de laquelle se dégage une histoire. Cette approche fait appel à l'entièreté de la personne, présume que l'individu est prêt à changer au contact de l'autre et permet d'établir une appartenance au groupe.

## 1.4 Crise généralisée de l'identité

Selon Jean-Pierre Brun, cette quête de l'autonomie du sujet a toujours existé, mais, ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est l'ampleur du mouvement et le nombre de personnes touchées. Selon lui, que l'on soit professionnel, technicien, employé de bureau, cadre ou dirigeant, tout le monde est touché par cette préoccupation identitaire. Il ajoute que ce problème n'est plus le lot d'un groupe d'individus, mais plutôt l'enjeu de toute la société<sup>23</sup>. À ce sujet, Thierry C. Pauchant parle de quête de sens, qui n'est pas seulement vécue par les exclus, les oubliés, les pauvres, les sans-emploi, les malades et les mourants.

Elle est aussi vécue par un grand nombre de personnes du milieu du travail, qu'il s'agisse d'employés, de cadres, de cadres supérieurs ou de dirigeants qui ont "réussi", d'après les canons traditionnels de nos sociétés; ou encore de gestionnaires qui détiennent du pouvoir, du prestige, des richesses<sup>24</sup>.

D'ailleurs, à la lueur des résultats de l'étude de J.-P. Brun, que nous avons vus dans l'Introduction, nous le comprenons facilement. C'est pourquoi un espace dialogique, ou à tout le moins discursif, doit être aménagé pour tous les employés et non seulement par ceux qui prennent les décisions. J.-P. Brun décrit dans son article que, dans notre ère postmoderne où l'identité est une valeur en émergence, chaque personne ressent avec plus d'acuité le besoin de se définir de façon unique et de rendre compte de tout ce qu'elle est, incluant ses valeurs et ses opinions personnelles. De plus, dans notre société, les anciens

---

<sup>23</sup> Brun, Jean-Pierre. 1999. « Une question d'identité... une question de dignité humaine ». *Échange*, vol. 13, n° 2, p. 2. Québec : Conseil du trésor. Ressource électronique (21 novembre 2006). [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress\\_humaine/echange/99\\_juin\\_special.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/echange/99_juin_special.pdf).

<sup>24</sup> Pauchant C. Thierry *et al.* 2000. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*. Montréal : Fides. P. 14-15.

repères s'effritent et la tendance à se déterminer à l'avance par la position que nous occupons dans la société, par exemple l'appartenance professionnelle et le statut social (avocats, ingénieurs, mineurs, etc.), ont perdu de leur lustre et de leur signification. J.-P. Brun avance donc que la quête devient plus urgente et plus ardue et qu' « elle démontre aussi qu'il ne s'agit pas uniquement d'une incapacité des organisations à répondre aux besoins des personnes<sup>25</sup> ». Il ajoute que les entreprises ont avantage à offrir à leurs employés des lieux de discussion pour déterminer des repères partagés et donner un sens à leur identité au travail. Dans cette perspective, la réflexion de G. A. Legault apporte un éclairage sur le professionnalisme sans profession dans une économie de services où tous les salariés doivent assurer la qualité de leur travail pour assurer la satisfaction de la clientèle.

L'éthique dialogique est le fer de lance d'une identité commune et d'une reconnaissance partagée des responsabilités au travail. Elle est le socle qui permet l'émergence de valeurs et repères partagés. Elle permet également l'établissement d'un lieu où la délibération éthique survient lorsqu'elle est nécessaire. D'après Monique Canto Sperber,

[...] pour qu'une éthique professionnelle soit vraiment spécifique [et effective], il ne suffit pas que les professionnels entretiennent des relations privilégiées avec leurs clients. [...] une délibération morale appropriée, menée dans un contexte professionnel, doit accorder un poids différent, systématiquement plus grand ou plus faible, aux considérations morales [et normatives] qui s'appliquent [...]<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> Brun, Jean-Pierre. 1999. *Op. cit.* P. 2.

<sup>26</sup> Goldman, Alan H. 2001. « Professionnelle ». Canto Sperber, Monique (sous la dir. de). *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*. 3<sup>e</sup> éd. Paris : PUF. P. 1267.

Nous avons vu que la crise dans les milieux de travail met en jeu l'identité professionnelle de l'individu et son lien d'appartenance avec ses pairs. Des pairs qui partagent non seulement les mêmes valeurs, savoirs, principes et pouvoirs, mais également les mêmes finalités. Une identité professionnelle ne peut se créer par soi-même. Elle est coproduite et elle se crée dans des lieux de parole où le lien envers les autres est renforcé. Une identité professionnelle reconnue par soi et par les pairs donne du sens au travail et crée des repères signifiants pour les individus. Claude Dubar dira à cet effet que « L'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions<sup>27</sup>. Or, nous avons constaté qu'avec les changements de paradigmes et d'organisation de travail, les identités se transforment, se dénaturent, mais ces changements ne sont pas discutés, compris et intégrés dans de nouvelles visions.

De fait, l'enjeu est celui de créer du sens, de renouveler des repères communs et de redéfinir une appartenance au collectif, et, par le fait même, de revigorer la motivation au travail en s'appropriant les changements et leurs conséquences sur les individus et l'organisation, de même qu'en discutant des problèmes rencontrés. C'est à l'intérieur de cette approche qu'on tiendra compte de la diversité du sens à donner au travail. On questionnera également la pertinence de rechercher encore une appartenance au groupe professionnel ou bien à l'entité organisationnelle. Une première solution à la crise de sens s'impose d'elle-

---

<sup>27</sup> Claude Dubar est cité par Larouche, Jean-Marc ; Legault, Georges A. 2003. « L'identité professionnelle. Construction identitaire et crise d'identité ». Legault, Georges A. *Op. cit.* P. 15.

même : reconnaître les changements importants de paradigmes et créer des lieux de paroles où en partager le sens. Il nous apparaît primordial de s'approprier l'histoire culturelle, sociale et organisationnelle passée, puisque cela permet une meilleure appropriation du présent et une meilleure prise et vision sur le futur. D'ailleurs, L. S. Vygotsky énonce que l'apprentissage par l'échange donne naissance, réveille et anime chez l'individu toute une série de processus de développement internes qui, à un moment donné, ne lui sont accessibles que dans le cadre de la communication avec autrui et de sa collaboration, mais qui, une fois intériorisés, deviendront une conquête propre de l'individu et des repères choisis<sup>28</sup>. Je m'attarde à ce processus puisqu'il me semble important pour l'individu dans l'établissement du sens à donner à son travail. C'est d'ailleurs à cause de ce processus qu'il est à propos de se demander s'il est possible que des individus partagent les mêmes valeurs et le même sens au travail. Selon Estelle Morin,

[...] un individu a besoin d'un système de valeurs et de croyances, d'une histoire, qui lui permet de comprendre et d'interpréter plusieurs, sinon tous les aspects de sa vie, pour qu'il en trouve le sens. [...] La perte du caractère sacré du travail concomitante à l'amplification des problèmes existentiels est une constatation faite par plusieurs chercheurs. [...] *le sens est le produit d'une expérience subjective ; seul l'individu concerné peut trouver le sens de son travail ou de sa vie, personne ne peut le lui donner*<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> L. S. Vygotsky est cité par Troadec, Bertrand. 1999. *Psychologie culturelle du développement*. Paris : Armand Colin. P. 7.

<sup>29</sup> Morin, Estelle. 1996. « L'efficacité organisationnelle et le sens du travail ». Pauchant, Thierry C. *Op. cit.* P. 268-269. Estelle Morin ajoute (p. 269) qu'il est futile de chercher des moyens de donner du sens à un travail, mais il est possible de s'inspirer des principes de la psychothérapie existentielle pour aider les gestionnaires et les travailleurs à découvrir le sens dans leurs activités quotidiennes, grâce, entre autres, à la logothérapie de Viktor Frankl qui est une nouvelle approche psychothérapeutique existentielle. Cette dernière inscrit la dimension du sens et de la parole au sein d'un réalisme personnaliste des valeurs. Le génie de Frankl est d'avoir transposé dans le champ de la médecine mentale, sous la forme d'une thérapie spécifique, l'impulsion de la philosophie de l'existence et de la phénoménologie dans une volonté d'aider à la consolation de la souffrance au sein d'un optimisme tragique. Frankl, Viktor. 2006. *Une psychothérapie existentielle*. Paris : L'Harmattan.

Autrement dit, la liberté, la valorisation de l'individualité et la pluralité nous mettent face à la grande diversité du sens à donner au travail et, selon moi, il est utopique de penser que peut émerger un même sens du travail à tout un groupe d'individus. Par ailleurs, Estelle Morin explique que le sens est un effet de l'activité humaine, mais il est aussi une structure affective formée par trois composantes : la signification, l'orientation et la cohérence, d'où la certitude que le sens est différent pour chacun<sup>30</sup>. Nous pouvons espérer faire émerger des buts communs, mais, pour que le sens émerge, l'individu doit être à la recherche de son identité, ce qu'il ne peut « trouver » qu'en relation avec d'autres dans un monde partagé.

Il me semble opportun de repenser l'organisation du travail en fonction de la condition humaine, c'est-à-dire de retrouver le sens du travail, d'en valoriser les fonctions expressives, de revigorer l'engagement des individus par la coopération, de faciliter l'individuation des employés et d'investir dans des activités significatives. Cependant, reconnaître les changements nécessaires à l'organisation du travail n'est pas facile, car alors on se heurte à un enjeu majeur : le manque de temps, la course à l'action, à la réunion, laissant de côté la chance de profiter du moment présent, du moment où le changement s'effectue ou à tout le moins est discuté. Selon Gilles Lipovetsky,

[n]ombre de cadres font état du rythme effréné qui domine la chaîne de vie de l'entreprise à l'heure de la concurrence mondialisée et des diktats de la logique financière. Toujours plus d'exigences de résultats à court terme, faire plus dans le moins de temps possible, agir sans délai : la course à la compétition conduit à faire primer l'urgent sur l'important, l'action immédiate sur la réflexion,

---

<sup>30</sup> *Ibid.* P. 269.

l'accessoire sur l'essentiel. Elle conduit aussi à créer une atmosphère de dramatisation, de stress permanent ainsi que tout un ensemble de désordres psychosomatiques. [...] Le nouveau sentiment d'asservissement au temps accéléré ne se déploie que parallèlement à une plus grande puissance d'organisation individuelle de la vie [...] [et] illustrent également les passions consuméristes<sup>31</sup>.

Guy Bourgeault va encore plus loin en avançant qu' « on peut croire que tout est pris partout en délibéré [...] et mis partout en débat [...] dans tous les champs [...]. Mais tant de questions majeures sont tenues à l'écart [...] »<sup>32</sup>. Et on voit bien, avec les propos de G. Lipovetsky, qu'il y a un prix à payer à ne pas modifier la responsabilité sociale et morale des organisations. Il est même étonnant que les représentations actuelles de l'efficacité soient tout à fait similaires à celles qu'on trouvait au début du XX<sup>e</sup> siècle. D'après Estelle Morin,

[...] les faits et les grands mouvements sociaux qui ont marqué le XX<sup>e</sup> siècle, comme l'émancipation de la femme, la reconnaissance des droits et des libertés de l'être humain, le développement de la conscience écologique, le multiculturalisme, le développement des mesures de santé et de sécurité, etc., ne semblent pas encore avoir modifié les conceptions de l'organisation chez les gestionnaires. Ces événements majeurs dans l'histoire contemporaine ne semblent pas non plus avoir marqué les pratiques d'amélioration de la performance organisationnelle et ce, en dépit des efforts d' « humanisation » des entreprises (par exemple, les programmes d'aide aux employés, les programmes d'action positive et d'égalité des chances de l'emploi, etc.). Cette rupture entre la réalité socioculturelle et la réalité administrative peut expliquer en partie, d'après moi, les difficultés qu'ont les gestionnaires à mobiliser les employés et les problèmes qu'ont des individus à trouver du sens dans leur travail<sup>33</sup>.

Nous voyons dès lors, à la lueur de ces réalités, qu'il est difficile de se doter d'espaces discursifs pour « parler des vraies affaires » lorsque les enjeux du temps guident les actions.

En définitive, notre société vit des changements constants depuis des décennies, et alors

<sup>31</sup> Lipovetsky, Gilles. 2004. *Les temps hypermodernes*. Paris : Grasset. P. 110-114.

<sup>32</sup> Bourgeault, Guy. 2004. *Éthiques : Dit et non-dit, contredit, interdit*. Sainte-Foy : PUQ. P. 19.

<sup>33</sup> Morin, Estelle. 1996. *Op. cit.* P. 265.

qu'on en discute dans des cercles privés, les milieux de travail, eux, ne changent pas leur vision de l'efficacité organisationnelle qui est toujours calculée en terme de coût et d'exécution, en faisant abstraction des valeurs sociales et des enjeux éthiques.

Nombre de comités d'éthique sectorielle ont été mis en place en attendant [et en espérant] que l'éthique soit, un jour, un mode de régulation répandu dans tous les groupes de travail et institutions. À cet effet, Bruno Leclerc avance que « bon nombre d'éthiques sectorielles ont carrément versé dans la remoralisation, par codes d'éthiques interposés<sup>34</sup> ». Selon le professeur Leclerc, l'éthique appliquée, qui devrait être le lieu de la co-élaboration du sens et de la réflexion critique, est souvent une nouvelle voie de moralisation.

Suite à cette avancée, il apparaît que nous faisons face à un autre enjeu majeur : le danger d'une éthique moralisatrice. L'éthique ne serait-elle qu'une nouvelle moralisation de notre siècle ? Or, quand les auteurs, tels que G. A. Legault et J.-P. Brun, proposent des lieux de parole, c'est pour qu'une éthique autorégulatoire s'y déploie et non pas juste un lieu d'échange d'*outils éthiques* [*techniques* ?] proposés par l'organisation. À cet effet, *La Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise* énonce des valeurs éthiques fondamentales telles que la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect. Cette déclaration s'ajoute au *Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique*. Or, ces « devoirs éthiques » imposés aux travailleurs se retrouvent en fait à être simplement des règles supplémentaires qui s'ajoutent aux

---

<sup>34</sup> Les propos de Bruno Leclerc ont été retenus lors du cours ETH76505 : *Approches en éthique appliquée*. Hiver 2006.

« bureaucraties [qui] croient depuis longtemps savoir régler le problème de l'éthique personnelle en s'en débarrassant<sup>35</sup> ». Ces règles s'ajoutent tout simplement à d'autres normes pour éprouver un sentiment de sécurité. Il va de soi qu'adhérer à ces valeurs ne permet pas d'en créer soi-même, les revêtant dès lors d'une plus grande signification. La solution envisagée dans les espaces discursifs, ou mieux dialogiques, est le fruit d'une réflexion et d'une démarche collective de la part des travailleurs, ce que les milieux de travail ne permettent pas actuellement. Ce qui conduit à un second enjeu important : l'autonomie des sujets et leur engagement (travailleurs et dirigeants) dans la résolution de la crise du monde du travail.

### 1.5 Éthique et organisation

Sans un engagement de la part des organisations à modifier les critères de l'efficacité organisationnelle (économique et consumériste), il sera difficile d'améliorer la qualité de vie dans nos milieux de travail, de protéger la nature [et la santé] humaine, de même que de faire émerger un sens nouveau au travail.

Omar Aktouf avance qu' « il faut bien plus que d'habiles cérémonies, des beaux parleurs et des répétitions rituelles de credo et de valeurs laborieusement choisis par les hauts dirigeants<sup>36</sup> » pour créer un contexte d'échange et de dialogue, de discussion et de concertation qui ne soit pas de pure forme ou stérilement téléguidés. O. Aktouf a écrit une

<sup>35</sup> Propos de Marcel Proulx cités par Rondeau, Dany. 2005. « L'éthique publique : « auto » ou « hétéro » régulation ? ». Boisvert, Yves (sous la dir. de). *Qu'est-ce que l'éthique publique ?*. Montréal : Liber. P. 61.

<sup>36</sup> Aktouf, Omar. 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin. P. 524.

« bible<sup>37</sup> » sur le renouveau du management. On commence donc à se rendre compte dans plusieurs disciplines de l'importance de la parole en milieu de travail.

Très longtemps, et encore souvent, [la parole est] proscrite, parce qu'associée à la perte de temps et à l'indiscipline, la parole devient aujourd'hui un sujet de préoccupation de premier plan. Partout en Occident on se met à rechercher la concertation et le dialogue avec les employés. Toutefois, on se heurte à un obstacle de taille, difficile à surmonter s'il ne se produit pas de changements radicaux du côté du management d'abord ; le bon vouloir des employés !<sup>38</sup>.

Peut-on obliger des personnes à s'exprimer et à dialoguer ? Bien sûr que non. Mais, encore une fois, on peut créer des conditions « organisationnelles » telles que chaque employé sera disposé et aura conscience d'un intérêt, aussi bien matériel que moral, à parler, à dire ce qu'il pense, à se dire. Il faut de plus que cette parole trouve une écoute attentive et complice, non condescendante et non dominatrice, une écoute qui est suivie d'effets clairs, honnêtes et convaincants.

Une réorientation des pratiques qui ne doivent plus viser la maîtrise et le contrôle absolu des ressources humaines, mais plutôt favoriser leur développement et leur expression<sup>39</sup>. Cependant, l'organisation doit gagner [ou regagner] la confiance des travailleurs qui doivent croire à un réel engagement de la part de l'employeur. L'entreprise doit respecter en chacun le sens qu'il donne à son travail, tout autant que leurs connaissances et compétences, afin de leur donner des défis à leur hauteur. Selon Estelle Morin,

---

<sup>37</sup> *Idem.*

<sup>38</sup> *Idem.*

<sup>39</sup> Brun, Jean-Pierre : IRSST. [http://www.irsst.qc.ca/fr/publicationirsst\\_100003.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/publicationirsst_100003.html). (30 juin 2006).

[d]une manière similaire dans les milieux de travail, il faut cultiver l'engagement chez les individus, non plus dans des projets de croissance pour elle-même, mais bien dans des projets dignes d'eux-mêmes, faisant valoir, par exemple, leur créativité et leur esprit de service. [...] Barnard suggérait aux gestionnaires de satisfaire les idéaux personnels pour favoriser l'engagement des individus. Je cite : « La dévotion aux idéaux comme incitation à la coopération fait partie des plus puissantes et des plus négligées. Par dévotion à un idéal j'entends la capacité des organisations de satisfaire aux idéaux personnels généralement reliés au non-matériel, au futur ou aux relations altruistes »<sup>40</sup>.

Par ailleurs, C. Taylor a bien compris la capacité de l'individu de s'investir dans son actualisation.

Chacun a le droit d'organiser sa propre vie en fonction de ce qu'il juge vraiment important et valable. Il faut être sincère envers soi-même et chercher en soi-même son propre épanouissement. En quoi consiste cet épanouissement ? En dernière analyse, c'est à chacun de le déterminer pour soi-même. Personne d'autre ne peut ou ne doit essayer de lui dicter quoi que ce soit. Voilà une façon de voir que nous connaissons bien. Elle reflète ce que nous pourrions appeler l'idéologie de l'épanouissement de soi, très répandue actuellement [...]<sup>41</sup>.

La vision de C. Taylor sur l'identité et l'épanouissement de soi a l'avantage de contrer la vision populaire négative associée à l'individualisme. Non seulement sa vision contrecarre l'égoïsme, mais elle fait appel également à l'authenticité qui implique l'originalité de la personne qui se dresse, par ses qualités intrinsèques, contre les codes et conventions<sup>42</sup> imposés de l'extérieur.

Par ailleurs, concernant l'engagement de l'organisation, J.-P. Brun avance que pour parvenir à un équilibre entre la santé mentale des employés, la productivité et l'efficacité

<sup>40</sup> Morin, Estelle. 1996. *Op. cit.* P. 282-283.

<sup>41</sup> Taylor, Charles. 1992. *Le malaise de la modernité*. Paris : Cerf. P. 22.

<sup>42</sup> *Ibid.* P. 73.

organisationnelle, l'organisation doit reconnaître le problème à sa source et non reconnaître seulement les symptômes à corriger avec des activités de prévention secondaire et tertiaire<sup>43</sup> pour une courte durée. D'après O. Aktouf,

la grande habileté du gestionnaire d'aujourd'hui et de demain, c'est de faire en sorte que le plus grand nombre possible de cerveaux dans l'organisation pensent « progrès de l'organisation en harmonie avec le bien-être de tous et avec la nature », et se sentent fondés et encouragés à penser à la constante amélioration de l'organisation, plutôt que de concevoir cela comme la tâche exclusive d'une poignée de hauts dirigeants<sup>44</sup>.

Cependant, cet aspect d'amélioration constante que l'on retrouve dans le concept de « qualité totale<sup>45</sup> » place l'individu, le sujet, dans une visée qui n'a aucun sens, selon Estelle Morin, et le conduit vers un cul-de-sac existentiel.

[...] dans la quête existentielle de la perfection où la fin est impossible à atteindre, d'où l'émergence d'un premier non-sens. Puisque le sujet peut être conscient qu'il est perfectible, ce sujet peut donc être conscient qu'il est imparfait et, son corollaire, qu'il ne peut pas être parfait. [...] Lorsque le sujet se rend compte de l'impossibilité de « faire parfait », de faire comme c'est jugé « idéal », comment peut-il accomplir quelque chose de significatif pour lui<sup>46</sup> ?

---

<sup>43</sup> Les activités secondaires sont de l'ordre des stratégies d'adaptation au stress (gestion du temps, restructuration cognitive : relaxation, exercice physique, thérapie, etc.), alors que les activités tertiaires sont de l'ordre du traitement et de la réhabilitation des employés de retour au travail, c'est-à-dire un suivi des individus qui souffrent ou ont souffert de problèmes de santé mentale au travail.

<sup>44</sup> Aktouf, Omar. 2006. *Op. cit.* P. 7.

<sup>45</sup> Lorsqu'il est question de qualité totale, on fait référence à une recherche d'amélioration constante, d'une grande qualité à tous les niveaux. Ce mouvement est orienté vers la satisfaction des besoins des clients. Les clients, leurs besoins et leurs attentes constituent l'ultime référence pour définir la qualité recherchée pour le produit ou le service offert par telle ou telle organisation. Pour y arriver, on fait appel à une approche systémique de l'organisation et à une approche statistique pour le diagnostic de son état de fonctionnement. C'est-à-dire que les promoteurs de la qualité totale conçoivent l'entreprise, l'organisation, comme un système complexe et intégré de fonctions et de relations dont on peut analyser le fonctionnement et les résultats en utilisant certaines méthodes statistiques. Mais ce faisant on en oublie les besoins des professionnels et on ne tient pas compte des réels besoins du client, mais plutôt de sa satisfaction comme consommateur. Par ailleurs, dans un système de marché, ce serait paternaliste de faire autrement.

<sup>46</sup> Morin, Estelle. 1996. *Op. cit.* P. 268.

C'est ainsi que toutes les parties doivent remettre en question les différentes variables de l'actuelle organisation de travail, même cette intériorisation des idéaux de perfection que les individus ont pris pour des objets réels. Ils seront obligés de se rendre compte que même ce dernier concept de « qualité totale », si populaire dans la dernière décennie, est caduc puisqu'il est associé à la démotivation et déshumanisation du sujet. Toujours selon Estelle Morin, « un sentiment de désillusion les envahit alors, accompagné par une perte de sens causée par la rupture dans le cours de leur histoire<sup>47</sup> », et c'est ce qui rend les changements de paradigmes si difficiles à faire.

On peut dès lors réaliser les énormes défis à atteindre dans les changements d'organisation de travail. Non seulement nous devons affronter le défi du consumérisme, comme le dit si bien G. A. Legault, à savoir résoudre la tension entre la responsabilité sociale et la satisfaction de la clientèle, mais il faut ensuite

[...] dépasser les insuffisances du modèle de contrôle et de surveillance de comportement, encore si présent dans tout le système professionnel [et même les paradigmes de la dernière organisation de travail avançant le concept de la « qualité totale »]. Il faudra également en arriver à mettre à l'ordre du jour des valeurs partagées<sup>48</sup>. [C'est ce que Pauchant nomme] « l'existentialisme de l'efficacité organisationnelle<sup>49</sup> ».

La création et le partage de nouvelles valeurs pourront s'effectuer dans la collaboration et l'ouverture face à une nouvelle organisation de travail capable de revigorer

---

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> Legault, A. Georges : (21 septembre 2006). L'encyclopédie de l'Agora.  
[http://agora.qc.ca/colloque/professions.nsf/Conferences/Identite\\_et\\_valeurs\\_professionnelles](http://agora.qc.ca/colloque/professions.nsf/Conferences/Identite_et_valeurs_professionnelles).

<sup>49</sup> Pauchant, Thierry C. 1995. *La Quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Montréal : Québec/Amérique. P. 280-285.

l'engagement des individus puisque l'engagement est un puissant antidote au non-sens. De plus, valoriser la finesse de l'agir professionnel chez le travailleur, ou son sens du jugement, exige de rétablir des valeurs phares et des points de références. Or, ce n'est qu'en revalorisant la dimension des valeurs et en discutant des nouveaux paradigmes que nous pouvons arriver à cette fin.

## 1.6 Conclusion

En conclusion, il devient impératif de redéfinir un sens au travail et de permettre aux individus de se développer et de s'exprimer. Reconnaître le problème à sa source, et non reconnaître seulement les symptômes par des activités de prévention, est primordial. De plus, cela demande une volonté d'agir tant de la part des individus que de l'organisation vers le but d'augmenter la qualité du bien vivre-ensemble. S'engager dans cette voie remotivera les individus à mettre à l'ordre du jour l'établissement de valeurs partagées et non plus se servir des règles pour éprouver un sentiment de sécurité. Cela obligera évidemment à résoudre la tension entre la responsabilité sociale et la satisfaction de la clientèle, à dépasser les insuffisances du modèle de contrôle et de surveillance du comportement, à modifier une culture organisationnelle qui favorise davantage l'excellence et où les conditions relationnelles s'effritent, à augmenter les mécanismes qui encouragent de bonnes relations harmonieuses entre les collègues et à réduire la surcharge quantitative du travail<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Il existe très peu d'outils pour évaluer la charge réelle de travail, souvent mesurée à travers une philosophie de « gestion par résultats ». Le résultat n'est pourtant pas la charge réelle du travail. Cette

Ceci permettrait aux employés de se fixer des objectifs qui aient du sens pour eux et qui s'harmonisent avec les priorités de leur unité de travail. Pour ce faire, la direction sera à l'écoute des employés pour stimuler leur engagement en les dirigeant dans des activités ayant du sens pour eux. Cela modifierait la reconnaissance de l'entourage, le manque de réciprocité entre les efforts et les récompenses, la faible participation aux décisions ainsi que le manque de circulation de l'information. Les relations accrues entre les cadres et les employés augmenteraient le processus de consultation entre les travailleurs et réduiraient la précarité de l'emploi, la logique du « toujours plus », la surexploitation des ressources, les maladies professionnelles, le manque d'équité, la langue de bois et l'absence de démocratie.

Je reprends ici une phrase de Jean-François Malherbe qu'il partage avec Spinoza : « L'humain, s'il prend la peine de la lucidité, est capable de passer de la servitude à la béatitude<sup>51</sup> ». Or, nous constatons que l'organisation de travail est braquée sur une seule façon d'interroger son efficacité : le profit, les retombées économiques et l'image. L'éthique aujourd'hui appelle la parole, la communication et, selon G. A. Legault, « cette éthique s'élabore à partir d'un problème spécifique et elle a une visée résolutive<sup>52</sup> » : l'humanisation du travail. Mais est-ce bien un problème nouveau ? N'est-ce pas la récrimination des travailleurs depuis plus d'un siècle ? C'est ce que nous verrons dans le prochain chapitre où je décrirai les différentes organisations du travail du XX<sup>e</sup> siècle

---

non-prise en compte d'une part importante du travail a conduit les organisations vers l'intensification générale du travail qu'on connaît aujourd'hui.

<sup>51</sup> Malherbe, Jean-François. 2000. *Le nomade polyglotte*. Saint-Laurent : Bellarmin. P. 18.

<sup>52</sup> Legault, Georges A. 1997. « L'éthique appliquée : Le malaise de la philosophie ». *Ethica*, vol. 9, n° 2, p. 9.

pour saisir comment le professionnalisme se déployait, comprendre les limites que cela imposait à une saine gestion des personnes, ainsi que les récriminations des travailleurs.

## CHAPITRE 2

### PROFESSIONNALISME ET GESTION ORGANISATIONNELLE : DU TAYLORISME AU COOPÉRATONNISME

Le professionnalisme s'exprime différemment selon l'organisation du travail dans laquelle le travailleur évolue. Ses valeurs, connaissances et agirs se déploient selon le degré d'autonomie qu'on lui reconnaît et concède. Nous avons constaté jusqu'à maintenant que dans une organisation de travail fortement encadrée, comme nous le vivons au XXI<sup>e</sup> siècle, l'individu coupé de sa latitude à déployer son autonomie perd le sens de sa participation et sa motivation envers le travail. Louise Brabant, dans sa thèse de doctorat, a analysé chacune des organisations du travail qui ont défilé depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle – taylorisme, fordisme, toyotisme – afin d'en comprendre le mécanisme et leur forme de coopération organisée en vue d'en déceler le coût santé. J'ai repris ce même découpage, non seulement pour en comprendre l'histoire, mais aussi parce qu'il se retrouve ainsi dans la littérature. Le but de mon analyse est de découvrir comment s'est transformé le professionnalisme dans ces lieux de travail et de dresser la liste des limites reliées à la gestion des ressources humaines de chacun de ces modes d'organisation. Cela me permettra de comprendre également par quel mécanisme chacune de celles-ci est limitée dans ses possibilités de transformation. Par ailleurs, je ferai l'état des lieux du coopérationisme, concept-clé d'une organisation de travail post-industrielle. L. Brabant pose ce mode

d'organisation du travail comme une réponse aux limites qui non seulement mettent en péril la productivité, mais également l'identité et l'engagement des travailleurs.

Luc Bégin, cité par Marcelle Therrien, affirme que se développer vocationnellement est le fait d'acquérir une identité et de développer des moyens pour la transposer dans le monde du travail. Il avance que c'est grâce à ce processus que l'individu parvient à donner un sens au monde qui l'entoure et, du même coup, à se donner un sens et une place dans ce monde : l'identité fait appel à la reconnaissance et à la narration, elle est le résultat d'une activité continuelle du système cognitif. L'identité est donc un processus plutôt qu'un état, et ce processus peut se présenter sous une forme de stabilité ou, à d'autres moments et dans certaines conditions, devenir tout à fait déstabilisé<sup>1</sup>; par exemple, dans un environnement où l'individu ne reconnaît plus ses repères et n'arrive plus à donner un sens à ce qui l'entoure. Ces propos sur les liens entre l'identité et l'environnement serviront de point de référence théorique à l'analyse des organisations du travail : le lien entre le processus cognitif qui conduit à la formation de l'identité professionnelle et son environnement de travail. L'histoire des organisations de travail nous informe des conséquences négatives ou positives des modes organisationnels sur l'identité des travailleurs. Dans ce chapitre, j'analyserai le taylorisme, le fordisme, le toyotisme et le coopérationnisme. Cette lecture permettra de mieux comprendre ce qui se passe actuellement dans nos milieux de travail où la quête d'identité au travail demeure un enjeu majeur du monde du travail.

---

<sup>1</sup> Therrien, Marcelle. 2001. *Étude sur la relation entre le type écologiste du guide de recherche d'une orientation professionnelle : la carence affective et la difficulté de distanciation affective*. Mémoire de maîtrise. Montréal, UQAM. P. 9-10.

## 2.1 Taylorisme

Le taylorisme désigne la « méthode d'organisation scientifique du travail » préconisée par Frederick Winslow Taylor (1856-1915) dans son ouvrage *Shop Management* (1902). F. Taylor est ingénieur et « sa méthode de travail est fondamentalement scientifique et technocratique, semblant guidée par la Raison<sup>2</sup> ». En effet, son esprit scientifique lui permet d'effectuer des études de temps et de mouvements. Il analyse systématiquement les tâches effectuées par les ouvriers, les décomposant dans leurs éléments les plus simples et propose une nouvelle façon d'organiser le travail.

[T]outes les tâches de conception et d'organisation de la production seront enlevées aux hommes de métier pour être transférées à la direction et aux ingénieurs d'un bureau des méthodes ; les hommes de métier seront ainsi dépossédés de leurs connaissances, de leurs qualifications ; les tâches d'exécution seront ensuite parcellisées et attribuées à des personnes non qualifiées qui n'auront qu'à répéter un nombre restreint de gestes élémentaires<sup>3</sup>.

De fait, selon les auteurs étudiés, la méthode taylorienne veut répondre à une problématique qu'elle définit comme *la flânerie naturelle et systématique des ouvriers*. En effet, Michel Pouget affirme que « face à la pression patronale pour augmenter [la productivité ouvrière], les ouvriers, aux États-Unis comme en France, mettaient en œuvre la même stratégie : un freinage systématique du rythme de la production<sup>4</sup> ». En enlevant définitivement tout pouvoir aux ouvriers, « en les contrôlant et en ayant du côté de la direction une connaissance à ce point précise du travail, les ouvriers ne peuvent plus

<sup>2</sup> Cordellier, Serge (sous la dir. de). 2005. *Le Dictionnaire historique et géopolitique du 20<sup>e</sup> siècle*. Paris : La Découverte. P. 661.

<sup>3</sup> Doré, Michel ; Ferland, Guy. 1991. *Prendre les devants dans l'organisation du travail*. Montréal : CSN. P. 35.

<sup>4</sup> Pouget, Michel. 1998. *Taylor et le taylorisme*. Paris : PUF. P. 8.

cachez leurs réelles capacités de production<sup>5</sup> ». Bien que le taylorisme ait permis un gain de productivité indéniable<sup>6</sup>, cette organisation de travail a dépourvu les ouvriers de leur autonomie et de leur responsabilité telles qu'elles existaient dans l'artisanat pré-industriel. Selon Francis Guérin,

[l]e travail et la responsabilité du travail se divisent d'une façon presque égale entre les membres de la direction et les ouvriers. Les membres de la direction prennent en charge tout le travail pour lequel ils sont mieux qualifiés que leurs ouvriers alors que dans le passé tout le travail et la plus grande responsabilité impliquée par ce travail incombaient aux ouvriers. On retrouve ici l'idée d'une différence dans les aptitudes de chacun, ainsi que celle de la complémentarité des rôles dans l'organisation. Et surtout, Taylor pense que cette coopération va être à même de renforcer la solidarité humaine dans l'entreprise<sup>7</sup>.

Bien mal s'en fut, ce principe donna naissance à la hiérarchie au travail en établissant une division entre les tâches de conception et de préparation, d'une part, et les tâches d'exécution, d'autre part<sup>8</sup>. Le travail était désormais pensé par les gens d'en haut et non négocié avec les gens d'en bas. Par ailleurs, F. Guérin ajoute que les lois de la rationalité étaient les seules véritables lois et qu'elles s'imposaient à tous, convaincantes par leur évidence intrinsèque. Le taylorisme est profondément optimiste : il suffit de bien raisonner pour trouver la solution juste, rationnelle et indiscutable. Bref, le taylorisme a une vision universaliste de la gestion, mais l'environnement de travail n'est absolument pas pris en compte : l'entreprise est considérée comme un système fermé et relativement stable. Les

<sup>5</sup> Guérin, Francis. 1998. *Faut-il brûler Taylor ?* Paris : EMS. P. 20.

<sup>6</sup> De Montmollin. 1981. *Le taylorisme à visage humain*. Paris : PUF. p. 37. La critique positive de H. Le Chatelier en 1912 énonce que « les travaux de Taylor attestent d'une augmentation de la richesse générale et particulière et donc d'un accroissement du bien-être pour tous par l'augmentation de la production et la baisse des coûts des produits de consommation ».

<sup>7</sup> Guérin, Francis. 1998. *Op. cit.* P. 20.

<sup>8</sup> De Montmollin. 1981. *Op. cit.* P. 11.

pratiques sont le chronométrage, le bureau des méthodes, la préparation du travail, l'entraînement à la prise de poste, les fiches d'instructions détaillées, les études de postes, les systèmes de rémunération différentielle, les primes ... avec, pour conséquence, la démotivation des ouvriers.

Bien que ces ouvriers de la première révolution industrielle ne soient pas des « professionnels » au sens où je l'entends – autonomie, savoir et pouvoir<sup>9</sup> – ils étaient tout de même des artisans de l'époque. L'organisation de travail a été modifiée, non seulement en faisant fi de l'environnement, mais aussi de leur avis. De plus, on leur négociait des salaires de plus en plus élevés, mais on les laissait complètement dépourvus du côté de l'autodétermination des méthodes de travail. Par ailleurs, le contremaître, outre le pouvoir de congédier des employés, n'avait aucun pouvoir, et d'aucune façon il ne devait être soumis à l'influence ou au contrôle de quelqu'un qui soit opposé au système, on exigeait de lui une soumission totale à la direction. Or, on déshumanise le travail en rendant

[...] l'atelier entièrement indépendant de tout individu et de tout groupe, c'est-à-dire de s'affranchir à la fois de l'autorité du contremaître et de l'autonomie des ouvriers professionnels. Pour cela, il faut soustraire entièrement de leur contrôle tous les détails relatifs à la conduite des machines et à l'organisation de l'atelier ; tous ces détails devront faire l'objet d'une étude soignée et d'une organisation minutieuse. Le rôle de l'encadrement sera ensuite de faire l'effort d'apprendre à chaque ouvrier la meilleure méthode à suivre pour effectuer son travail au lieu d'abandonner cela à son propre jugement<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Pour la définition du professionnalisme, se référer à mon Introduction, p. 7, note de bas de page n° 12.

<sup>10</sup> Pouget, Michel. 1998. *Op. cit.* P. 43.

L'autonomie et le pouvoir sont inexistants et le savoir est minimal<sup>11</sup>. Selon L. Brabant, la coopération était plutôt contrainte que choisie. M. Pouget cite, en ce sens, une correspondance de F. Taylor à un président de compagnie intéressé par sa méthode :

Lorsqu'on a fait l'effort d'apprendre à chaque ouvrier la meilleure méthode à suivre pour effectuer son travail au lieu d'abandonner cela à son propre jugement, il est absolument indispensable que tous les ordres soient donnés par écrit et non verbalement, sous peine de ne pouvoir localiser avec précision la responsabilité d'une erreur éventuelle<sup>12</sup>.

Bien que F. Taylor cherche à atteindre une bienveillante coopération, L. Brabant dira de son système qu'il a plutôt réussi à instituer une pratique managériale sans vergogne qui prescrit le cadre mental du travail<sup>13</sup>, obligeant ainsi les ouvriers et les contremaîtres à une obéissance sans borne à la hiérarchie, c'est « une source d'abrutissement et d'aliénation<sup>14</sup> ». Serge Cordellier, de son côté, affirme que le taylorisme ignorait l'importance des « relations humaines » dans le travail<sup>15</sup>. On réalise, d'ores et déjà, que la déshumanisation du travail apparaît dès qu'on enlève à tout travailleur sa capacité de réfléchir, c'est-à-dire sa configuration humaine.

Par ailleurs, dans l'ère de la première révolution industrielle, les relations industrielles étaient une préoccupation majeure pour l'administration états-unienne. Le taylorisme apparaissait comme une réponse à la lutte de classes au profit d'une coopération

---

<sup>11</sup> D'ailleurs, à cet effet, les syndicats à cette époque ont dû faire des lois pour protéger les femmes et les enfants qui oeuvraient comme ouvriers non spécialisés.

<sup>12</sup> Pouget, Michel. 1998. *Op. cit.* P. 41.

<sup>13</sup> Brabant, Louise. 2005. *Thèse de doctorat : Éthique de gestion de la coopération organisationnelle*. Sherbrooke, UdeS. P. 50.

<sup>14</sup> De Montmollin, Maurice ; Pastré, Olivier (sous la dir. de). 1983. *Le taylorisme : Actes du colloque international sur le taylorisme*. Paris : La Découverte. P. 20.

<sup>15</sup> Cordellier, Serge. 2005. *Op. cit.* P. 661.

arbitrée par les experts. Une enquête fut instituée pour en connaître davantage. Le rapport Hoxie<sup>16</sup> mit en lumière le décalage entre les buts louables de l'organisation du travail de Taylor et sa réelle utilisation par les employeurs : obtenir des résultats rapides mesurables en termes monétaires. Ce rapport souligne également que ce système

[...] dépouille [les employés] de leurs compétences, individualise les travailleurs, s'oppose aux syndicats et à la négociation collective et détruit la solidarité de classe. Tout en constituant une phase significative de la révolution industrielle [...], il est incapable de résoudre les problèmes sociaux qu'il crée<sup>17</sup>.

Plus spécifiquement, « le rapport Hoxie mettait en doute la valeur scientifique du chronométrage et attirait l'attention sur les inconvénients psychologiques, moraux et sociaux de la sélection par le rendement et de la dégradation du travail qualifié<sup>18</sup> ».

En résumé, dans les premières manufactures, même s'ils n'étaient pas propriétaires des moyens de production ni des produits qu'ils fabriquaient, les ouvriers possédaient une autonomie relative dans l'organisation de leur travail bien que ce travail s'inscrivait dans une société hiérarchisée. Cette dernière dépendait aussi beaucoup de l'expérience et du savoir-faire des ouvriers, qui avaient souvent les connaissances nécessaires à la fabrication de la totalité du produit. La qualité dépendait de leur habileté, de leur initiative, de leur créativité. Ils étaient aussi responsables de la transmission des connaissances, des secrets de la fabrication et de l'apprentissage des plus jeunes. C'est avec les progrès de la technologie, la maîtrise de l'énergie (vapeur, électricité, pétrole) que les entreprises sont

---

<sup>16</sup> Robert F. Hoxie fut chargé d'une commission d'enquête par la Chambre des Représentants sur la situation des relations industrielles aux États-Unis. De janvier à avril 1915, 35 entreprises ont été visitées pour y étudier les applications concrètes du taylorisme. Pouget, Michel. 1998. *Op. cit.* P. 71.

<sup>17</sup> Pouget, Michel. 1998. *Op. cit.* P. 71 et Pouget est aussi cité par Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 46-47.

<sup>18</sup> Friedmann, Georges. 1961. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris : Gallimard. 3<sup>e</sup> éd. P. 58.

devenues plus grosses, exigeant plus de main-d'œuvre, toujours plus performante pour maximiser le rendement des machines plus spécialisées, qui, elles, permettaient d'utiliser une main-d'œuvre moins qualifiée, accentuant ainsi la déqualification des ouvriers et la déshumanisation du travail. La rémunération au rendement et l'encadrement autoritaire répressif affaiblissaient le pouvoir des travailleurs sur l'organisation du travail. Ce n'est qu'avec les syndicats que la surexploitation de la main d'œuvre a pu être restreinte. La contrepartie à un système hiérarchisé du travail fut l'organisation collective des travailleurs qui, si elle permit une amélioration des conditions de travail, n'avait pas pour objectif de répondre à la question de l'autonomie des travailleurs.

Si, dans un premier temps, la productivité a connu une hausse importante, de multiples études réalisées à partir des années 1950 ont démontré que ce type d'organisation du travail était rejeté par les travailleurs.

Le travail ayant perdu son sens, étant devenu source de frustrations et de discriminations, il ne laissait plus de place à la motivation des individus, pourtant essentielle à la productivité. Ce rejet se manifesta par un plus grand absentéisme, par une rotation élevée de la main-d'œuvre, par la détérioration de la qualité des produits et en conséquence, par des coûts plus grands pour les entreprises et des effets à la baisse sur la productivité<sup>19</sup>.

Nous pouvons reprendre les propos de Luc Bégin sur l'identité : il y a dissonance cognitive entre l'identité et le contexte du travail, ce dernier ne nous permet plus de donner du sens, autre que productif, à l'activité du travail. Ce qui se traduit par une perte de sens, de motivation et de participation au travail.

---

<sup>19</sup> Doré, Michel ; Ferland, Guy. 1991. *Op. cit.* P. 37.

Le « one best way<sup>20</sup> » fut donc remis en question par les syndicats, mais progressivement aussi par les patrons les plus clairvoyants. En définitive, le taylorisme n'offrait pas la possibilité de développer une certaine forme d'attachement des ouvriers à leur entreprise. À l'inverse, puisque « son système tendait par son approche mécaniste à détruire l'individualité du fait que seul le mouvement physique était pris en compte alors que la dimension spirituelle de l'homme au travail était non considérée<sup>21</sup> ». Les gens en pouvoir, ceux qui « pensaient » le travail, n'avaient que l'efficacité et l'homogénéité comme objectifs. La coopération n'était aucunement spontanée et elle n'était choisie que par le scénario d'intéressement financier à produire toujours plus vite, risquant ainsi d'altérer la santé des ouvriers par la fatigue liée à la vitesse, au rythme et à l'effort attendus d'un « rendement maximum ».

D'ailleurs, Georges Friedmann dira, dans les années 1970, que « [l]a rigoureuse séparation des tâches de gestion (au sens large du terme) et d'exécution dans une entreprise complexe est en fait, de quelque nom qu'on l'appelle, une dichotomie, entraînant, parmi ses premières conséquences, la non-coopération<sup>22</sup> ». Cette bureaucratisation entraîne selon lui des valeurs exogènes aux ressources humaines : négation d'un but commun, absence de valeurs communes, refus de la participation des ouvriers au savoir et au contrôle de l'entreprise, obéissance passive, contrainte et négation du besoin individuel d'initiative et

---

<sup>20</sup> Expression qui désignait le taylorisme. Le « one best way » fut glorifié par le patronat pendant des décennies.

<sup>21</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 47.

<sup>22</sup> Friedmann, Georges. 1970. « Tendances d'aujourd'hui, perspectives de demain ». Friedmann, Georges ; Naville, Pierre. *Traité de sociologie du travail*. Paris : Armand Colin. Vol. 2. P. 378.

d'indépendance<sup>23</sup>. Bernard Doray ajoute que « le taylorisme persécute, chosifie et dépersonnalise l'ouvrier qui devient désirablement consentant à force de négation et d'oubli de soi, sous le joug de l'intériorisation des normes<sup>24</sup> ». D'après L. Brabant,

le taylorisme est à l'opposé d'une démarche de démocratisation industrielle et qu'il s'apparente davantage à une démarche d'asservissement, de déshumanisation et d'aliénation. [...] [son effet] est dévastateur. Il détruit l'individualité. Il use et abuse physiquement l'ouvrier [...] est un moyen instrumental construit pour servir le pouvoir dominant<sup>25</sup>.

Je conclurai cette analyse du taylorisme en affirmant que ce modèle d'organisation de travail servait la sécurité financière des dirigeants tout autant que celle des employés, mais qu'elle conduisait à une soumission à l'autorité et qu'elle excluait le bien-être physique des ouvriers. La performance était soumise au diktat d'une rationalité organisatrice de la gestion du travail. Le droit servait à négocier les conditions de travail dûment enchâssées dans les conventions collectives qui compensaient l'absence totale de sollicitude pour les besoins de l'individu. L'éthique, la déontologie et la responsabilité individuelle et sociale n'étaient pas des préoccupations de l'époque. Les limites rencontrées dans le taylorisme sont les suivantes :

- Négation d'un but commun et absence de valeurs communes
- Refus de la participation des ouvriers au savoir et au contrôle de l'entreprise
- Obéissance passive, contrainte et négation du besoin individuel d'initiative et d'indépendance
- Coopération minimale entre l'ouvrier et la direction
- Autorité hiérarchique et disciplinaire
- Aucune communication

<sup>23</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 48.

<sup>24</sup> Bernard Doray cité dans Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 49.

<sup>25</sup> *Ibid.* P. 52-53.

- Aucune valeur accordée à la santé physique des employés

En définitive, ce modèle d'organisation de travail de l'ère industriel demeure le fruit du pouvoir dominant qui cherche à augmenter la productivité et les profits. Les besoins des individus ne sont pas pris en compte. L'entreprise est considérée comme un système fermé et relativement stable. Ce mode organisationnel sera dépassé par la production de masse qui s'annonce dès la fin de la Seconde Guerre mondiale, c'est alors que le fordisme, modèle industriel dominant des Trente Glorieuses<sup>26</sup>, s'installe.

## 2.2 Fordisme

Du nom du constructeur automobile américain Henry Ford (1863-1947), le fordisme a été considéré, à partir des années 1970, comme « ayant contribué à la consommation de masse, voire comme l'ayant suscitée, avant d'entrer lui-même, à son tour, en crise, en raison de son incapacité à répondre à une demande devenue diversifiée et variable et aux aspirations des salariés à un travail moins parcellisé<sup>27</sup> ». Encore une fois, ici, c'est l'appât du gain qui est la source de cette nouvelle organisation de travail. H. Ford a l'intuition d'un marché de masse potentiel parmi les fermiers et les professions indépendantes. Il savait que sa stratégie de volume ne demeurerait pertinente que si la demande des salariés prenait le relais. C'est pour cette raison qu'il offrait un salaire plus élevé (cinq dollars par jour), d'une part, pour hausser la capacité d'achat des salariés et, d'autre part, « en contrepartie à un

---

<sup>26</sup> Cordellier, Serge. 2005. *Op. cit.* P. 661.

<sup>27</sup> *Ibid.* P. 269.

travail parcellisé et comme condition à l'automobilisation des salariés<sup>28</sup> ». Son organisation de travail est liée à une production intégrée, linéarisée, mécanisée et spécialisée (le travail à la chaîne), augmentant ainsi la production d'un modèle unique de voitures fortement standardisées.

Le fordisme est un système viable et cohérent dans le paradigme de la production en grande quantité. Cette organisation du travail est basée sur une augmentation de la production et la réduction du temps perdu par les employés qui, auparavant, devaient se déplacer pour aller chercher des pièces. La mécanisation a aidé à l'installation du travail à la chaîne. La hiérarchie entre la conception et l'organisation de la production est demeurée très stricte, comme dans le taylorisme. On ne demandait point aux ouvriers non spécialisés de réfléchir à la qualité puisque marketing et publicité n'avaient pas d'autres fonctions que de vendre un produit qui finissait toujours par trouver preneur, même avec une qualité jugée médiocre. D'ailleurs, H. Ford « mis[ait] sur la baisse des prix relatifs pour développer la consommation de masse<sup>29</sup> ».

Le fordisme, basé sur la division du travail, exige bien peu d'éducation et de formation et maintient une hiérarchie propice à une productivité accrue. Les incitations financières ont pour but de faire accepter un travail peu stimulant, mais le manque de communication rend les relations du travail conflictuelles. Ces conflits de travail, dans les années 60-70, n'ont abouti qu'à de très timides tentatives d'humanisation du travail, mais elles ont convergé vers des augmentations salariales, visant à compenser financièrement un

---

<sup>28</sup> *Ibid.* P. 270.

<sup>29</sup> Boyer, Robert ; Durand, Jean-Pierre. 1998. *L'après fordisme*. Paris : La Découverte. P. 14.

travail répétitif, monotone, parfois dangereux et pour le moins peu stimulant. Le compromis salarial est accepté, car il garantit une progression du niveau de vie pas du tout négligeable pour les individus en quête d'un certain confort et de loisirs. Sans oublier que la génération antérieure était encore fortement ébranlée par les stigmates de la pauvreté et de la guerre rendant ainsi les salaires offerts très alléchants. Par ailleurs, alors que l'Amérique gonflait la société de consommation, les économies étrangères se reconstruisaient et se modernisaient. L'insuffisance des savoir-faire des ouvriers se faisait sentir, de même que l'alourdissement quasi général du capital ... au point que le ralentissement de la productivité aidant, « il était devenu plus important pour les firmes de lutter contre la flânerie des machines que celle des salariés !<sup>30</sup> ».

Dès lors, la fin du fordisme s'annonce. Dans un marché où la méthode traditionnelle de marketing se bornait à rendre attractif pour le consommateur un produit de commodités, le client, dont le statut social s'est amélioré, exige non seulement de la qualité, de la durabilité et de l'efficacité du service après-vente, mais aussi de la diversification. Autrement dit, le marché n'est plus régi par l'offre, mais plutôt par la demande qui, selon Claude Andreuzza, « est multiforme, variable et démocratisée<sup>31</sup> ». Le fordisme ne parvient plus à répondre à cette nouvelle demande de production diversifiée.

En résumé, la division du travail et la productivité accrue dans l'atelier conduisaient, au-delà d'un certain seuil, à des résultats contre-productifs. Les tâches, dans la production de masse, deviennent tellement répétitives que l'absentéisme et la rotation de la main-

---

<sup>30</sup> *Ibid.* P. 18.

<sup>31</sup> Cité dans Robert Boyer et Jean-Pierre Durand. *Ibid.* P. 20.

d'œuvre témoignent des insatisfactions des salariés. Le développement de la hiérarchie intermédiaire, qui servait de promotion et de guide motivateur aux salariés<sup>32</sup>, hypothèque les gains de productivité. Trop d'encadrement contribue au ralentissement de la productivité. Aucune autonomie n'est permise aux ouvriers. Les cadres intermédiaires ne sont que des pantins aux mains de la direction et ces postes servent de « moteurs » de « promotions alléchantes » pour la motivation des ouvriers. Personne n'a de pouvoir reconnu et le savoir est à son minimum. La rigidité dans les tâches maintient à son plus bas niveau la formation, rendant ainsi difficile pour les employés de maîtriser les équipements électronisés. Finalement, le fordisme s'est buté aux jeunes générations mieux formées et aux aspirations divergentes. Guérin dit à ce sujet que non seulement « les consommateurs sont devenus intelligents [...] mais les salariés ne sauraient supporter d'être traités comme l'étaient leurs parents ou grands-parents moins éduqués et moins conscients de leurs droits<sup>33</sup> ».

Le fordisme n'a pas permis le développement du professionnalisme et les stratégies employées par ce système se réduisent à la rigidité des tâches, à l'emprise du patronat sur l'organisation du travail, à la protection par les syndicats et à la déqualification des postes. Le travail a fini par perdre son sens et par devenir une source de frustration, de

---

<sup>32</sup> Le fordisme, dans le but de contrôler de mieux en mieux l'incertitude technologique, étudiait expérimentalement toutes les idées d'amélioration technique et méthodologique suggérées par les ouvriers « spécialisés » ou non. En contrepartie à cet apport d'intelligence docile attendue de la force productive, Ford instaura une politique d'avancement. Ainsi le critère pour être promu était fonction d'une innovation technologique ou méthodologique (en plus d'une obéissance absolue envers l'autorité, une présence assidue au travail et l'ancienneté). « Cette ligne d'avancement dans l'autorité hiérarchique fondée sur le savoir technique passait de l'ouvrier au maître ouvrier puis au contremaître, au chef de division et ensuite à l'inspecteur général de l'usine ». Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 66-68.

<sup>33</sup> Guérin, Francis. 1998. *Op. cit.* P. 7.

discrimination et de malaises physiques. La démotivation, l'absentéisme et la rotation de la main d'œuvre firent leur œuvre : la détérioration de la qualité des produits produisait une perte de productivité et des coûts de production plus élevés<sup>34</sup>. Par ailleurs, la diversité des valeurs entre les différentes générations se faisait sentir.

Selon l'idée du professionnalisme, les travailleurs ont besoin d'avoir une part de contrôle sur leur travail et un lieu qui leur appartient. Selon L. Brabant, dans le taylorisme et le fordisme ce pouvoir se trouvait dans le temps d'exécution, cette zone d'incertitude (pour la direction) permettait aux travailleurs d'échapper en partie à l'aliénation à laquelle ils étaient soumis.

[...] le système managérial du taylorisme, dont le temps était un enjeu de négociation indirect et permanent entre les représentants du capital et les ouvriers, reposait sur un fragile contrat de méfiance réciproque. Le fordisme en se juxtaposant au taylorisme a-t-il mieux résolu la délicate question du « bon fonctionnement » inter humain propre à instituer une paix sociale ? La réponse est non, mais cela n'a pas empêché le fordisme d'être un franc succès économique<sup>35</sup>.

Je comprends dès lors, comment, d'une part, il peut être difficile pour un travailleur de perdre sa zone de « liberté », plus grande aujourd'hui qu'elle ne l'était au temps du fordisme, et pourquoi, d'autre part, les travailleurs des services de la fin du XX<sup>e</sup> siècle sont les ouvriers de jadis dans un marché qui s'est *tertiarisé*<sup>36</sup>. Ce qui demeure, toutefois, c'est

---

<sup>34</sup> « La fragmentation du travail a contribué à réduire l'importance du travail mental tandis que les routines de travail ont contribué à augmenter les problèmes musculo-squelettiques. Par ailleurs l'effet conjugué de l'ennui et de l'automatisme a contribué à augmenter le nombre d'accidents par inattention. L'aspect déshumanisant étant présent à tel point que les ouvriers se sont solidarisés dans la résistance par du sabotage et par une totale indifférence pour le travail de qualité ». Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 75.

<sup>35</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 56-57.

<sup>36</sup> Le déplacement des emplois vers le tertiaire a commencé lentement au début du XX<sup>e</sup> siècle. Du temps du taylorisme c'est l'apparition des ingénieurs qui a eu cours. En 1951, les emplois de service ne représentaient

le pouvoir du patronat et la hiérarchie instaurée entre la force dirigeante et la force exécutive. La hiérarchie demeure ancrée dans nos rapports humains et organisationnels. Selon Bernard Bernier, « [...] le développement des forces productives n'est pas autonome, indépendant, donc facteur causal, mais bien produit de la lutte des classes qui devient ainsi le facteur déterminant du développement technologique<sup>37</sup> ». Nous ne reconnaissons même plus le pouvoir entre les classes sociales, la hiérarchie, on se fonde en elle [la hiérarchie], on l'a intégrée, on ne la reconnaît même plus. Maurice Du Montmollin affirme à cet effet que la division du travail entre ceux qui savent plus et ceux qui savent moins est un corollaire immédiat de la rationalité et est une évidence qui ne se remarque même plus aujourd'hui<sup>38</sup>. À quand le partage du pouvoir ? Dans le taylorisme, selon L. Brabant, l'ouvrier était en coopération minimale avec le patron. Dans le fordisme, la coopération était maximale entre l'ouvrier et sa machine<sup>39</sup>.

B. Bernier avance qu'on a formé l'ouvrier sur des machines automatisées (machines-outils à contrôle numérique) subordonnant ainsi la machine au jugement humain.

---

encore que 44 % de tous les emplois. Mais depuis 1967, le mouvement s'est accéléré. Aujourd'hui, c'est plus de 70 % (75 % au Québec : <http://emploi.quebec.net>, 7 décembre 2006) des emplois qui sont générés par l'activité économique dite tertiaire, comparée à 22 % seulement par la production manufacturière. En raison des progrès technologiques, les distinctions traditionnelles entre emplois de service et emplois de production tendent à s'amenuiser. De plus en plus, souligne le Conseil économique du Canada, la production des biens requiert des emplois de service reliés à l'informatique, à la recherche-développement, à la commercialisation. (L'emploi du futur, 1990). De même, les nouvelles formes d'organisation du travail comme la méthode « juste à temps » confèrent aux emplois de production des caractéristiques propres aux emplois de service, comme le non stockage et le contact direct entre le producteur et le consommateur. Doré, Michel ; Ferland, Guy. 1991. *Op. cit.* P. 11.

<sup>37</sup> Bernier, Bernard. 2004. « Techniques industrielles, le Japon et l'utilisation des capacités humaines ». *Anthropologie et Sociétés*, vol. 23, n° 1, p. 127.

<sup>38</sup> De Montmollin, Maurice ; Pastré, Olivier (sous la dir. de). 1983. *Op. cit.* P. 9-10.

<sup>39</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 117.

D'autres<sup>40</sup> ont vu dans le développement de l'informatique un moyen de redonner le contrôle aux opérateurs, en leur offrant les moyens de programmer, de corriger les programmes et de réparer les machines. Il s'agit dans ce cas de faire une place importante au jugement et aux compétences grâce aux applications de la microélectronique. Autrement dit, selon les auteurs cités par B. Bernier, le contrôle des machines est rendu aux travailleurs et on rétablit la créativité dans le travail industriel. L'objectif du mouvement pour une technologie adaptée aux humains est de modifier la relation entre l'homme et la technique, il est donc possible, même dans un système capitaliste, de changer le lien aux machines<sup>41</sup>. La machine a été inventée non seulement pour l'homme, mais pour l'organisation du travail, la rapidité, l'efficacité et l'homogénéité de la production et aussi, selon Robert Boyer, pour développer

[ ] des programmes d'humanisation du travail dont l'objectif avoué était de rechercher une organisation productive qui réponde mieux aux attentes des nouvelles générations, peu désireuses de s'enrôler dans l'industrie manufacturière. Ainsi, les premiers efforts de robotisation visent à éliminer les tâches les plus pénibles et les plus dangereuses [...]<sup>42</sup>.

Peut-on aller plus loin et penser qu'il est possible et nécessaire de remettre en question le contrôle des processus de production par les gestionnaires, de partager le pouvoir entre les tenants du pouvoir et les employés ? Est-il possible d'humaniser le lien des employés avec les machines sans songer à humaniser les liens des employés avec le pouvoir dominant ? Est-il possible d'humaniser les liens des individus avec les machines et

---

<sup>40</sup> Bernard Bernier cite Koike 1984 ; Ikegami 1985 ; Zuboff 1988 et Rosenbrock 1989 dans Bernier, Bernard. 2004. *Op. cit.* P. 132.

<sup>41</sup> Bernier, Bernard. 2004. *Op. cit.* P. 133.

<sup>42</sup> Boyer, Robert. 1998. *Op. cit.* P. 26.

pourtant laisser les machines contrôler les opérations des individus ? L. Brabant parle du pouvoir dominant-dominé du taylorisme et du fordisme dans ces termes :

[c]ar tout compte fait c'est le pouvoir instrumental au regard du temps et de la coopération qui a été mis de l'avant dans le taylorisme, puis raffiné dans le fordisme. Grâce à lui les entreprises ont réussi à maintenir leur seuil de rentabilité. Mais à force d'usage, l'espoir d'un « meilleur fonctionnement » dans l'organisation du travail s'est amenuisé. Puisque les avancées pour instaurer la paix sociale, bien que prétendues désirées par les détenteurs du capital, furent en réalité un miroir aux alouettes pour le salariat [compensé par des hauts salaires]. Et pour cause, jamais les décideurs au pouvoir dominant ne se sont laissés convaincre de coopérer avec les décideurs du contre-pouvoir possédé par les dominés<sup>43</sup>.

En résumé, le fordisme a remplacé le taylorisme pour répondre à une production de masse, période faste des « Trente Glorieuses » où la société de consommation se conforte avec des salaires élevés négociés au détriment de la qualité du professionnalisme et de l'humanisation des tâches. Le choc pétrolier des années 1970 a modifié la demande de biens, encore une fois, et le pouvoir dominant s'est tourné vers les méthodes de travail japonaises pour modifier les organisations de travail et répondre, ainsi, aux impératifs d'une nouvelle production. Cette nouvelle organisation du travail exige une coopération différente entre les travailleurs.

### 2.3 Toyotisme

Le terme « toyotisme » s'est imposé internationalement pour désigner le modèle industriel inventé par le constructeur automobile japonais Toyota. Les nombreuses innovations organisationnelles sont néanmoins l'oeuvre de l'ingénieur de production,

---

<sup>43</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 79.

Taiichi Ohno (1912-1990), qui a fait toute sa carrière au sein de Toyota. Alors qu'en Amérique du Nord, la production par le fordisme répond aux besoins de la société de consommation, le président de Toyota, Kiichiro Toyota (1894-1952), déclare dès août 1945 qu'il faut absolument rattraper les États-Unis, sinon l'industrie automobile japonaise va mourir. Dès lors, T. Ohno conçoit la méthode « juste-à-temps » qui est adoptée par Toyota en 1962. L'efficacité du « juste-à-temps » séduira cependant toute l'industrie mondiale à partir du choc pétrolier de 1973 : de nouvelles méthodes qui, à la base, servent un idéal : « l'élimination totale des gaspillages<sup>44</sup> ».

Je tiens à préciser que ma recherche se concentre autour du développement des modes organisationnels des grandes entreprises manufacturières puisque, par expérience, je sais que c'est par effet d'entraînement que ces modes modélisent l'organisation de travail dans les organismes publics. Afin d'illustrer mon propos, je nous entraîne au début des années 1990, alors que le toyotisme se popularise dans les milieux manufacturiers. Mon employeur de l'époque, Ressources Humaines Canada, chambarde l'organisation du travail – qui par ailleurs se portait bien n'étant pas soumis à une productivité à la chaîne – et nous avise que dorénavant nous fonctionnons avec une « pyramide hiérarchique à l'envers ». Ce principe provenait directement des grands penseurs des systèmes nouveaux et était relayé à nos hautes directions. Nous sommes dès lors abreuvés de termes modernes : empowerment, qualité totale, engagement total, créativité, ouverture à la nouveauté, équipe autonome, changement de paradigme. Bref, on nous apprenait que nous

---

<sup>44</sup> Les propos de ce début de paragraphe sont tirés de Ohno, Taiichi. 1990. *L'esprit Toyota*. Paris : Masson. P. 15-16.

ne devions dorénavant jamais dire non, mais plutôt « pourquoi pas ». Plusieurs employés se demandaient pourquoi vouloir changer les choses qui marchent bien ? Ils n'avaient pas tort, puisque tout fonctionnait bien, mais les nouveaux paradigmes issus de « l'entreprise mondiale » provenaient directement de la haute direction et nous étaient imposés sans que rien localement ne le justifie. Des milieux jeunes et dynamiques, moins réfractaires au changement, poussaient l'audace jusqu'à établir des relations franches et ouvertes avec leurs pairs exigeant d'eux des changements de comportement au travail plus conformes aux nouvelles valeurs émergentes : engagement et performance. Cette expérience m'a fait comprendre que pour certains les changements étaient abordés avec un enthousiasme positif alors que d'autres les accompagnaient d'une franche morosité, d'une méfiance et aussi d'un dysfonctionnement relationnel avec le pouvoir dominant. J'ai pu constater également que les organisations publiques sont parfois soumises aux effets de mode, créant ainsi un dysfonctionnement relationnel au sein des équipes de travail, en faisant fi de leurs besoins réels. Cette façon de faire éliminait toute collaboration spontanée.

Le système de production du fordisme basé sur la chaîne de production avait entraîné des pertes de temps, d'espace, de matériel et occasionné des manques de fluidité dans la gestion de la production et des stocks, une mauvaise qualité du produit et une faible adaptabilité aux rapides transformations du marché. C'est avec succès que le toyotisme répond à ces limites. Il répond également aux récriminations longuement supportées par les syndicats : hiérarchisation trop rigide entre les divers paliers d'autorité, division trop poussée dans le partage des responsabilités, cadres trop nombreux, mauvaises communications, etc. En effet, le toyotisme a réussi à franchir une période cruciale remplie

d'hésitation et d'échecs cuisants où finalement les hommes sont considérés comme la ressource la plus précieuse [et non l'argent, les machines ou les chefs<sup>45</sup>]. De fait, ce modèle industriel est capable de répondre, tout à la fois, « d'un meilleur prix à une demande diversifiée, changeante et exigeante, et de mobiliser l'intelligence des salariés pour améliorer les produits et les procédés<sup>46</sup> ». Mais F. Guérin nous rappelle que c'est toujours avec la même utopie que des systèmes rigoureux deviennent des promesses de bonheur et d'efficacité<sup>47</sup>. R. Boyer, quant à lui, nous signale qu'« on peut redouter au contraire un excès de conformisme autour d'une adhésion enthousiaste et parfois naïve à un nouveau type d'entreprise<sup>48</sup> ».

La nouvelle organisation de travail, le « juste-à-temps », nécessite que chaque composant parvienne à la ligne d'assemblage au moment voulu, et seulement dans les quantités voulues. Il faut voir, cependant, qu'un produit est fait de milliers de composants. À l'évidence, ce mode de production est extrêmement difficile et exige une constante concentration en ce qui a trait aux prévisions, aux erreurs d'enregistrement, aux défauts à réparer, aux équipements défectueux, aux variations dans le taux de présence du personnel, etc<sup>49</sup>. C'est pour cette raison que l'autoactivation de la production et le contrôle total de la qualité sont exigés.

---

<sup>45</sup> *Ibid.* P. 7.

<sup>46</sup> Cordellier, Serge. 2005. *Op. cit.* P. 684.

<sup>47</sup> Guérin, Francis. 1998. *Op. cit.* P. 90.

<sup>48</sup> Boyer, Robert. 1998. *Op. cit.* P. 31.

<sup>49</sup> Ohno, Taiichi. 1990. *Op. cit.* P. 16.

Une machine « auto-activée » chez Toyota est une machine équipée d'un dispositif d'arrêt automatique en cas d'anomalie. C'est ainsi qu'il n'est pas nécessaire de maintenir un opérateur auprès de la machine tant que celle-ci fonctionne normalement. Aussi un opérateur peut s'occuper de plusieurs machines, ce qui permet d'accroître considérablement l'efficacité de la production. De plus, lorsque la machine s'arrête ostensiblement, l'incident produit permet d'attirer l'attention de toutes les personnes concernées. Si le problème est clairement compris, l'amélioration est alors possible. Or, dans un système de production auto-activé, la direction et le contrôle « avec les yeux » deviennent possibles, car les faiblesses éventuelles du système, donc de chacun des opérateurs, sont rendues transparentes. Les mesures correctrices peuvent être déclenchées immédiatement. Par ailleurs, dans ce système, lorsqu'un problème survient, sa résolution ne prendra forme qu'après un questionnement de « cinq pourquoi<sup>50</sup> », permettant ainsi de découvrir les problèmes réels et de leur porter un remède efficace au lieu d'un traitement superficiel. Alors, à ce compte, il vaut mieux parfois prendre le temps de bien comprendre le problème puisqu'il s'agit sans doute d'un problème beaucoup plus léger que le symptôme. C'est ce

---

<sup>50</sup> Taiichi Ohno donne cet exemple : « Supposons, par exemple, qu'une machine se soit arrêtée de fonctionner. (1) Pourquoi la machine s'est-elle arrêtée ? – Parce qu'il s'est produit une surcharge et que les fusibles ont sauté. (2) Pourquoi cette surcharge ? – Parce que la lubrification des coussinets était insuffisante. (3) Pourquoi la lubrification était-elle insuffisante ? – Parce que la pompe de graissage ne pompait pas suffisamment. (4) Pourquoi la pompe de graissage était-elle insuffisante ? – Parce que l'arbre de la pompe était endommagé et vibrait. (5) Pourquoi était-il endommagé ? – Parce qu'il n'y avait pas de filtre, ce qui a entraîné l'inclusion de déchets métalliques ». Si l'on ne s'était pas appliqué à suivre rigoureusement la procédure des cinq pourquoi, on aurait pu se limiter à remplacer les fusibles ou l'arbre de la pompe de graissage. En pareil cas, les vices de fonctionnement de la machine n'auraient pas manqué de réapparaître au bout de quelques mois. [...] Il suffit généralement de cinq « pourquoi » pour parvenir aux causes réelles d'un problème, qui sont cachées derrière des symptômes plus impressionnants, mais plus superficiels, du mal.

que le toyotisme appelle « le contrôle de la qualité totale », le fondement scientifique du système Toyota<sup>51</sup>.

Bien que le toyotisme ait répondu à un impératif de production rapide<sup>52</sup> et diversifiée et à un besoin de responsabilités accrues chez les employés, « il n'est qu'une nouvelle ingénierie industrielle basée sur le profit et si cette ingénierie industrielle n'engendre pas la réduction des coûts et l'accroissement des bénéfices, elle perd tout son sens<sup>53</sup> ». Or, nous voyons là, encore, une nouvelle organisation du pouvoir au profit de la force dominante : le capitalisme. C'est pour cette raison que, sur le long terme, il fut aussi producteur d'insatisfaction.

Ce système permet à chaque opérateur « de participer à l'édification d'un système global de production en acquérant une véritable compétence de production, c'est-à-dire bien plus qu'une compétence dans un métier spécialisé<sup>54</sup> ». Le contrôle de la qualité totale, quant à lui, exige des comportements participatifs du travail en groupe dans le processus de déploiement stratégique et de résolution de problèmes. Cependant, comme tout autre système, « il est propice à deux écueils majeurs. Le premier est l'arrêt du processus par insuffisance de résultats obtenus, le second est le retour vers des comportements classiques de planification directive afin de rendre la démarche plus efficace<sup>55</sup> ». Or, ce système fait appel à l'initiative, à la responsabilisation et à la créativité, mais la certification de systèmes

<sup>51</sup> Le propos de ce paragraphe provient de Ohno, Taiichi. 1990. *Op. cit.* P. 18-21, 29-30.

<sup>52</sup> Chez Toyota le slogan était « réduire le plus possible les lots de production et procéder rapidement aux changements [des réglages de l'équipement] ». Ohno, Taiichi. 1990. *Op. cit.* P. 105.

<sup>53</sup> Ohno, Taiichi. 1990. *Op. cit.* P. 82.

<sup>54</sup> *Ibid.* P. 27.

<sup>55</sup> Guérin, Francis. 1998. *Op. cit.* P. 91.

d'assurance qualité standardisés se contente d'imposer des normes comportementales censées garantir les résultats attendus. On se retrouve donc devant une régulation de l'organisation de travail normée, qui démobilise l'engagement des travailleurs envers le nouveau mode organisationnel<sup>56</sup>.

La qualité du « faire » n'est pas promue dans le toyotisme, les travailleurs sont confortés à des règles, des normes, des rythmes infernaux, de la surveillance constante et aux exigences de la clientèle. Ce qui est nouveau, c'est que ces contraintes ne s'adressent plus seulement aux employés mais aussi aux cadres<sup>57</sup>. Par ailleurs, R. Boyer et Jean-Pierre Durand affirment que les normes de conduite dans le toyotisme sont vécues doublement comme des contraintes et qu'il n'est pas étonnant de voir les salariés et les ouvriers adopter des comportements stéréotypés, pour répondre aux attentes de l'entreprise. L'employé se conforme aux règles, pour son propre intérêt individuel et pour celui de sa famille (accroître au maximum son revenu et sa sécurité d'emploi), et non par une coopération choisie. D'ailleurs, Toyota demandait à ses employés une maîtrise de soi et de ses affects, une soumission au supérieur, un respect de la discipline au travail, une coopération et collaboration avec les autres, et un non attachement à ses propres opinions et à ses propres intérêts, en plus d'une attitude de challenge vis-à-vis du travail demandé.

Le rapport évaluation-promotion apparaît comme l'un des piliers du rapport salarial au Japon, car il associe intrinsèquement contrainte et récompense. Or, pour les Japonais, concourir pour la promotion demeure une raison symbolique, car on ne peut rester

---

<sup>56</sup> Les propos de ce paragraphe sont inspirés de Guérin, Francis. 1998. *Op. cit.* P. 91.

<sup>57</sup> *Ibid.* P. 10.

volontairement en deçà du système, sinon on le quitte. Ils entrent donc dans un système compétitif. Il s'agit d'« une véritable implication contrainte qui, parce qu'elle est implication, est nécessairement acceptée par les acteurs tant qu'ils se situent dans le système de coercition-récompense et qu'ils l'embrassent.

D'après le toyotisme, les travailleurs, même dans leurs tâches les plus simples, sont mobilisés mentalement en permanence ; la qualité totale, les changements fréquents de modèle, les rotations de poste (pour la polyvalence), l'amélioration permanente (kaizen), la *total productive maintenance*, etc., occupent en permanence leur esprit. Il n'y a plus de vide, de niche ou de tranquillité possibles. Cette intellectualisation obligée du travail d'exécution est la condition de la qualité et de la productivité accrues et ne laisse au bout du compte aucune place à l'autonomie et à la créativité de l'individu. L. Brabant conclut que ce système de production rend le travailleur totalement contraint au système et porte atteinte à la santé mentale<sup>58</sup>. B. Bernier fonde le système Toyota, comme le taylorisme, sur des mesures strictes de temps-mouvement, sur la simplification des tâches, donc sur la déqualification des travailleurs et l'augmentation des cadences. Le système ayant incorporé une méthode qui sert à la fois à motiver les travailleurs et à augmenter la productivité, l'amélioration permanente (le kaizen) sert en même temps l'amélioration de la production et de la rémunération des travailleurs lorsque les suggestions s'avèrent efficaces, mais les innovations les plus importantes sont imposées par la direction et les ouvriers n'ont qu'à suivre, ce qui limite beaucoup la multidirectionnalité de la diffusion des innovations<sup>59</sup>. Le

---

<sup>58</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 108.

<sup>59</sup> Bernier, Bernard. 2004. *Op. cit.* P. 135.

professionnalisme demeure donc totalement exclu de ce système. De plus, selon Boyer et Durand, la gestion par le stress, l'allongement du temps de travail et la réticence des jeunes générations à faire de leur vie un simple appendice de la continuité et de la gestion des flux productifs rendent l'insatisfaction de ce mode d'organisation de travail plus rapide que prévu<sup>60</sup>.

Nous reconnaissons encore une fois la dissonance cognitive que rencontrent les travailleurs dans une organisation de travail dépassée par leurs nouveaux besoins. Pouvons-nous même penser que le sentiment d'appartenance est un concept de l'ancienne génération ? Le travail était pour eux d'une grande importance. Le titre, le prestige, l'appartenance ont été des pierres angulaires de leur identité personnelle. La conscience humaine et environnementale des nouvelles générations rend le travail plus fonctionnel, opérationnel et même procéduré, d'où le choc des générations au travail et l'éclatement de l'appartenance. Le sentiment d'appartenance est-il un concept en voie de disparition ?

En résumé, l'exemple du toyotisme suggère que des changements dans les relations entre les travailleurs et les techniques sont possibles lorsqu'ils s'avèrent rentables, si l'on respecte la logique de la rentabilité et de la technique. Or, les travailleurs, même plus qualifiés [pour répondre aux besoins de la polyvalence], demeurent asservis aux machines et aux entreprises. Leur fonction est déterminée non pas par leur personnalité ou leurs intérêts individuels, ni selon les besoins sociaux, mais bien par l'entreprise. Il en résulte

---

<sup>60</sup> Boyer, Robert ; Durand, Jean-Pierre. 1998. *Op. cit.* P. 66.

une forme de travail intéressant, qualifié, autonome, utilisant les capacités intellectuelles, mais c'est un travail pour l'entreprise, c'est elle qui détermine les objectifs.

Les travailleurs demeurent donc, dans le toyotisme, des ressources subordonnées à la production et à l'employeur. Ils n'ont pas le loisir d'utiliser leur plein potentiel, de déployer une forme de professionnalisme, c'est-à-dire d'avoir une certaine autonomie créative dans l'établissement des normes et des moyens de production alors qu'on leur concède un certain savoir en valorisant la formation. De plus, ils assistent à des cercles de qualité pour améliorer l'organisation de travail et résoudre des problèmes, mais ils sont souvent les récepteurs de modifications importantes qui leur proviennent directement de la direction, laissant un goût amer sur le réel pouvoir qu'ils possèdent. Si à tout hasard, certains d'entre eux découvrent une façon de « faire autrement », la direction s'empare de cette méthode pour en faire un standard de production au risque d'épuiser la force mentale des travailleurs en l'accaparant au profit de l'entreprise. Or, n'est-ce pas ce qui advient dans la crise du sens du travail ? Elle vide les individus de tout sentiment d'appartenance à leur travail. Les processus de déshumanisation et d'instrumentalisation des ouvriers manufacturiers et des professionnels se rejoignent à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, laissant les milieux de travail quels qu'ils soient dans un vide existentiel. C'est ici qu'un modèle de gestion post-industrielle s'impose. En ce sens, le coopérationisme se veut une forme d'organisation du travail adaptée aux défis et limites que le toyotisme impose.

## 2.4 Coopératisme

Le coopératisme est une nouvelle forme d'organisation du travail qui vise à contrer la marchandisation du travail humain<sup>61</sup> qui menace la santé des travailleurs<sup>62</sup>. Son assise est un concept élaboré à partir d'une hypothèse de travail : « si l'organisation du travail fondée sur la coopération prescrite participant à la marchandisation du travail accuse un coût santé, alors l'organisation du travail fondée sur la coopération consentie librement participant à l'humanisation du travail devrait générer un bénéfice santé<sup>63</sup> ». Le coopératisme propose un lieu de production dans lequel la réalisation et l'épanouissement du travailleur sont privilégiés, valorisant ainsi les dimensions humaine et philosophique plutôt que matérielle et économique. Il postule aussi la nécessité d'une éthique d'entreprise comme condition de transformation de la normativité déficitaire<sup>64</sup>. Le coopératisme devient donc une organisation du travail qui s'appuie sur l'éthique et qui vise à redonner au professionnalisme<sup>65</sup> – autonomie, savoir et pouvoir – la place qui lui revient dans l'identité des travailleurs.

Le coopératisme est une forme d'organisation de travail qui s'apparente à la quatrième révolution industrielle, c'est-à-dire qu'elle est la réponse organisationnelle aux impératifs imposés par les limites sociales et économiques du toyotisme, tout comme le

---

<sup>61</sup> Selon la conception de la marchandisation, une chose a une valeur si elle peut être échangée. Dans le cas de la marchandisation du travail, le travail de l'individu se transforme en activités servant strictement l'efficacité organisationnelle. On entend de plus en plus parler de la marchandisation du travail, du labeur de l'individu qui sert uniquement la productivité, ce qui soulève des questions éthiques. <http://www.granddictionnaire.com>. (22 avril 2007).

<sup>62</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 16.

<sup>63</sup> *Ibid.* P. 17.

<sup>64</sup> *Ibid.* P. 17-18.

<sup>65</sup> La définition complète de ce terme se retrouve dans l'Introduction, p. 7-8.

toyotisme a relayé le fordisme qui lui a remplacé le taylorisme pour les mêmes raisons. Le coopérationisme met l'éthique au cœur de son application, en cela qu'il rend les individus responsables et respectueux de leurs choix et de leur « advenir » professionnel. C'est par la coopération consentie et le dialogue authentique que cette organisation du travail peut arriver à ses fins. Le coopérationisme considère l'efficacité organisationnelle au-delà de ses aspects productif et économique, c'est-à-dire dans ses dimensions sociales et humaines. Bien que le coopérationisme soit un idéal éthique d'organisation du travail, il est à noter que, concrètement, nous ne connaissons pas de lieu où ce coopérationisme soit ou ait été appliqué.

L'analyse du rapport entre la marchandisation du travail (et donc de la personne) et le coût santé que Louise Brabant a réalisée lors de ses recherches sur le coopérationisme a permis d'élaborer non seulement une hypothèse de travail, mais aussi une définition de la coopération dans une toute nouvelle organisation de travail. L. Brabant ajoute qu'à plus forte raison, la coopération, qui est le concept fondationnel des formes d'organisations du travail, n'a jamais été définie de façon opératoire dans aucune des organisations de travail antérieures<sup>66</sup>. La raison la plus plausible est qu'on ne cherchait pas à obtenir la coopération de tous par une adhésion consentie aux idéaux de la productivité et de l'efficacité du travail. Ces idéaux étaient plutôt imposés et les travailleurs devenaient ainsi assujettis à la nouvelle forme d'organisation de travail.

---

<sup>66</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 21.

Je ne rapporterai pas ici la totalité du concept de la coopération élaboré par L. Brabant<sup>67</sup>. Je me contenterai d'exposer comment la coopération consentie est l'élément d'une nouvelle forme d'organisation du travail qui met l'emphase sur le vécu du travailleur – entre lui et autrui (clients, collègues, direction) et entre lui et le monde – sur lequel il agit (environnement), et non essentiellement sur les externalités du travail (profit, production)<sup>68</sup>.

Thomas Coutrot mentionne que c'est en comparant les réussites et les échecs que la coopération s'est imposée comme la meilleure façon d'être efficace. La coopération est, selon lui, un moyen pour atteindre des objectifs communs ou pour devenir efficace dans une situation difficile. Il ajoute qu'on peut conclure que l'efficacité d'un dialogue augmente dans la mesure où les individus réussissent à établir et à maintenir une relation de coopération. Les individus deviennent des partenaires à part entière lorsqu'ils passent de l'incertitude à la coopération. En effet, selon l'usage courant, la coopération se définit comme l'« action de participer à une oeuvre commune » (Le Petit Robert) et la coopération entre les travailleurs est un facteur d'efficacité dans un changement d'organisation de travail<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> Pour la totalité de l'élaboration de ce concept, voir Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 140-209.

<sup>68</sup> Je note ici la similitude de ce propos à la thèse de Paul Ricoeur où l'éthique, en passant par le crible de la norme, répond de l'universalité et la rationalité selon Kant, dans un agir autonome et précisé par soi. Dit en d'autres mots, la thèse de Paul Ricoeur propose le passage de la norme par l'universalité nécessaire au désir pour transformer en règles d'action, en se souciant de soi (et non l'ego), d'autrui (qui n'est pas un moyen mais une fin en soi) et de l'institution (la justice par le recours à la norme), les décisions que l'on prend. Notes de cours. ETH65405. Introduction aux problématiques de l'éthique. UQAR. Automne 2005.

<sup>69</sup> Ces propos ont été tirés de Coutrot, Thomas. 2002. *Critique de l'organisation du travail*. Paris : La Découverte. P. 9-11.

Nous comprenons dès lors qu'une organisation de travail tel le coopérationisme, poursuit un des défis que j'ai relevés : développer des objectifs communs entre les individus non seulement en regard de la production, mais en regard de la coopération entre les parties et de l'importance du travailleur comme sujet moral. En développant des objectifs communs et conformes au professionnalisme de chacun, on recherche une visée au travail. En redonnant du sens au travail, les travailleurs regagnent de la motivation. Cependant, il n'en demeure pas moins qu'il doit y avoir un atout supplémentaire : l'actualisation et l'épanouissement de l'individu. Or, cet objectif peut être atteint si la coopération est authentique. L. Brabant ajoute au sujet du coopérationisme, rejoignant en cela notre objectif d'épanouissement de l'individu, que la définition formelle de la coopération n'est vivante que si elle peut être mise en pratique, car c'est en la partageant, jour après jour avec ses pairs, que la représentation sociale de cette coopération se transformera et c'est par l'authenticité que les individus donneront vie à cette définition. C'est donc en fonction de son épanouissement et de son bien-être que l'individu revendiquera des tâches et des défis à la hauteur de ses compétences et de ses potentialités. Bien évidemment, et pour reprendre les mots de L. Brabant, « mettre en pratique une définition de la coopération authentique va générer un savoir commun différent de celui généré par la pratique de la coopération contrainte au travail<sup>70</sup> ». On peut d'ores et déjà réaliser les bienfaits d'une telle tâche : la production d'une histoire nouvelle, d'un récit nouveau, étape historique dans l'évolution des organisations de travail.

---

<sup>70</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 23.

N'est-ce pas là le propre d'une appartenance : une histoire partagée ? À cet égard, Thierry C. Pauchant avance que s'ouvrir au dialogue concernant les besoins et responsabilités de chacune des parties est difficile car cette stratégie nouvelle consiste

en un apprentissage et en une transformation. Cette stratégie est la plus difficile pour une raison fondamentale : elle demande du courage, de la discipline et beaucoup de travail. Dans cette stratégie, la crise n'est pas déniée : l'expérience, pourtant traumatique, est transcendée et mène à une transformation de la personne elle-même lui permettant d'actualiser de nouvelles valeurs dans ses comportements, d'accéder à un nouveau niveau de conscience<sup>71</sup>.

De ce point de vue, percevoir la relation de travail d'une nouvelle façon, provoquer des rencontres entre les membres, écrire de nouvelles histoires entre les personnes, et entre les personnes et l'institution, s'appropriier les lieux de travail au travers d'un dialogue partagé, d'en avoir une autre vision, transcender le connu pour aller vers l'inconnu, permettraient d'associer le travailleur au projet commun qu'est le résultat de son travail et de celui de ses collègues. La confiance, l'honnêteté, l'intégrité personnelle de même que les valeurs morales font partie des compétences fondamentales de tout employé, selon T. C. Pauchant, dans un monde devenant de plus en plus global, complexe, paradoxal et ambigu<sup>72</sup>. Ces compétences sont mises à contribution, autant de la part des travailleurs que de la direction, dans l'élaboration d'une nouvelle organisation de travail.

Ce changement n'est pas donné. D'après L. Brabant, « renoncer à contraindre la coopération implique de gérer l'incertitude en apprenant à être mutuellement digne de

---

<sup>71</sup> Pauchant, Thierry C. 2000. *Op. cit.* P. 19-20.

<sup>72</sup> *Ibid.* P. 21-22.

confiance par rapport au maintien de l'équilibre des finalités<sup>73</sup> ». T. Coutrot parle en ces termes de la confiance mutuelle :

[l]a coopération des salariés est possible [...]. Pour qu'elle advienne, il faut que patrons et salariés aient confiance, c'est-à-dire, que le patron soit convaincu que le salarié ne va jamais tricher et vice versa ; mais il faut aussi que le salarié sache que le patron sait qu'il ne va pas tricher et vice versa ; et ainsi de suite. Car, si le moindre doute s'insinue, chacun cherchera à anticiper la trahison de l'autre, pour ne pas être le dindon de la farce ... Mais comment les agents peuvent-ils mettre entre parenthèses leur rationalité instrumentale individuelle et se fondre dans un collectif qui leur permet d'atteindre un optimum social – et individuel – plus élevé que l'équilibre concurrentiel<sup>74</sup> ?

Bien malin celui ou celle qui saura répondre à cette question. Il est bien plus facile de passer d'une structure de coopération à une structure de service (passivité, dépendance), ou à une structure de pression (pouvoir dirigeant), que de maintenir une confiance et une reconnaissance mutuelles à atteindre des buts visés ensemble. Yves St-Arnaud s'est penché sur l'efficacité et la coopération professionnelles. Pour lui, dans la coopération, les acteurs « poursuivent un but qu'aucun d'entre eux ne peut atteindre sans la contribution active de l'autre<sup>75</sup> ». La structure de la coopération se définit par le fait qu'il y a un but commun et que la formulation reflète ce que les acteurs veulent faire ensemble, chacun y voyant son intérêt et acceptant d'y contribuer. Vu sous cet angle, la coopération choisie devient authentique entre le patron et le salarié même dans une situation d'autorité et d'ordre hiérarchique en autant que le respect et l'honnêteté demeurent toujours présents. C'est alors qu'ils deviennent de vrais partenaires.

<sup>73</sup> Brabant, Louise, 2005. *Op. cit.* P. 127.

<sup>74</sup> Coutrot, Thomas. 2002. *Op. cit.* P. 66.

<sup>75</sup> St-Arnaud, Yves. 2003. *L'interaction professionnelle. Efficacité et coopération.* Montréal : PUL. P. 88.

L. Brabant avance également que dans le coopérationisme les valeurs fortes [dans la dimension éthique] sont la reconnaissance de l'altérité et la liberté responsable, qui dit aussi autonomie de penser un projet commun, c'est-à-dire « l'autodétermination organisationnelle qui engage la volonté de tous et de chacun ». Elle ajoute que l' « autonomie exercée dans le souci de soi, de l'autre et de chacun<sup>76</sup> fait de la co-responsabilité envers le rapport de coopération véritable une réalité à inventer, à conquérir [...] un acte de foi<sup>77</sup> ». J'ajouterais un acte de foi et d'engagement basé sur une motivation inébranlable à vouloir changer le cours de l'actuelle organisation de travail défaillante qui exige une transformation parsemée de plusieurs enjeux.

La transformation de la représentation sociale<sup>78</sup> au regard de l'incidence d'une nouvelle définition partagée de la coopération est un enjeu de la transformation normative et une des conditions de la réalisation positive et effective du concept du coopérationisme<sup>79</sup>. Un savoir pratique construit par et dans l'expérience partagée du coopérationisme peut donner lieu à un nouveau sentiment d'appartenance au « co-construit ensemble ». Qui plus est, dans la notion de la coopération authentique, dès que l'engagement ou la motivation

---

<sup>76</sup> Le « chacun » étant l'un et l'autre faisant partie d'un groupe.

<sup>77</sup> Les propos de ce paragraphe proviennent de Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 130-131.

<sup>78</sup> La représentation sociale est un schème de pensée et un guide pour l'action et une organisation signifiante qui concourt à tisser le lien social. C'est une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. Elle fonctionne comme un système d'interprétation de la réalité régissant les relations des individus à leur environnement physique et social, orientant et organisant leurs comportements et leurs pratiques. En tant que phénomène cognitif elle engage l'appartenance sociale des individus avec les implications affectives et normatives, avec les intériorisations d'expériences, de pratiques de modèles de conduite et de pensée socialement inculquées ou transmises par la communication sociale. Avec la scientificité, elle est à côté de la scientificité, l'autre modalité d'acquisition et de transmission de connaissance de notre société. Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* Note de bas de page n°262, p. 276-277, 282.

<sup>79</sup> Pour plus de détails, se référer au chapitre 3 de la thèse de Louise Brabant, p. 210-304.

faiblit, le travailleur est obligé de s'ouvrir et de partager ses réticences et réflexions tout autant que ses besoins, et l'entreprise fait la même chose. Nous sommes alors très loin de l'instrumentalisation de l'individu. En bref, je reprendrai la comparaison que Louise Brabant établit entre les modèles industriel et postindustriel : de la stratégie autocratique, le modèle postindustriel passe à la stratégie démocratique, la valeur de la sécurité financière passe à la liberté responsable et la norme passe de la soumission à l'autorité à l'actualisation du potentiel<sup>80</sup>. Autrement dit, « choisir de poser la personne comme finalité du modèle postindustriel c'est aussi choisir l'humanisation de la sphère du travail et sa démocratisation<sup>81</sup> ».

D'après Louise Brabant, c'est l'objectif santé poursuivi par le coopérationisme qui donne de la crédibilité et de l'attrait à ce mode d'organisation éthique du travail. « Le choix de servir la cause santé de la finalité humaine exprimerait la volonté d'expérimenter un rapport humain non instrumental. [...]. Tendre de mieux en mieux vers la performance équilibrée deviendrait alors la condition d'existence d'un vivre-ensemble déterminé<sup>82</sup> ». La santé des travailleurs est en jeu actuellement, plusieurs auteurs ou intervenants, tels les psychologues à l'intérieur des programmes d'aide aux employés, disent à qui veut l'entendre que nous n'assistons actuellement qu'à la pointe de l'iceberg. Par ailleurs, même dans le domaine de la santé, TVA, lors de son téléjournal de 18h00 le 23 février 2007, annonçait un nombre record de médecins ayant profité d'une congé de maladie à cause de maladie mentale (400 médecins en 2006, comparé à 300 en 2005), la cause évoquée était le

---

<sup>80</sup> *Ibid.* P. 134.

<sup>81</sup> *Ibid.* P. 257.

<sup>82</sup> *Ibid.* P. 258.

*burn-out*. À mon avis, poursuivre un tel objectif est plus louable que de poursuivre un objectif existentiel comme « le bien-être collectif » ou l' « actualisation du potentiel » des employés. Il est évident qu'en faisant de la santé un indice de performance équilibrée à la Bourse, un concept comme le coopératisme serait rapidement adopté par les joueurs économiques<sup>83</sup> et les attributs du professionnalisme, tel que je l'élabore dans mon travail, pourraient s'y déployer allègrement étant donné le bien-être qu'ils procurent aux travailleurs.

Le coopérationisme en mettant l'emphase sur la santé permet, non seulement d'éviter de possibles états d'épuisement, mais également, et surtout, un rapport de solidarité dans un lien d'interdépendance tout d'abord de la personne à son groupe, du groupe à son département, et du département à l'entreprise. Ce lien d'interdépendance entre les parties est naturel et majeur, il implique subséquemment de mieux comprendre les différences entre les parties. L'enjeu est nécessairement le consensus, à la fois sur le contenu du projet et sur la démarche de reconnaissance, la complémentarité des différents savoirs pour résoudre un problème exige que la coopération soit pleine et entière. Or, les trois composantes du processus d'élaboration du coopérationisme et de la coopération authentique sont la richesse limitée [qui comprend la santé], la productivité équilibrée entre les besoins des individus et du marché et la complémentarité des savoirs de tous les

---

<sup>83</sup> Actuellement l'indice de la santé est plutôt calculé en terme d'efficacité économique et la santé qui importe aux entreprises est la santé physique optimale qui est bénéfique aux fins de l'attention et de la concentration nécessaire à la performance. Pensons à Ubisoft qui offre jusqu'à 500 \$ par an par employé pour acheter du matériel sportif et qui leur offre un gymnase à leur disposition. Les employés peuvent en disposer en tout temps puisqu'ils sont libres d'établir leur propre horaire de travail. Ainsi les employés sont dans une forme optimale pour produire. Cahier Votre Argent. *Journal de Québec*. 27 janvier 2007. N° page inconnu.

travailleurs. L'éthique est entièrement intégrée à la gestion puisque l'éthique se rapporte au monde vécu et que c'est ce vécu qui est partagé en toute authenticité par les individus<sup>84</sup>. Or, dans ce modèle éthique, l'appartenance au groupe s'intègre dans l'appartenance au projet, puis à la mission de l'entreprise. Cette vision appuie l'hypothèse de G. A. Legault alléguant que « l'identité professionnelle ne peut plus se concevoir aujourd'hui comme une fusion dans un groupe, une perte de soi dans l'Autre, mais plutôt comme une affirmation de soi dans la participation collective<sup>85</sup> ».

Selon Louise Brabant, l'intercompréhension est la règle du dialogue et la coopération est une compétence qui doit s'acquérir, car elle requiert « un apprentissage réflexif qui permet la déconstruction de la méfiance propre à la coopération instrumentale et permet la construction de la confiance propre à la coopération authentique<sup>86</sup> ». Souvenons-nous que Thierry C. Pauchant en parle pratiquement dans les mêmes termes lorsqu'il avance que s'ouvrir au dialogue concernant les besoins et responsabilités de chacune des parties est difficile car cette stratégie nouvelle consiste en « un apprentissage et en une transformation. Cette stratégie est la plus difficile pour une raison fondamentale : elle demande du courage, de la discipline et beaucoup de travail<sup>87</sup> ».

---

<sup>84</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 255-266.

<sup>85</sup> Legault, Georges A. *et al.* 2003. « Le professionnalisme vers un renouvellement de l'identité professionnelle ». Legault, Georges A. (sous la dir.). 2003. *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*. Québec : PUQ. P. 186.

<sup>86</sup> *Ibid.* P. 267.

<sup>87</sup> Se référer à la page 74 du présent chapitre pour la citation complète. Pauchant, Thierry C. 2000. *Op. cit.* P. 19-20.

Le coopérationisme n'est pas un mirage, mais non plus un miracle. Il existera toujours des barrières au dialogue et à la bonne entente. Pour n'en nommer que quelques-unes : manque d'honnêteté envers soi-même, incapacité à faire de l'introspection, peurs (dans lesquelles nous retrouvons les employés à statut précaire qui sont en constante compétition entre eux), pudeur, manque d'intégrité, projection sur l'autre de ses propres malaises, sentiments ou intentions. Francis Jacques, cité par Johanne Patenaude, mentionne que « le dialogue pourrait être un nouveau paradigme pour penser l'éthique du moment où on le conçoit comme un exercice discursif régulé et où la notion d'altérité personnelle se pense dans le tournant linguistique qui restitue enfin la présence à l'autre<sup>88</sup> ». Mais pour restituer sa présence à l'autre, encore faut-il que l'individu présente une maturité telle qu'il se conçoit plutôt en terme du développement d'un soi interrelié aux autres et non comme une projection de soi sur l'autre. Selon Claude Gendron,

L'éthique de la sollicitude permet d'élargir le domaine moral, d'honorer l'apport oral de l'affectivité, de désinvestir le soi de son idéal moral d'indépendance et de mieux « arrimer » le raisonnement aux exigences particulières d'une situation donnée. En effet, la vie morale, ne se résume pas à l'idée de raisonner autour d'un problème mais concerne chaque relation que j'ai avec les autres. De plus, cette philosophie s'enracine dans l'affectivité et elle revendique fermement la valeur éthique des émotions en considérant que ce sont les actions morales accomplies dans un élan affectif spontané qui révèlent le mieux comment doit s'exercer l'agir éthique<sup>89</sup>.

L'agir éthique repose donc sur l'autorégulation, l'authenticité, des buts communs et le dialogue. La coopération ne peut s'élaborer sans cet apport du dialogue authentique dans

<sup>88</sup> Patenaude, Johanne. 1998. « Le dialogue comme paradigme éthique ». *Les langages de l'éthique. Éthique et sujet, science, société. Réseaux*, vol. 82-83-84. Genève : Le Ciephum. P. 73.

<sup>89</sup> Gendron, Claude. 2003. *Éduquer au dialogue. L'approche de l'éthique de la sollicitude*. Paris : L'Harmatan. P. 16

l'entreprise. Louise Brabant dans sa thèse ne parle pas des limites personnelles et interpersonnelles au dialogue. Cependant, elle soutient que l'apprentissage du dialogue coopératif par l'intercompréhension permet à la personne de dénouer un à un tous ses dilemmes. Mais on peut imaginer que bien que la personne veuille bien apprendre à se respecter, à se considérer ou à se reconnaître dans un projet porteur d'advenir, il n'est pas gagné pour tous<sup>90</sup>. Elle ajoute, concernant l'altérité, que « [c]ette ouverture avec la maturité acquise ouvrirait sûrement la voie à d'autres possibles avancées sur le chemin de la bienveillance universelle<sup>91</sup> ».

Une nouvelle forme d'organisation de travail basée sur la coopération, le dialogue et la responsabilité est, à n'en pas douter, tout un programme, un acte de foi dans un avenir meilleur et partagé. Cette confiance envers le nouveau paradigme viendra-t-il à bout de ces limites et résistances ?

En résumé, le projet d'une nouvelle organisation de travail, comme le coopérationisme est ambitieux et se déroule sur une longue période. La stratégie de transformation qu'elle préconise passe par l'éthique appliquée. L'insuffisance éthique des anciens modes de gestion de la performance économique n'est plus à faire. Or, l'éthique appliquée est une méthode qui s'applique à la gestion de la transformation puisque, selon Louise Brabant, c'est par l'établissement de compromis et de consensus que nous pouvons arriver à établir des objectifs communs et des défis individuels au travail. À cet effet,

---

<sup>90</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 269.

<sup>91</sup> *Ibid.* Les propos du paragraphe entier sont inspirés des pages 272-273.

Louise Brabant signale que la coopération authentique individuellement choisie et insérée dans un projet transpersonnel exigerait la délibération de tous dans la finalité de service de l'entreprise à leur égard et les décisions seraient prises sur la base d'une information précise et complète de la pertinence de subordonner l'impératif économique à celui de la santé. Le coopérationisme est donc un projet transpersonnel étant donné que la condition d'existence du vivre-ensemble est le dénominateur commun de l'aspiration minimale de chacun<sup>92</sup>.

L'implémentation méthodologique du coopérationisme passe par d'autres composantes telles que la science-action<sup>93</sup>, la recherche en développement organisationnel du savoir coopérer authentiquement<sup>94</sup> et le changement planifié. Je n'élaborerai pas sur ces thèmes ici mais j'ajouterai que l'objectif de Louise Brabant qui est d'éradiquer le coût santé de la performance économique suppose de changer de modèle d'organisation du travail et pour changer de modèle il faut en changer le fondement normatif. Sa thèse de doctorat est d'une grande richesse descriptive et normative et je n'ai fait mention ici que de quelques-unes de ses notions qui m'apparaissent aptes à illustrer que le coopérationisme vise les défis auxquels est confrontée la crise de sens et de l'identité professionnelle dans les milieux de travail.

---

<sup>92</sup> *Ibid.* P. 258-259.

<sup>93</sup> À la fois science et action, la science action est de nature dialectique, c'est-à-dire qu'un dialogue fait le pont entre la théorie et la pratique. Brabant Louise. 2005. *Op. cit.* Note de bas de page n° 202, p. 201.

<sup>94</sup> La mise en acte de la coopération authentique passe par des indicateurs éthiques mais aussi par des conditions sociales dont les quatre paramètres qui sont l'intérêt de coopération solidaire, l'activation de la compétence coopérative, l'apprentissage coopératif en situation réelle et l'évaluation et la régulation du savoir-faire coopératif. Brabant Louise. 2005. *Op. cit.* P. 191-204.

Entre autres, le coopérationisme vise à atteindre les trois défis déjà identifiés : assurer un développement professionnel à l'individu, développer des objectifs professionnels communs entre les individus et générer l'engagement des travailleurs et de la direction à maintenir une coopération consentie. Une éthique véritable est nécessairement essentielle dans le coopérationisme et l'atteinte des finalités visées est exigeante autant de la part de l'employé que du dirigeant autant dans sa forme éthique que sociale, puisque le coopérationisme est le résultat de l'institution d'une nouvelle forme d'organisation du travail en collectif et la conception non utilitaire de l'usage de la personne, la création d'un patrimoine culturel et le bénéfice santé<sup>95</sup>. On comprend dès lors que nous sommes, encore une fois, dans des changements de paradigmes importants puisque le coopérationisme modifie la représentation sociale de l'agir au travail comme nous l'avons vu plus haut.

Le coopérationisme apparaît un concept positif pour l'élaboration d'une coopération spontanée et consentie entre les travailleurs, ce qui est un paradigme tout à fait contemporain et qui semble efficient à court et à long terme, puisqu'il redonne au travailleur sa valeur humaine. Il met un terme également aux scénarios d'intéressement économique pour accroître la productivité et qui conduit toujours à l'accroissement du bénéfice du pouvoir dominant. Le coopérationisme vise le bénéfice des deux parties : le pouvoir dominant et les salariés. Cependant, le changement de paradigme de la présentation sociale du coopérationisme en est un de plus à intégrer par les travailleurs. Outre le paradigme de la sécurité issu du consumérisme et l'acceptation des normativités nécessaires à cette

---

<sup>95</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* P. 209.

sécurité, une nouvelle représentation de l'organisation du travail nécessitera encore une fois le système cognitif de l'individu. Louise Brabant nomme ce travail cognitif dans l'élaboration de sa thèse, elle ajoute à cet effet la nécessité pour les décideurs d'une nouvelle organisation de travail d'être et de demeurer « bien informés de l'état de leurs connaissances mutuelles en évolution<sup>96</sup> ». Bref, le coopérationisme exige un engagement et une motivation à co-construire un espace de vie agréable et évolutif.

J'ai fait part, dans cette section sur le coopérationisme, du déploiement du concept de la coopération dans une nouvelle organisation de travail qui a été définie et supportée par une méthodologie afin de soutenir et de développer une authenticité relationnelle ainsi qu'un climat de confiance qui eux s'enchâssent dans une éthique de responsabilité et du dialogue. Quoique non invulnérable à l'épreuve de la manipulation, l'intimidation, faiblesse ou mauvaise foi, le coopérationisme est en soi une réelle transformation au point de vue de l'organisation du travail et de l'engagement des parties concernées. Un contrat explicite, un code de valeurs et des objectifs partagés en sont l'épine dorsale. La portée de la thèse de Louise Brabant est tout à fait probante dans le contexte du passage du modèle industriel au modèle postindustriel<sup>97</sup> et est bien soutenue par une méthode. Cependant, comme je l'ai mentionné plus haut, le coopérationisme n'a pas été appliqué et nous ne pouvons pas en évaluer les résultats.

---

<sup>96</sup> Brabant, Louise. 2005. *Op. cit.* Note de bas de page n° 220, p. 214.

<sup>97</sup> Pour plus de détails sur ce modèle, veuillez vous référer à la page 79.

## 2.5 Conclusion

L'organisation du travail est tributaire des changements sociaux. Nous avons vu que les organisations de travail – taylorisme, fordisme, toyotisme – et le coopérationisme qui est proposé comme nouvelle avenue éthique ont évolué en même temps que le système économique, culturel, politique et social. Les nouvelles générations qui s'amènent au travail sont porteuses de valeurs différentes de celles qui les ont précédées et sont, de ce fait, source de changements organisationnels. Or, pour assurer une constante coordination entre ces éléments différenciés, la société a besoin d'une réorganisation permanente de ses mécanismes d'intégration. Actuellement, nous assistons à un manque de cohésion dans tous les systèmes et l'organisation du travail s'en ressent, se vide de l'intérieur et n'a aucune assise ou repère. En somme, l'organisation du travail est divisée : les besoins existentiels versus la performance, le consumérisme versus l'appartenance, l'individualité versus l'identité commune. Or, si nous ne sommes plus régis par un système en particulier mais par des règles de communication, il faut comprendre que la communication doit être partagée entre le pouvoir dominant et les travailleurs, afin que les responsabilités de chacun soient établies et respectées. C'est ce qu'offre le coopérationisme.

On peut d'ores et déjà comprendre que le pouvoir dominant, aujourd'hui, n'a d'autre choix que de composer avec les travailleurs pour apporter des changements à l'organisation du travail. Les individus plus conscients des enjeux et plus scolarisés veulent être considérés comme des partenaires à part entière, de manière aussi importante que les clients, l'électorat ou les actionnaires. Mais est-il raisonnable de penser que le pouvoir

entre les patrons et les salariés puissent être remplacé par une relation de coopération véritable ? N'est-on pas en train de rationaliser la hiérarchie au profit d'une mutuelle entente de production et d'accomplissement ? Ces changements de paradigmes risquent-ils de survenir à court, moyen ou long termes ? Quels sont les enjeux et limites qui parsèment cette transformation ?

## CHAPITRE 3

### RÉFLEXIONS SUR L'ORGANISATION DE TRAVAIL POST-INDUSTRIELLE

J'ai fait état de l'évolution des organisations de travail depuis le taylorisme. Nous avons constaté que les révolutions industrielles ont évolué au rythme des changements sociaux et économiques. La mondialisation et la technologie ont, certes, maintenu et accru la compétitivité des entreprises, mais elles ont eu également comme effet pervers de pousser les travailleurs à produire « toujours plus » et « toujours mieux ». Cette performance a comme principe la « qualité totale » qui est une utopie comme nous l'a démontré Estelle Morin. Le sujet moral s'est effacé pour créer des individus-techniciens dans les milieux de travail, et le travailleur a perdu son pouvoir et a vu son identité mise en péril. Plusieurs questions peuvent être soulevées. Comment résoudre cette instrumentalisation et déshumanisation du travailleur ? Comment réhabiliter les milieux de travail afin de considérer l'être humain comme une fin en soi et non un instrument visant des fins productrices ? Comment construire un milieu de travail qui répondra aux besoins des travailleurs et des dirigeants ? Comment respecter le cheminement personnel et la diversité des situations pour que, dans cet agissement, l'intégrité et l'accomplissement des gens s'exécutent et se renouvellent ? Pour ma part, j'ai retenu cette question : Est-ce qu'une organisation de travail basée sur la coopération, la responsabilité et le dialogue aurait un effet positif sur le climat de travail et l'environnement psychosocial des travailleurs et

permettrait de redéfinir des repères soutenant pour les individus ? Nous avons vu au chapitre 2 qu'une organisation post-industrielle, comme le coopérationisme cherche à répondre à ces objectifs. Cependant cette hypothèse est-elle raisonnablement réalisable ?

Dans l'ère postmoderne<sup>1</sup>, l'identité est une valeur en émergence, chaque personne ressent avec plus d'acuité le besoin de se définir de façon unique et de rendre compte de tout ce qu'elle est, incluant ses valeurs et ses croyances<sup>2</sup>. Pour certaines personnes les milieux de travail ne sont pas des lieux où il est essentiel d'y déployer son identité et de s'accomplir entièrement comme être humain. Pour d'autres, la question ne se pose pas. Or, le troisième chapitre présente les prémices d'une organisation de travail qui tient compte de l'individu. Premièrement, je poserai l'éthique responsable dans les organisations en situant comment elle se déploie dans l'entreprise. Deuxièmement, j'aborderai l'éthique communicationnelle de J. Habermas et, troisièmement, j'analyserai les effets positifs, les enjeux et les limites d'une organisation de travail post-industrielle, ainsi que diverses méthodes d'intervention en éthique organisationnelle<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Pour la définition de ce terme, se référer à l'Introduction, p. 1.

<sup>2</sup> Dans cette perspective, Charles Taylor propose que « chacun devrait jouir du droit et de la capacité d'être lui-même [...] la limite assignée au plein épanouissement de soi se trouve dans le fait que les autres doivent jouir d'une chance identique de s'épanouir [...] Elle [la culture] admet aussi autre chose qui importe ici : notre identité exige la reconnaissance des autres ». Taylor, Charles. 1992. *Le malaise de la modernité*. Paris : Cerf. P. 53-54.

<sup>3</sup> Plusieurs chercheurs-intervenants en éthique organisationnelle font part des résultats de leurs recherches et de leurs interventions en éthique organisationnelle dans Boisvert, Yves (sous la dir. de). 2007. *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber.

### 3.1 Éthique responsable dans l'entreprise

L'identité du travailleur se voit modelée par des normativités extérieures, alors qu'il vit dans une société qui lui concède de plus en plus de droits. L'organisation du travail n'arrive plus à se modifier en lien avec les changements sociétaux, ce qui conduit à plus en plus de malaises dans les milieux de travail. Selon Gérard Ouimet,

[l]'homo-aequalis ne valorise pas, ou plus exactement, ne supporte pas l'encadrement disciplinaire extérieur à lui. Il est réfractaire à la morale qui contraint tout individu à la nécessité absolue de se soumettre à un code universel de conduite décrété par une autorité religieuse ou laïque. L'impératif et inconditionnel « tu dois » de la morale est une composante existentielle qu'il ne peut tolérer. L'homo-aequalis est un être foncièrement animé par des droits. [...] C'est en ce sens qu'il pratique une éthique personnelle. Il veut choisir, forcément par la raison, ce qui est bon pour lui et ainsi connaître le plus grand bonheur possible. Sa démarche en est une d'intellectualisation de ses balises comportementales<sup>4</sup>.

C'est dans ce paradoxe que l'éthique au travail s'inscrit. L'individu est divisé entre ces deux paradigmes de pensée fort différents et pourtant, certaines entreprises, au lieu de restreindre leurs politiques et règlements et d'évoluer parallèlement à la société, méprisent l'autorégulation que permet l'éthique en y substituant de plus en plus de normes et d'obéissance hiérarchique. Ainsi les « codes d'éthique » peuvent devenir des contraintes et des impératifs aux conduites si leurs relations aux travailleurs se construisent de manière extériorisée et hétérorégulatoire. Marcel Proulx nous convie à une réflexion à cet effet.

Tant que le réflexe réglementaire constituera le ressort principal de nos organisations, qu'à chaque crise médiatique, à chaque événement imprévisible, on

---

<sup>4</sup> Ouimet, Gérard. 2004. « La longue marche en arrière ... Essai sur la psychologie de l'individu contemporain ». *Santé mentale au Québec*, vol. XXIX, n° 1, p. 293.

réagira en disant qu'il faut resserrer la règle ou faire de nouvelles règles, on s'éloignera d'une culture organisationnelle fondée sur le jugement éthique, sur le jugement tout court, sur le bon sens. [...] tant et aussi longtemps que les organisations publiques chercheront des boucs émissaires et que l'on considérera que toute erreur devrait être sanctionnée, on verra assez peu de gens exercer leur jugement, la règle constituant un parfait parapluie contre les sanctions applicables aux erreurs. [...] tant et aussi longtemps qu'on rendra les politiciens responsables de tous les gestes discutables qui sont posés dans l'administration, ils auront tendance, et c'est parfaitement normal, à vouloir que l'administration soit une extension d'eux-mêmes ; si c'est eux qui sont exposés aux coups, ils auront tendance à les prévenir le plus possible en déterminant non seulement les orientations, mais la manière dont les choses seront faites. Et la seule façon que l'on connaît dans les grandes organisations de faire en sorte d'avoir un minimum de sécurité quant au comportement des acteurs sur le terrain, c'est d'établir des règles. En général, cela marche, elles sont appliquées. Mais avec quelles conséquences<sup>5</sup> ».

D'autres employeurs, pour apporter réconfort et sens au travail, créent des espaces de discussions qui, loin de favoriser la délibération éthique, consistent en une moralisation « réconfortante » du travail<sup>6</sup>.

Or, l'éthique qui nous intéresse, et la seule qui peut aider à résoudre la crise qui sévit dans les milieux de travail, selon les auteurs étudiés, est l'intervention [l'éthique] appliquée dans un horizon autorégulateur. Yves Boisvert explique que les différents modes de

---

<sup>5</sup> Proulx, Marcel. 2000. « De la gestion par les règles à la gestion éthique : les leçons des crises ». Bernier, André G. ; Pouliot, François. *Éthique et conflits d'intérêts*. Montréal : Liber. P. 103-104.

<sup>6</sup> Cette perspective de réconfort et de sens est souvent employée pour pallier certains manquements professionnels graves tels que nous l'avons vu dans la crise des commandites ou dans les fraudes de transactions boursières. Dans des cas comme ceux-là, c'est la pression externe qui exige de rétablir la confiance du public, et l'éthique se limite principalement à la rédaction et à la diffusion de codes servant à préciser les attentes de l'organisation quant au comportement de ses employés. Diane Girard dit à ce sujet qu'« il s'agit alors bien plus de prescriptions et de prohibitions édictées par la direction que de valeurs et de principes pouvant guider les décisions de tous les membres de l'organisation [...] ». D'ailleurs aucune consultation préalable n'est faite auprès des employés à ce sujet. Girard, Diane. 1999. « L'éthique dans les organisations : au-delà de la réglementation ». *Éthique publique*, vol. 1, n° 2, p. 42.

régulation des comportements se répartissent autour de deux pôles, lesquels se distinguent principalement par le degré d'autonomie laissé à l'individu dans la régulation de ses actions.

[Dans une première approche] l'autorégulation, la régulation émerge de l'individu, qui décide par lui-même de ses choix et de ses actions. Comme une personne n'existe jamais seule, ses décisions sont influencées par les autres. Ainsi, dans une perspective d'autorégulation, c'est dans le sens coconstruit et partagé par les membres du groupe auquel il appartient et dans la maîtrise de lui-même qu'un individu trouve la source de la régulation de ses comportements. [Dans la deuxième approche ...] l'hétérorégulation, le contrôle des comportements des individus leur est extérieur. [...] C'est-à-dire qu'une autorité externe dicte à l'individu la façon dont il doit décider ou agir. Dans une approche hétéronome, la régulation des comportements passe par le respect des règles édictées par l'autorité, et la crainte de la sanction par cette dernière dans le cas contraire<sup>7</sup>.

L'éthique dialogique permettra une co-construction de l'organisation du vivre-ensemble. La qualité de vie des membres sera régie par une éthique organisationnelle choisie plutôt que par une éthique institutionnelle qui répond à des besoins extérieurs aux membres. Et, puisqu'il n'y a pas de recette unique ou magique pour y parvenir, son objectif étant justement d'habiliter les membres de l'organisation à trouver les solutions et à prendre les décisions. L'éthique que la crise du travail interpelle n'est pas *la déontologie*<sup>8</sup>, loin de là, elle ne fait pas que contribuer, par des normes ou des codes, au renforcement des vertus morales des travailleurs. Elle implique plutôt une réflexion chez le sujet moral, ce qui peut conduire à une remise en question des pratiques institutionnelles. André Lacroix ajoute

---

<sup>7</sup> Boisvert, Yves (sous la dir. de). 2003. *Raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue : clarification conceptuelle et aide à la décision*. Rapport de recherche SCT. P. 8.

<sup>8</sup> Selon Yves Boisvert, la déontologie est un mode de régulation qui impose des devoirs et obligations aux membres d'une profession ou d'une organisation par le biais de normes et de règles, généralement contenues dans un code de déontologie. Il y a souvent une confusion entre le mot éthique, régi par un mode autorégulatoire, et déontologie régi par un mode strictement hétérorégulatoire. Ces modes dans une organisation sont complémentaires, mais il importe de les distinguer pour former et comprendre une bonne infrastructure de gestion des comportements. Boisvert, Yves. 2003. *Op. cit.* P. 7, 84.

que « sans pour autant faire de chacun un être plus vertueux<sup>9</sup> », elle permet aux individus de partager des objectifs communs et choisis pour un mieux vivre-ensemble.

En effet, souvenons-nous que les objectifs visés pour résoudre la crise sont : 1) assurer un développement professionnel à l'individu ; 2) développer des objectifs professionnels communs entre les individus ; 3) générer l'engagement des travailleurs et de la direction à maintenir une coopération consentie. Or, il va de soi que pour atteindre ces objectifs, nous devons coopérer et établir des objectifs communs tout en partageant des valeurs choisies dans le respect de tous et de chacun. Selon Marc Terreau,

[é]dicter des règles et les faire respecter apparaît souvent plus simple que s'engager dans la réflexion éthique et le dialogue. Pourtant, la conformité à des règles ne pourra changer la culture d'une organisation. Cette transformation profonde ne peut résulter que de la pratique du dialogue et de la prise de décision découlant d'une réflexion basée sur les valeurs organisationnelles<sup>10</sup>.

Dans cette perspective, le travailleur désire que sa singularité soit reconnue et qu'il soit fait une place à l'affirmation de son identité, de ses valeurs, de ses croyances et de ses aspirations au sein de l'entreprise. Pour ce faire, les obstacles à son affirmation doivent être levés. Par ailleurs, plusieurs générations se côtoient sur les lieux du travail actuellement. Pour les uns, le travail est une quête d'identité, alors que pour d'autres<sup>11</sup>, il devient une

---

<sup>9</sup> Lacroix, André. 2007. « L'intervention en éthique : l'émergence d'un paradigme ». Boisvert, Yves (sous la dir. de). *Op. cit.* P. 30.

<sup>10</sup> Terreau, Marc. 2007. « Bilan de l'intervention d'un praticien en éthique organisationnelle ». Boisvert, Yves (sous la dir. de). *Op. cit.* P. 206.

<sup>11</sup> T. C. Pauchant affirme que de nombreux observateurs attribuent en partie cette croissance de la quête de sens au fait qu'une tranche importante de la population occidentale vieillit et que cette génération est maintenant confrontée à la perspective inéluctable de la mort. Pauchant Thierry C. *et al.* 2000. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions.* Montréal : Fides. P. 15.

quête de sens, et c'est sans compter les travailleurs à statut précaire, qui, eux, sont à la recherche de sécurité. L'individu, peu importe son âge, et son statut, est, à tout le moins, à la recherche de repères et en quête d'affirmation et ne pourra les trouver, qu'à travers la compréhension et le partage authentique avec les autres. Et dans cet objectif, il semble non seulement opportun, mais important d'exposer l'ensemble de l'articulation de l'éthique de la discussion de Jürgen Habermas afin d'en dégager une éthique sur laquelle le dialogue et la coopération du modèle d'organisation de travail post-industrielle s'enclôseront.

### **3.2 Éthique communicationnelle**

L'authenticité du dialogue augmente dans la mesure où la relation de coopération est maintenue. La coopération nécessite un climat de compréhension et de confiance. Or comment faire advenir ce climat de confiance nécessaire à l'établissement d'une organisation de travail post-industrielle ? L'avènement d'une organisation de travail post-industrielle exige des apprentissages et une transformation vers un nouveau niveau de conscience qui permet de quitter une rationalité instrumentale pour une rationalité argumentative permettant ainsi l'affirmation individuelle. Or, il semble que l'éthique communicationnelle de Habermas répond à cet impératif.

En effet, quoique l'éthique de la discussion ne soit pas à l'épreuve de la manipulation, l'intimidation ou la mauvaise foi, cette rationalité du langage préside à l'intersubjectivité et permet une réelle transformation au point de vue de l'évolution des parties puisque le dialogue authentique dans une relation de confiance permet à la personne

de se changer au contact de l'autre. J. Habermas résume ainsi la théorie morale sur laquelle se pose son éthique de la discussion : il s'agit d'une morale cognitiviste, formaliste et universaliste, c'est-à-dire qu'elle concerne l'agir humain, qu'elle est l'objet de connaissance rationnelle et qu'elle est susceptible de validité. Or elle ne repose pas simplement sur des intuitions ou des sentiments qu'il est difficile d'exprimer par des mots mais au contraire sur des arguments raisonnés.

Dans l'éthique de la discussion, la procédure adoptée pour permettre de justifier les normes morales est celle de la discussion rationnelle, mettant en scène une argumentation à caractère moral. Le principe qui règle cette procédure est appelé le principe « D », selon lequel « seules peuvent prétendre à la validité les normes qui pourraient trouver l'accord de tous les concernés en tant qu'ils participent à une discussion pratique<sup>12</sup> ». Dans ce contexte, « une norme morale pourra être dite valide si elle peut recueillir l'assentiment de tous les individus concernés qui pourraient participer à une discussion réelle à son sujet<sup>13</sup> ». Dans le principe « D », les individus sont tous égaux, aucun rapport de force basé sur des avantages personnels n'est en effet admis (prestige, statut social, argent, etc.). En ce sens, on demande aux participants d'être dans un état de nature dit « universel », c'est-à-dire ouvert à son humanité et à celle des autres.

Nous voyons à quel point Habermas conçoit la raison comme étant fondamentalement communicationnelle et c'est en la pensant liée au langage et à la

---

<sup>12</sup> Audet, Marc. 2004. « Jürgen Habermas : L'éthique de la discussion ». Parizeau, Marie-Hélène. *Op. cit.* P. 173.

<sup>13</sup> *Ibid.* P. 173.

communication que la raison peut être le mieux comprise. Or, nous comprenons que la « raison communiquée » dont Habermas parle n'a d'autre but que le fait de communiquer avec autrui et ultimement de s'entendre avec lui, afin par la suite de poser certains actes avec son aide ou du moins avec son accord. Le langage a donc comme objectif la compréhension mutuelle des interlocuteurs, c'est-à-dire leur intercompréhension. Par ailleurs la différence entre cette rationalité communicationnelle et celle de notre environnement si instrumentalisée est de ne pas avoir le désir de contraindre ou d'influencer autrui comme c'est le cas dans notre société de consommation où les massmédias ont un grand pouvoir<sup>14</sup> et, comme le dit si bien Habermas à l'instar de Kant, de « tenir l'autre pour un sujet et non pour un objet, c'est ce qui distingue l'agir communicationnel d'une simple manipulation<sup>15</sup> ». Habermas parle lui-même de cette communication exigeante en ces termes :

La stratégie propre à l'éthique de la discussion, consistant à acquérir les contenus d'une morale universelle à partir des présuppositions générales de l'argumentation, est féconde précisément pour cette raison que la discussion représente une forme de communication plus exigeante, et dépassant les formes concrètes de la vie, une forme de communication dans laquelle les présuppositions de l'agir orienté vers l'intercompréhension sont généralisées, abstraites et décloisonnées, c'est-à-dire qu'elle sont étendues à une communauté de communication idéale comprenant tous les sujets capables de parler et d'agir<sup>16</sup>.

De plus, l'éthique de la discussion ne consiste qu'à fournir une procédure, une manière de procéder permettant de tester la validité des normes, mais non

<sup>14</sup> Les propos de cette assertion proviennent de Audet, Marc. 2004. « Jürgen Habermas : L'éthique de la discussion ». Parizeau, Marie-Hélène, *Op. cit.* P. 169-170.

<sup>15</sup> Jeanneret, Yves. 2000. « Jürgen Habermas : La communication fondement du social » dans Dortier, Jean-François (sous la dir. de). *Philosophies de notre temps*. Paris : PUF. P. 106.

<sup>16</sup> Habermas, Jürgen. 1992. *De l'éthique de la discussion*. Paris : Éditions du Cerf. P. 22.

point de les établir. Le principe « D » sert pour la compréhension de ce qui est en jeu et on y exprime une conception révolutionnaire du mode de validation des normes morales, qui repose sur un accord ou un consensus obtenu au terme d'une discussion argumentée. Outre le principe « D » qui exprime l'intuition fondamentale qui anime l'éthique de la discussion, Habermas ajoute le principe d'universalisation « U » qui lui se lit comme suit : « dans le cas de normes valides, les conséquences et les effets secondaires qui d'une manière prévisible découlent d'une observation universelle de la norme dans l'intention de satisfaire les intérêts de tout un chacun doivent pouvoir être acceptés sans contrainte par tous<sup>17</sup> ». Nous recherchons donc dans les deux principes « D et U » l'idée du consensus. L'éthique de la discussion se veut universelle en ce sens qu'elle s'appuie sur les structures fondamentales du langage et de la communication afin de chercher la validité des normes discutées. C'est pourquoi nous sommes en droit d'attendre de l'éthique de la discussion, en plus des rapports de réciprocité et d'égalité,

qu'elle puisse, au moyen d'un concept de procédure, atteindre quelque chose de substantiel et même qu'elle puisse faire valoir le rapport interne entre ces deux aspects [...] que sont la justice et le bien commun. [...] La discussion pratique est en effet en mesure [...] de garantir une formation de la volonté telle que les intérêts de tout un chacun puissent être mis en évidence sans que soit déchiré le tissu social qui lie objectivement chacun à tous<sup>18</sup>.

Nous voyons donc à cette lecture que l'éthique de la discussion dans ses valeurs de réciprocité, d'égalité, de validité des normes et de justice qu'elle est à même de former une volonté commune, c'est-à-dire un engagement et une motivation de toutes les parties à

---

<sup>17</sup>Audet, Marc. 2004. « Jürgen Habermas : L'éthique de la discussion ». Parizeau, Marie-Hélène, *Op. cit.* P. 173.

<sup>18</sup>Habermas, Jürgen. 1992. *Op. cit.* P. 22.

modifier le bien commun. En ce qui nous concerne, c'est à travers l'éthique de la discussion qu'un sens nouveau peut être donné au travail et permettre aux travailleurs de se donner de nouveaux repères au travail.

Le processus de l'éthique de la discussion s'appuie sur d'autres compétences. J. Habermas nomme les compétences cognitives (J. Piaget), langagières (N. Chomsky) et morales (L. Kohlberg). Quoique ces théories soient des plus intéressantes, je m'attarderai seulement sur la réflexion de Kohlberg puisque l'éthique communicationnelle d'Habermas contribue grandement à la reconstruction verticale des stades de la conscience morale. Par surcroît, il est important de comprendre que les participants à l'éthique de la discussion dépassent « une bonne partie de la population adulte des Etats-Unis qui ne dépasse pas les stades intermédiaires du schéma de la théorie de Kohlberg<sup>19</sup> puisque l'emportent chez elle les mécanismes de défense qui poussent à la conservation de soi et au repli crispé sur une identité assumée de façon non décentrée<sup>20</sup> ». Par ailleurs, c'est exactement dans cet état de semi-conscience généralisé que le développement des organisations de travail industrielles nous a menés. Il importe aussi de

---

<sup>19</sup> Au premier stade de la théorie de Kohlberg, le bien s'identifie à l'obéissance pure et simple à l'autorité et à l'évitement de la sanction. Au second, c'est une sorte d'égoïsme instrumental intelligent qui domine. Au troisième, le désir de loyauté et de fidélité à l'égard d'autrui, les valeurs de confiance et de bonté comprises d'une façon sentimentale, constituent la tonalité dominante de la vie morale. Le stade 4 est celui dans lequel la société est progressivement comprise comme un système de coopération solidaire et chacun doit contribuer au bien commun en respectant un certain nombre de règles sociales. Au stade 5, l'individu devient capable d'opérer une distinction désormais ferme entre les lois et les règles sociales en vigueur et les principes généraux d'autre part ; il est ainsi conduit à adopter un rapport réflexif à sa propre culture et aux valeurs dominantes de sa société. Le stade 6, quant à lui, représente une sorte d'épuration du précédent : on hiérarchise ici plus nettement l'orientation en fonction de l'utilité et l'orientation en fonction des droits au profit de la seconde. La liberté et l'égalité ne sont plus des principes auxquels on adhère intellectuellement, mais aussi des ressources motivationnelles de l'action quotidienne : le sujet moral se saisit alors comme un être rationnel et autonome. Haber, Stéphane. 2001. *Jürgen Habermas, une introduction*. Paris : Pocket/La Découverte, Chap. 4 : p. 157-200.

<sup>20</sup> Haber, Stéphane. *Op. cit.* P. 178.

s'arrêter sur les diverses formes de langage pour mieux comprendre l'intensité et l'articulation de l'éthique de discussion qui, elle, se veut « une communication des consciences<sup>21</sup> » ou un « triomphe de la raison sur les passions et la sensibilité<sup>22</sup> ». En effet, l'éthique de la discussion exige des participants concernés qu'ils parviennent à l'impartialité au moyen d'ajustements successifs qui les obligent à adopter progressivement la perspective de tous les autres<sup>23</sup>, ce qui finalement constitue une volonté autonome, réfléchie et collective. Encore une fois, en ce qui nous concerne, cette volonté se reflétera dans un engagement et une motivation à se développer soi-même dans un rapport authentique avec soi, avec autrui et avec l'organisation. Mais il ne faut pas attendre que cette formation de la conscience et de la volonté (et ainsi de l'identité) soit idéale, car au mieux elle ne peut être que « la meilleure pour le moment » et elle n'évolue que par essais/erreurs.

Nous comprenons dès lors que l'éthique de la discussion relève de la morale où l'être humain est non situé pour satisfaire à la discussion impartiale et rechercher le consensus. Cette moralité est au-delà des questions techniques, pragmatiques ou éthiques. Les principes « D et U » de la théorie de Habermas se retrouvent incarnés dans les étapes de développement moral 4, 5 et 6 où se retrouve le « rapport au monde » de l'individu. Or, étant donné que l'identité d'une personne est « plus ou moins réussie » et que le développement moral d'une personne se fait par « essaie/erreurs », autant l'éthique de la discussion que le développement moral requièrent des processus

---

<sup>21</sup> *Ibid.* P. 157.

<sup>22</sup> *Ibid.* P. 164.

<sup>23</sup> Notre propos est inspiré de Haber, Stéphane. *Op. cit.* P. 168.

d'apprentissage où l'impartialité, la capacité d'universaliser, la réversibilité de la pensée et la reconnaissance des normes en usage seront inscrites dans les structures cognitives et éventuellement intégrées au jugement moral de la personne.

Le but de l'éthique de la discussion n'est pas de discuter de toute chose sans conditions, mais plutôt d'enclencher un processus psychologique et historique de transformation dont la discussion constituera une fin et un moyen déterminant.

Le postulat sous-jacent étant que plus nous nous habituons à régler notre existence collective par la voie de la discussion, plus nous sommes portés en quelque sorte à construire un monde où cette manière de faire aura un sens plein, c'est-à-dire, par exemple, un monde où la violence gratuite, l'égoïsme brutal, la domination et l'exploitation, les inégalités massives en seront éradiqués, etc.<sup>24</sup>.

On reconnaît dès lors que l'éthique de la discussion est sans doute une voie prometteuse d'entente et de progrès pour notre société et nos organisations de travail, étant donné l'importance de l'écoute, du respect et de l'affirmation de soi qu'elle requiert. Par ailleurs, on comprend également que l'expérience et son résultat ne valent que pour l'instant où il est posé, respectant ainsi l'individualité de chacun qui se crée et se modifie selon la métamorphose cognitive qu'induit chez l'individu sensible et conscient son rapport au monde et à autrui, c'est-à-dire son identité.

---

<sup>24</sup> *Ibid.* P. 197.

### 3.3 Éthique et organisation du travail

L'identité de la personne dans l'éthique de la discussion est un élément fort tout comme elle l'est dans la crise de sens au travail. Pour Louis-Jacques Dorais, l'identité se définit comme la façon dont l'être humain construit son rapport personnel avec l'environnement, parce que l'identité est relationnelle, elle est sujette à changement quand les circonstances modifient le rapport avec l'extérieur. Ce qui fait que l'identité n'est pas constante, elle est plutôt construite et reconstruite. Donc, l'identité équivaut à la relation que l'on construit avec son environnement et d'un point de vue méthodologique, la nature relationnelle et construite de l'identité fait en sorte qu'elle ne peut être appréhendée qu'à travers l'interaction. D'où l'importance de l'ouverture de tous les membres de l'organisation. La mise en acte de l'identité est définie comme la façon dont nous nous comportons afin de montrer qui nous sommes lorsque nous entrons en interaction avec les éléments humains et non humains de notre environnement<sup>25</sup>, et c'est vers cette réalisation que tend le travailleur en crise aujourd'hui.

En définitive, l'identité est au coeur de la crise dans le monde du travail<sup>26</sup>. Le travailleur instrumentalisé ne se reconnaît plus dans les valeurs promulguées par la performance et se sent solitaire dans la pluralité qui l'entoure. L'individu s'identifiera à

---

<sup>25</sup> Dorais, Louis-Jacques. 2004. « La construction de l'identité ». Deshaies, Denis ; Vincent, Diane (sous la dir. de). *Discours et constructions identitaires*. Québec : PUL. P. 2-3.

<sup>26</sup> Pierre Lanthier, dans la présentation de l'ouvrage de Jean-Pierre Wallot, dira de l'identité que les acteurs, collectifs aussi bien qu'individuels, font et refont leur identité, et s'en servent, le plus souvent inconsciemment, pour orienter leurs activités; et comment, en retour, ils laissent aux pratiques le soin de donner une coloration particulière à leur identité. Wallot, Jean-Pierre (sous la dir.). 2002. *Constructions identitaires et pratiques sociales*. Ottawa : PUO. P. 17.

l'organisation et s'y engagera réellement seulement s'il sent une certaine congruence entre ses valeurs et celles de son organisation, c'est-à-dire les valeurs véhiculées non seulement par la mission de l'entreprise, mais surtout par les gestes quotidiens des dirigeants et des pairs. De plus, le travail doit contenir une valeur intrinsèque pour le travailleur : chacun doit y trouver son compte, ce qui pourra se traduire, selon le cas, dans le fait de s'inscrire dans le cheminement de vie qu'il désire, de stimuler sa créativité, de lui donner l'occasion de servir, de se valoriser, de développer ses talents, etc<sup>27</sup>. L'éthique de la discussion permet ces échanges prometteurs.

Pour atteindre ces objectifs, l'importance accordée aux résultats strictement économiques dans la gestion de l'organisation doit être équilibrée en relation aux valeurs sociales, morales, spirituelles et écologiques. D'ailleurs, à cet effet, Diane Girard avance que

[d]es méthodes de mobilisation des employés à la qualité totale, en passant par l'approche client, la gestion participative et la participation aux profits, on cherche par tous les moyens à susciter leur [les employés] adhésion aux intérêts de cette collectivité qu'est l'organisation. Pourtant, le taux d'échec de l'application de ces méthodes est important. Par exemple, certains évaluent à 80 % le taux d'échec de l'implantation des programmes de qualité dans les entreprises, au cours de la dernière décennie. Échecs attribués au manque d'appropriation des valeurs de la démarche et à une adhésion de surface<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Ces propos ont été inspirés par Girard, Diane. 1999. *Op. cit.* P. 45.

<sup>28</sup> *Ibid.* P. 44. De plus, comme il a été relevé au chapitre 2, lorsque ce genre d'organisation de travail [le toyotisme] s'implante, il devient rapidement insatisfaisant. La vie des travailleurs devient un simple appendice de la continuité des flux productifs et leur intelligence et créativité ne sont mobilisées qu'en fonction de la production. Se référer à la partie 2.3 du chapitre 1 pour plus de détails.

L'éthique organisationnelle offrant des espaces dialogiques permet aux individus et au pouvoir dirigeant de s'affirmer et de modifier positivement le climat et l'environnement de travail. L'espace organisationnel, en modifiant sa façon de jauger de son efficacité, permet à l'individu de se débarrasser de son rôle instrumentalisé dans l'organisation de travail et de devenir « sujet ». Actuellement, le sujet souffre de son assujettissement et est en quête non seulement de son identité mais de sa dignité. Jean-François Malherbe avance que « nous ne savons pas vraiment ce qu'est un sujet. Mais nous avons l'expérience de ce qu'est un objet qui proteste de ne pas être respecté comme sujet<sup>29</sup> ». Pour devenir sujet, l'individu doit non seulement s'approprier son histoire déshumanisante mais en construire une nouvelle.

S'approprier l'histoire avant d'en écrire une nouvelle devient donc le fer de lance du nouveau sens au travail, et celle-ci s'inscrivant dans l'éthique de discussion peut enfin voir le jour. Vincent De Gaulejac, cité par Christine Abels, énonce que « prendre conscience de la façon dont les choix sont conditionnés par l'histoire peut amener l'individu à les modifier, en comprenant dans quelle mesure il a été en quelque sorte obligé de se conduire de telle façon<sup>30</sup> ». Qui plus est, Christine Abels ajoute que :

[...] l'histoire de vie tient une place de grande importance car c'est par elle que l'individu accède à sa liberté, en agissant sur ce que l'on a fait de lui ; le travail de mémorisation ne suffit pas, c'est pourquoi l'historicité est une étape indispensable dans le processus d'émancipation du sujet<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Malherbe, Jean-François. 2006. « Signification philosophie de l'éthique appliquée ». Lacroix, André (sous la dir. de). *Éthique appliquée, éthique engagée. Réflexions sur une notion*. Montréal : Liber. P. 54.

<sup>30</sup> Abels, Christine. 2002. « L'histoire de vie comme outil d'historicité ». *Histoire de Vie et construction identitaires. Histoires de vie*, n° 3. Rennes : PUR2. P. 19.

<sup>31</sup> *Idem*. P. 19.

Cependant, le sens ne peut s'inscrire que dans une structure affective, ou à tout le moins respectueuse, facilitant l'émergence de buts personnels et de buts communs. Et cette structure selon moi, on peut la retrouver, entre autres, dans l'éthique reconstructive de Jean-Marc Ferry<sup>32</sup>. Cette approche pour relever le défi de la transformation de l'organisation du travail en innovant rejoint entièrement ma perspective de l'importance d'intégrer, pour l'individu, les changements de paradigmes, passés, présents et futurs pour évoluer. Je pousserais même l'idée d'une reconstruction des identités confiantes les unes dans les autres et dans l'organisation.

L'individu, depuis longtemps instrumentalisé et déshumanisé, perd confiance en son propre jugement et en celui de son organisation. Or, de la reconstruction de l'histoire émanera la confiance. Quoique l'éthique reconstructive de Jean-Marc Ferry fut conçue à partir d'un questionnement sur le devoir de mémoire en référence aux crimes contre l'humanité perpétrés par des régimes totalitaires, cette éthique peut s'employer à reconstruire des histoires à plus petite échelle puisqu'elle « réside dans le désir ou la volonté de suivre le mouvement même de la vie, à travers les processus de scission, de conflits, de déchirement, de séparation, d'aliénation, mais aussi de distorsions de la communication, de non-dits, de malentendus, d'oublis, de refoulement<sup>33</sup> ». L'éthique reconstructive vise donc à « fluidifier les situations de rapports figés en général, afin d'émanciper les sujets de ces

---

<sup>32</sup> Ferry, Jean-Marc. 1996. *L'éthique reconstructive*. Paris : Cerf.

<sup>33</sup> *Ibid.* P. 19.

déterminismes qui, dans la relation aux autres comme à soi-même, entravent la communication, bloquent les possibilités de résolution des conflits<sup>34</sup> ».

Par ailleurs, Jean-Marc Ferry ajoute que son éthique reconstructive suppose que la raison, comme autoréflexion, est capable, dans son exercice reconstructif, de lever les déterminismes caractérisant une situation de violence structurelle<sup>35</sup>. Je n'irai pas jusqu'à dire que la reconstruction des identités dans le nouveau paradigme organisationnel exige le pardon, mais nous pouvons nous attendre à voir émerger de ce discours une confiance mutuelle, une confiance dans une coopération choisie par toutes les parties, une entente commune de formation d'identités et de compréhension de l'organisation du travail<sup>36</sup>.

Traduit dans le contexte de l'organisation du travail, on peut retenir de ces considérations éthiques que les buts de cette transformation (favoriser le développement des employés, regagner la confiance et l'engagement des employés, leur donner des défis à leur hauteur et les aider à s'épanouir avec intégrité et authenticité) sont louables, mais comment atteindre ces idéaux avec les enjeux majeurs du temps, de la tendance à moraliser le travail par des « comités d'éthique », du manque d'autonomie et d'engagement des sujets, et ce, sans compter le manque d'aptitude et d'expérience au dialogue de même que la coopération de tous à s'engager et à maintenir le cap sur des changements organisationnels. Reconnaissons qu'il est tout à fait inutile de rechercher la perfection par la qualité totale. C'est déjà un bon départ et une bonne base pour reconnaître les vrais

---

<sup>34</sup> *Ibid.* P. 20.

<sup>35</sup> *Ibid.* P. 21.

<sup>36</sup> Jean-Marc Ferry ajoute que « ces modes de discours peuvent aussi être regardés comme des puissances historiques de formation d'identité et de compréhension du monde ». *Ibid.* P. 34.

problèmes et pour entreprendre des modifications majeures dans nos organisations de travail. Reconnaissons que le taylorisme, le fordisme et le toyotisme sont des organisations de travail qui ont atteint les objectifs escomptés de leur époque, mais qui ont créé d'autres problèmes auxquels nous faisons face aujourd'hui. À ce titre, le coopérationisme offre des opportunités de modifier le cours de l'actuelle organisation du travail.

Par ailleurs, quels sont les enjeux et les limites d'une nouvelle organisation de travail ? Il n'y a pas de recette unique pour modifier l'organisation de travail. Cependant, un même but est visé, celui de rendre les lieux de travail responsables et collaborateurs afin de revaloriser le travailleur et non seulement les fruits de son travail. Bref, ce qu'il y a de plus fondamental chez le sujet, son rapport avec lui-même et avec autrui.

### **3.4 Effets positifs, enjeux et limites d'une organisation du travail post-industrielle**

Dans une organisation de travail post-industrielle, comme le coopérationisme, on retrouve un état de coopération et de dévoilement. À l'inverse, dans le toyotisme, les travailleurs sont mentalement mobilisés en permanence, soit par la qualité, les changements de modèle ou les rotations de poste ; il n'existe plus de niche où il est possible de se réfugier en dehors des cadres normatifs imposés. La différence avec la coopération authentique, c'est que si le travail d'exécution demeure tout autant intellectualisé, le travailleur et le groupe, dans leurs objectifs respectifs, font de la place à l'autonomie et à la créativité de l'individu, protégeant ainsi sa santé mentale [hors de l'aliénation] et sa liberté de se réfugier dans l'imaginaire, ou à tout le moins dans une fonction créative. C'est cela même qui

motive la création d'une organisation de travail post-industrielle. Mais le coopérationisme est-il réalisable ?

L'établissement d'une telle organisation de travail post-industrielle exige du temps, beaucoup de temps et de la constance, mais la constance n'est pas le propre de nos organisations publiques, selon Y. Boisvert.

[P]our avoir une portée réelle, une démarche éthique doit durer et s'intégrer véritablement dans l'organisation [...] tous [les ministères examinés] sont dotés d'un énoncé de vision, de mission ou de valeurs. Cependant, la plupart n'ont pas accordé une grande priorité à l'élaboration d'initiatives exhaustives en matière de valeurs et d'éthique [...]. Cela démontre bien que les organisations publiques conçoivent encore l'éthique comme un dossier isolé [...]. Mais, certes, intégrer l'éthique est un défi gigantesque pour les administrations publiques, bâties qu'elles sont sur un modèle de gestion bureaucratique et sujettes à de fréquents changements d'orientation politique. Or, tel est sans doute l'obstacle le plus infranchissable que rencontre l'éthique<sup>37</sup>.

De plus, le manque de constance dans les orientations et le fort roulement de personnel prévus à court terme n'aident en rien le projet de modifier l'organisation du travail. En effet, il apparaît difficile de mettre en branle de tels changements paradigmatiques dans une période où les baby-boomers prennent leur retraite à tour de rôle et où la précarité de l'emploi est à la hausse. M. Terreau avance que les « changements culturels visés par la démarche [éthique] peuvent mettre une décennie ou plus à se concrétiser. L'engagement de la haute direction doit donc aussi être durable. L'un des

---

<sup>37</sup> Boisvert, Yves ; Jutras, Magalie ; Marchildon, Allison. 2007. « Quelques réflexions (critiques) sur l'intervention en éthique appliquée aux organisations publiques ». Boisvert, Yves (sous la dir. de). 2007. *Op. cit.* P. 133.

principaux problèmes à cet égard est la mutation [et les départs] des hauts dirigeants<sup>38</sup> », et l'écueil de reprendre un pouvoir directif devant les problèmes ou les imbroglios, qui autrement demande du temps et de la patience.

La coopération de la haute direction est des plus difficiles à obtenir et à maintenir à cause des restrictions financières, de l'éclatement d'une crise, d'un changement de dirigeant ou de gouvernement. L'hésitation de la haute direction entraîne rapidement le désintérêt des membres. Pour les membres, cette démarche éthique ne sera qu'une autre démarche qui n'aura probablement pas de suites concrètes, comme c'est le cas pour de nombreuses autres démarches, changements, réformes qu'ils connaissent. Boisvert, Jutras et Marchildon, qui ont étudié l'éthique dans les organisations publiques, ajoutent à cet effet que bien souvent :

[...] un piège important guette les organisations : celui de se contenter de transmettre des connaissances [...]. En effet, il ne s'agit pas de former à se conduire de façon conforme à des valeurs et à des règles ni à adopter des comportements uniformes ; l'objectif de la sensibilisation et de la formation est beaucoup plus de contribuer à développer une compétence, celle du jugement éthique, c'est-à-dire la capacité de prendre par soi-même les décisions quant à la meilleure conduite à adopter selon les situations dans lesquelles on se trouve<sup>39</sup>.

Nous voyons dès lors que l'éthique organisationnelle ne relève pas du « renforcement éthique » auprès du personnel [et de la direction] et une telle demande, selon A. Lacroix, est

[...] suivie soit d'une déception, soit d'une colère contre les conférenciers qui n'ont pas su trouver les mots qui auraient favorisé un nouveau climat au sein de l'institution, au-delà de quelques jours ou de quelques semaines. Quand elle n'est

---

<sup>38</sup> Terreau, Marc. 2007. *Op. cit.* P. 197.

<sup>39</sup> Boisvert, Yves ; Jutras, Magalie ; Marchildon, Allison. 2007. *Op. cit.* P. 127.

pas suivie de déception ou de colère, elle laisse plutôt les personnes formées avec l'illusion de porter un nouveau message qui, pourtant, ne pourra être entendu puisque les institutions n'auront pas changé. [...] il ne peut en résulter qu'une immense frustration chez ces mêmes employés qui ne trouvent ni ouverture de la part de leur institution ni moyens pour concrétiser les conseils prodigués lors de la journée thématique<sup>40</sup>.

C'est ce qui me porte à dire qu'un changement dans l'organisation de travail est difficile à instaurer et à maintenir. Bien des enjeux et des limites le parsèment. Ce qui m'étonne, par contre, c'est que malgré que plusieurs démarches menées auprès des organisations publiques ont eu des résultats généraux assez constructifs en terme de qualité du vivre-ensemble, il arrive souvent que les directions accueillent très mal des résultats diagnostics plutôt sombres. Dans ce cas là, les organisations s'en prennent à l'intervenant organisationnel [le messenger]<sup>41</sup>, ou bien elles privilégieront un diagnostic qui reste plus superficiel, sans compter que son coût sera moins élevé. Cependant, en agissant ainsi, elles privent leur organisation des transformations qui favoriseraient un vivre-ensemble plus harmonieux<sup>42</sup>.

D'autres appréhendent la phase diagnostique-pronostique<sup>43</sup> à un point tel qu'ils ne donnent pas l'aval à la démarche en éthique. En effet, L. Brabant, qui a investi plus de six années pour acquérir une compétence en éthique organisationnelle, et ainsi se munir d'un outil [le concept du coopérationisme] garantissant la non-instrumentalisation de son savoir

---

<sup>40</sup> Lacroix, André. 2007. *Op. cit.* P. 23-24.

<sup>41</sup> Boisvert, Yves ; Jutras, Magalie ; Marchildon, Allison. 2007. *Op. cit.* P. 135.

<sup>42</sup> Terreau, Marc. 2007. *Op. cit.* P. 197-198.

<sup>43</sup> Dans la phase diagnostic, un jugement est porté sur une situation. Dans le projet de Louise Brabant, le diagnostic était posé à partir des résultats de mesures prises auprès des travailleurs (par exemple : mesure de santé mentale, harcèlement psychologique et mesure de l'éthique vécue). La phase pronostic avance des suppositions et des prévisions de ce qui arrivera lors du déroulement de l'intervention consentie.

de psychosociologue, a approché des institutions publiques. Son projet de déploiement d'une éthique organisationnelle basée sur le respect, la responsabilité et la coopération a été bien accueilli par les représentants des employés, les gestionnaires responsables de la santé et sécurité au travail, ainsi que par la direction générale. Cependant, L. Brabant nous apprend que les conseils d'administration, bien que le projet ait été jugé pertinent, intéressant et nécessaire, l'ont écarté<sup>44</sup>. C'est que son projet avait pour but de prévenir le harcèlement psychologique et, « en regard de la loi, une fois informé de la situation de harcèlement, l'employeur est tenu d'intervenir pour le faire cesser<sup>45</sup> ». Or, l'incertitude et le risque provenaient du fait qu'aucun ne connaissait l'étendue et la nature du harcèlement. L. Brabant nous informe que cela aurait pu poser un problème très épineux et délicat si le diagnostic révélait que le harcèlement au travail était dû au mode de gestion cautionné par l'administration et l'institution, ce qui aurait sans doute pu se produire étant donné le mode de gestion axé sur la performance dans un contexte de fusion et de rationalisation économique assez difficile. Deux risques semblaient éminents, tout d'abord, « le risque d'une poursuite collective en dommages et intérêts difficiles à chiffrer avait de quoi les inquiéter. Ensuite, le risque conséquent d'avoir à penser autrement l'organisation du travail était pire encore puisqu'il les laissait face à l'impensé<sup>46</sup> ». Même si le projet de L. Brabant apportait des solutions et laissait tout de même le droit de gestion à l'institution, le changement que pouvait induire le projet de recherche-intervention constituait une menace pour l'ordre établi. L'immobilisme est quelquefois une réponse adaptée à une peur et

---

<sup>44</sup> Brabant, Louise. 2007. « L'intervention en éthique organisationnelle : une mise en contexte ». Boisvert, Yves (sous la dir. de). *Op. cit.* P. 185.

<sup>45</sup> *Idem.*

<sup>46</sup> *Ibid.* P. 186.

l'inertie semble être la règle. On voit bien ici le principe de précaution<sup>47</sup> à l'œuvre et ce au détriment de la santé des employés<sup>48</sup>.

D'autres limites au déploiement du coopérationisme, ou de toute autre forme d'une organisation de travail post-industrielle, existent. Notons, tout d'abord les limites personnelles et organisationnelles au dialogue, et les incertitudes de l'inconnu. À ce propos Thierry C. Pauchant avance que s'ouvrir au dialogue concernant les besoins et responsabilités de chacune des parties est difficile, car cette stratégie nouvelle consiste en « un apprentissage et en une transformation. Cette stratégie est la plus difficile pour une raison fondamentale : elle demande du courage, de la discipline et beaucoup de travail<sup>49</sup> ». J'ajouterais qu'elle demande confiance en soi et liberté afin de substituer au pouvoir la coopération. Ensuite, la période prolongée du déploiement de la nouvelle organisation dans

---

<sup>47</sup> Le principe de précaution est à l'un des carrefours où se rencontrent la politique et le droit, là où on cherche à se prononcer sur la responsabilité des dommages et l'indemnisation de victimes. Dans ce sens, notre société en est une de risque et de victimes et elle a créé une foule d'associations défendant les intérêts des victimes. En outre, la réparation souvent ne suffit pas aux victimes. Elles veulent que soient recherchés le ou les coupables et qu'intervienne leur condamnation, si possible pénale. Devant le risque, l'individu ou l'organisation devient prévoyant et prudent, quitte à s'immobiliser, voire même à s'aliéner à l'auto-protection. Godard, Olivier (sous la dir. de). 1997. *Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines*. Paris : Institut national de la recherche agronomique. P. 12-15.

<sup>48</sup> J'ai voulu connaître la réaction de L. Brabant face à ce refus, ainsi que la réaction des travailleurs. J'ai communiqué avec elle le 30 avril 2007. Elle a lu et est d'accord avec la diffusion, ici, de ce résumé de notre conversation téléphonique. Outre les justifications déjà connues du refus de son projet, elle m'informe que cette décision a aussi été basée sur le fait que l'implantation d'une organisation de travail post-industrielle, tel que le coopérationisme, est un long processus qui exige temps et ressources et met en jeu la rentabilité de l'organisation. Qui plus est, il est difficile de penser que tous les employés passeront d'un paradigme à un autre. Des membres de la direction siègent sur les conseils d'administration, or ils n'étaient pas en désaccord avec cette décision, cependant, ils n'ont pu transgresser les peurs émises par le CA. Quant aux membres du personnel, ils n'ont pas de pouvoir de gestion et ils ne peuvent rien faire contre cette décision. Conséquemment, la direction gère le harcèlement psychologique au « cas par cas » et le justifie par des dynamiques interpersonnelles conflictuelles. Louise Brabant se dit déçue de cette peur des diagnostics mais demeure lucide. Selon elle, les changements sont question de contexte, de temps et de vision moins frileuse. Le passage du taylorisme au toyotisme a mis cent ans, alors pour ce qui est du coopérationnisme...

<sup>49</sup> Se référer au chap. 2, p. 74 pour la citation complète. Pauchant, Thierry C. 2000. *Op. cit.* P. 19-20.

un contexte de fort roulement de personnel<sup>50</sup> empêchera une continuité, voire une compréhension identique des principes et concepts. Les nouveaux employés qui n'ont pas partagé les premières phases de l'implantation du coopératisme auront de la difficulté à être sur le même diapason que les employés en place. Comment la direction s'assurera-t-elle que tous les employés sont au même diapason ? De plus, comment maintenir l'emballement et l'intérêt au changement des diverses parties ? L'être humain n'est-il pas fait ainsi : il s'intéresse à la nouveauté et il crée avec enthousiasme jusqu'à ce qu'une nouvelle passion ou de nouveaux intérêts l'habitent. Bref, il se désintéresse rapidement de tout, sans oublier ceux qui ne fonctionnent que dans des états de crise !

Or, il est question ici de la transmission des valeurs liées à une nouvelle organisation de travail. Les organisations et les entreprises se donneront-elles la peine d'avoir une telle préoccupation d'un paradigme opérationnel plus humain, alors qu'elles sont hautement préoccupées par le transfert des compétences qu'occasionnent les départs à la retraite dans un paradigme économique et performant ?

Comment l'individu habitué à se plier aux exigences des normes sans utiliser son propre jugement s'appropriera-t-il le modèle post-industriel ? Selon Y. Boisvert,

[I]l faut donc être conscient que le cheminement qui caractérise la quête de soi est semé d'embûches. Il s'agit d'une entreprise périlleuse qui exige beaucoup de courage, de témérité et d'honnêteté face à soi-même. Ce qui complexifie encore davantage la démarche, c'est que l'image de soi se construit principalement à travers les relations que l'individu entretient avec son entourage, son environnement, et par sa connaissance des valeurs dominantes de la culture dans

---

<sup>50</sup> La période située entre 2005 et 2010 marquera l'arrivée massive à la retraite des premiers baby-boomers, qui auront alors entre 60 et 65 ans.

laquelle il vit. [...] Il ne fait aucun doute que la quête de soi et la quête de sens préoccupent plus que jamais les individus postmodernes, mais ils sont très peu à relever véritablement le défi que représente ce long et difficile cheminement personnel. En effet, nombreux sont ceux et celles qui arrêtent leur quête à l'étape du moi, car elle convient davantage à la culture narcissique de la postmodernité<sup>51</sup>.

Ce cheminement personnel est aussi difficile que le cheminement professionnel qui s'en suit. Tenir compte de la performance tout autant que des valeurs humaines tient d'un tour de force sans précédent. Ces paroles, alliées à celles de Jean-François Malherbe, nous font réaliser à quel point tout se joue dans l'apprentissage de l'éthique.

L'apprentissage de l'éthique, c'est l'apprentissage de l'art de dialoguer avec justesse. Cela passe non seulement par l'affinement des concepts et des habiletés discursives mais aussi par la transformation de soi (se laisser débarrasser de ses propres préjugés est une bonne façon d'apprendre à inciter d'autres au même détachement) et par l'ajustement de nos images de nous-mêmes à ce que nous devenons. [...] L'apprentissage de l'éthique, c'est l'apprentissage du dialogue, l'apprentissage de l'analyse immédiate du dialogue en mouvement, et l'apprentissage de l'autothérapie des locuteurs dans le mouvement dialogique lui-même<sup>52</sup>.

Bien que plusieurs enjeux se posent à une nouvelle organisation de travail, celle-ci répond aux problèmes soulevés dans les milieux de travail et vaut la peine d'être instituée dans une organisation ouverte et proactive. Elle demande persistance, confiance et courage, à court, moyen et long terme, car les attentes rattachées au rôle du travailleur authentique, selon les auteurs cités, sont élevées. Selon Robert Roy, « [u]ne transformation

---

<sup>51</sup> Boisvert, Yves ; Olivier, Lawrence (sous la dir. de). 2000. *À chacun sa quête*. Sainte-Foy : PUQ. P. 7.

<sup>52</sup> Malherbe, Jean-François. 1997. *La conscience en liberté. Apprentissage de l'éthique et création de consensus*. Saint-Laurent : Fides. P. 41-42. Par ailleurs, quand nous parlons du courage qu'exige l'éthique, les auteurs font souvent référence à Paul Tillich et Rollo May et à la finitude de l'être humain qui lui est si difficile à assumer. Tillich, Paul. 1999. *Le courage d'être*. Québec : PUL. May, Rollo. 1993. *Le courage de créer : de la nécessité de se remettre au monde*. Montréal : Le Jour.

culturelle, étant source d'anxiété et engendrant une crainte de perte de productivité ne peut donc s'effectuer facilement et rapidement ».

Les sous-cultures d'une entreprise (générationnelles, organisationnelles, etc.) doivent être reconnues et la co-construction d'un bien vivre-ensemble doit être vécue comme un défi à relever en s'entendant sur les valeurs et les pratiques partagées. L'intervenant organisationnel ne peut être efficace que s'il allie la formation à l'accompagnement en milieu de travail afin de repérer rapidement les conflits de valeurs conjoncturels, c'est-à-dire, rendre explicites les principes non formulés qui régissent les différents comportements et de les gérer en dialogue et non en conflit<sup>53</sup>.

### 3.5 Conclusion

L'élaboration et l'application d'une organisation de travail post-industrielle sont très exigeantes, mais Ô combien humanisantes. Les intervenants dans cette optique doivent être vigilants pour ne pas instrumentaliser le dossier de l'éthique. Boisvert, Jutras et Marchildon déclarent à cet effet

[qu']il faut être conscient que les organisations sont traversées par des luttes de pouvoir et des desseins cachés et résister au piège d'être le simple rouage de certaines visées politiques intra-organisationnelles qui ne cherchent qu'à instrumentaliser le dossier de l'éthique [...] les organisations et leurs directions ont tendance à engager principalement des consultants externes qui leur diront bien ce qu'elles veulent entendre et qui ne verront que la grandeur de l'organisation et le génie de sa gouverne<sup>54</sup>.

Dans cette perspective, la voie de l'accompagnement proposée par R. Roy apparaît raisonnablement juste et rassurante afin de permettre l'émergence de la nouveauté du

<sup>53</sup> Roy, Robert. 30 mai 2007. « De la formation individuelles à l'accompagnement organisationnel ». Communication dans le cadre du colloque de l'APEC/EPAC.

<sup>54</sup> Boisvert, Yves ; Jutras, Magalie ; Marchildon, Allison. 2007. *Op. cit.* P. 142.

dialogue et de l'authenticité qui ébranle l'édification des théories et principes que nous avons mis tant d'années à construire. Nous avons bien vu avec le projet de déploiement du coopérationisme de L. Brabant que les réticences sont majeures et surprenantes. Par ailleurs, Georges A. Legault résume bien les préoccupations de plusieurs praticiens concernant les ressources allouées aux interventions en éthique : « [l]éthique demande du temps et du travail, travail sur soi, travail sur le sens des entreprises. Mais le temps, c'est de l'argent. Dans des contextes de réduction des coûts, de rareté des ressources, l'éthique ne sera-t-elle pas un luxe dont on croirait pouvoir se passer ?<sup>55</sup> ». Je ne crois pas, si on en juge par les limites des organisations de travail actuelles et le sujet humain ne peut tout de même pas, la moitié de son temps, n'être qu'un objet pour répondre à des besoins économiques qu'ils soient personnels ou collectifs. Or, le travailleur du XXI<sup>e</sup> siècle vaut la peine d'être investi.

La recherche qui se pose maintenant, après avoir discoursé sur un nouveau mode de gestion postindustrielle, est de découvrir comment se vit l'actuelle organisation de travail d'une entreprise performante, multinationale et reconnue : Cascades Inc., un fleuron québécois.

---

<sup>55</sup> Legault, Georges A. 1997. « Éléments de prospective ». Legault, Georges A. (sous la dir. de) *Enjeux de l'éthique professionnelle, tome II : L'expérience québécoise*. Sainte-Foy : PUQ. P. 148.

## CHAPITRE 4

### ÉTUDE DE L'ORGANISATION DE TRAVAIL CHEZ CASCADES

Nous avons réalisé à quel point les changements sociaux, structurels et conjoncturels ébranlent l'organisation du travail. Il est juste que la société de droits [et de consommation] dans laquelle nous vivons influence les comportements des individus [et des consommateurs] à la recherche de services ou de produits. Il est aussi probable que la mondialisation et le développement technologique perpétuent l'instrumentalisation des travailleurs et exige d'eux toujours une plus grande capacité d'adaptation. Il est également raisonnable que les nouvelles générations exigent des modifications dans l'application des philosophies de gestion afin qu'elles deviennent plus respectueuses de leurs valeurs. Ce qui était imprévisible cependant est que tous ces changements apportent des insatisfactions et des problèmes de sens et d'identité dans les milieux de travail que nous ne pouvons pas, pour l'instant, facilement résoudre.

Au fil de mes lectures, j'ai réalisé que la Cie Cascades Inc. était souvent nommée, non seulement pour sa performance, mais surtout pour son organisation de travail respectueuse des individus. Je sais, pour l'avoir assistée, qu'elle a mis beaucoup d'effort pour s'adapter à la mondialisation : revue des méthodes de travail, implantation de la qualité totale, formation des employés aux changements économiques, formation professionnelle

visant la polyvalence dans les opérations, etc. Le syndicat national des travailleurs et travailleuses de pâtes et papiers a, quant à lui, toujours réussi à négocier des conditions de travail alléchantes pour ses membres. De plus, Cascades a réussi à maintenir sa part des marchés. Mais est-ce que les employés consentaient toujours à cette organisation de travail ou bien si la coopération était contrainte ? Nous avons constaté que la marchandisation du travail, où le travail de l'individu sert strictement l'efficacité organisationnelle, soulève des questions éthiques. Les employés sont insatisfaits devant les préoccupations strictement externes (productivité, profit) sans souci pour leur réalisation de soi. Les jeunes générations surtout sont préoccupées par « la réalisation de soi » et exigent que leur voix soit entendue. Cette valeur émergente crée des malaises entre les employés et met en relief la crise de sens du travail.

Or, devant la réussite de Cascades Inc., je voulais savoir si l'agir éthique qui repose sur l'autorégulation, l'authenticité, des buts communs et le dialogue avait réussi à atteindre les trois défis que soulève la crise de sens et de l'identité professionnelle dans les milieux de travail, soit d'assurer un développement professionnel à l'individu, de développer des objectifs professionnels communs entre les individus et de générer l'engagement des travailleurs et de la direction à maintenir une coopération consentie. Je me questionnais à savoir si Cascades Inc. rencontrait les problématiques de cette crise, et si oui, avait-elle dépassé l'organisation de travail industrielle qu'elle avait réussi à mettre en place avec brio pour se doter d'une organisation de travail post-industrielle beaucoup plus axée sur les besoins humains ?

J'ai interviewé Mme Marie-Josée Arsenault, coordonnatrice des ressources humaines au siège social de Kingsey Falls et j'ai consulté trois ressources significatives : l'ouvrage de Gérard Cuggia, *Cascades : Le triomphe du respect*, la vidéocassette de Yvan Duperré qui présente un témoignage d'employés de Cascades et de ses dirigeants, ainsi qu'un débat entre plusieurs représentants universitaires et Omar Aktouf, fidèle défenseur de l'organisation de travail de Cascades, ainsi que l'ouvrage de O. Aktouf, *Le management entre tradition et renouvellement* qui dédie un chapitre à l'organisation de travail de Cascades.

Le but de cette analyse est de rendre compte du vécu et des enjeux organisationnels d'une multinationale performante du XXI<sup>e</sup> siècle. Le cœur de mon mémoire de recherche étant le professionnalisme et l'éthique dialogique, je veux aussi vérifier si ces concepts sont effectifs dans leur entreprise.

#### **4.1 Présentation**

Cascades Inc. est une entreprise qui existe depuis plus de 40 ans et demeure toujours un fleuron québécois sur le plan international<sup>1</sup>. Sa réputation pour une saine gestion du personnel n'est plus à faire et demeure, encore aujourd'hui, un modèle à suivre<sup>2</sup>. Je connais cette entreprise pour avoir travaillé avec eux au début des années 1990 lors de

---

<sup>1</sup> Cette multinationale emploie, après 43 ans, près de 15 600 hommes et femmes travaillant dans quelques 140 unités d'exploitation modernes et flexibles situées en Amérique du Nord, en Europe et en Asie.

<sup>2</sup> La philosophie de gestion de Cascades est souvent citée dans la littérature et évoquée dans les cours de philosophie managériale. Les documents de référence signalés dans ma recherche en font foi.

l'implantation des normes de qualité ISO et de la création des équipes de travail polyvalentes<sup>3</sup>.

Les frères Lemaire ont une philosophie de gestion qu'ils ont élaborée à leur manière étant donné qu'ils n'ont jamais travaillé ailleurs que dans l'entreprise familiale. Leur type de gestion est maillé à partir de valeurs familiales qui leur ont été transmises. Ce sont donc des valeurs ancrées solidement qui leur ont permis de ne pas perdre de vue leur philosophie du respect et de l'engagement malgré les soubresauts et les pressions des marchés internationaux. En effet, le respect et l'engagement à promouvoir le développement et la qualité de vie, non seulement ceux des employés mais aussi ceux des communautés parmi lesquelles évoluent leurs entreprises, sont les valeurs centrales de la culture et de la philosophie de Cascades<sup>4</sup>. La maison-mère située à Kingsey Falls est leur fierté, l'appartenance y est forte et le dévouement des employés à l'entreprise est à son paroxysme : 90 % des résidents de Kingsey Falls travaillent pour Cascades, soit environ 1 500 employés. Les nouveaux employés sont d'ailleurs encouragés à demeurer dans la ville, sous prétexte que le nombre justifie de nouveaux services<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Je travaillais alors pour la Direction des ressources humaines Canada, et c'est à titre de responsable des programmes de formation pour les travailleurs en emploi que je rencontrais Louisette Soucy, directrice des ressources humaines de Rolland Inc. La compagnie Rolland, en opération depuis 1882, a été intégrée aux activités de Cascades en 1992, elle emploie actuellement 498 employés.

<sup>4</sup> Cascades Inc : Notre profil. (27 mars 2007). [http://www.cascades.com/cas/fr/2\\_0/2\\_0.jsp](http://www.cascades.com/cas/fr/2_0/2_0.jsp).

<sup>5</sup> Les services de garde à la petite enfance et les taxes municipales et scolaires des employés résidents de Kingsey Falls sont entièrement défrayés par l'entreprise. Les usines de Kingsey Falls transportent la philosophie des frères Lemaire dans leur génétique d'usine et elles sont les plus performantes. Les gestionnaires de toutes les usines sont invités à des visites de la maison-mère pour les imprégner de la philosophie. La recette gagnante de Kingsey Falls est ainsi appelée à se propager aux autres continents.

## 4.2 Professionnalisme, identité et dialogue

Mon entretien avec M.-J. Arsenault, coordonnatrice des ressources humaines du Groupe Produits Spécialisés<sup>6</sup>, m'a laissé entendre que le professionnalisme, dans le sens de l'autonomie, pouvoir de décision et savoir, est une préoccupation constante pour l'entreprise. Elle exprime en ces termes la pensée de Cascades :

[v]ous ne vous trompez pas, mais ce que je pense et comment je vois cela dans Cascades, c'est qu'on est efficace dans la mesure qu'on est heureux, qu'on se réalise, qu'on est bien dans ce qu'on fait et c'est pour cela qu'on est si près des gens. [...] Je pense que ce qu'on fait bien, c'est d'impliquer nos gens, de leur donner des responsabilités. Quand tu entres le matin et que tu sais que ce que tu fais est important, c'est autrement plus valorisant que quand tu entres et que tu as l'impression de ramasser des plateaux au bout d'une ligne de production<sup>7</sup>.

Leur philosophie de gestion démontre respect et engagement à promouvoir le développement des employés et c'est par la philosophie des « portes ouvertes » qu'ils y parviennent. À ce sujet, O. Aktouf, qui côtoie l'entreprise depuis plusieurs années, en décrit les manifestations majeures :

[l]es portes de tous les dirigeants, y compris le président et les vice-présidents, sont ouvertes. Les numéros de téléphone sont affichés partout. L'écoute systématique de l'employé constitue une obligation. La concertation a lieu dans les deux sens. [...] Les reproches adressés aux dirigeants sont tolérés, voire encouragés<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> M.-J. Arsenault travaille pour Cascades Inc. depuis dix ans, dont les huit premières à titre de directrice d'usine. Elle supporte les directeurs RICES des ressources humaines de 28 usines installées au Québec. Je l'ai rencontrée le 20 mars 2007 à Kingsey Falls.

<sup>7</sup> Toutes les citations de M.-J. Arsenault dans mon texte proviennent de notre entretien du 20 mars 2007. Cette référence ne sera pas répétée dans le texte.

<sup>8</sup> Aktouf, Omar. 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin. P. 574.

Un professionnalisme effectif ne peut se réaliser sans communication, sans dialogue authentique. O. Aktouf ajoute que la façon d'être, de la part des dirigeants, réduit considérablement les effets nocifs de l'exercice du pouvoir. Le fait de contourner la hiérarchie et l'incitation, par plusieurs signes et comportement explicites et implicites, à s'exprimer, à questionner, sinon à contester, constitue l'épine dorsale du climat général de l'entreprise.

Ces énoncés pratiques des comportements privilégiés semblent loin d'un code de déontologie où on parle d'incitations et de punitions, ou d'un code réglementaire où la conduite doit se plier à un code de valeurs exposées<sup>9</sup>. Effectivement, le comportement chez Cascades en appelle au dialogue. Le pouvoir de décision est partagé et la parole du travailleur est écoutée. À cet effet, M.-J. Arsenault énonce que

[q]uand tu vois que tu as ton mot à dire quand la qualité n'est pas là. Quand tu crois que ton équipe n'a pas produit de la façon la plus efficace et que la direction te sollicite pour connaître ton avis, et qu'en plus elle fait quelque chose avec ton avis, c'est drôlement plus valorisant. Par ailleurs, cette sollicitude implique davantage les gens. C'est mieux que de se sentir un numéro au bout d'une ligne de production et d'avoir le sentiment que ce qu'on fait n'est pas valorisé, ni intéressant.

Le fait que les employés de Cascades, surtout à Kingsey Falls, sont associés à la vie communautaire aide à construire ce récit et à développer une histoire et une appartenance au groupe.

---

<sup>9</sup> Cascades possède un « code d'éthique » depuis deux ans. Or, ce code décrit les valeurs mises de l'avant chez Cascades et les comportements attendus de la part de leurs employés et de l'entreprise. Cependant, le vécu organisationnel de l'entreprise prouve qu'en fait le comportement éthique n'est pas strictement une déontologie écrite mais bien des comportements éthiques rencontrés quotidiennement.

Cependant, nous sommes à même de nous questionner sur cette ouverture de la direction envers ses employés. N'est-elle qu'une sollicitude masquée qui cherche à donner une importance aux employés en échange d'une production et d'un assujettissement à la performance, une sorte de paternalisme ? Cette appartenance et convivialité sont questionnées par Gladis Simons. Lors d'une table ronde, elle fit remarquer que le discours que transmet l'entreprise repose sur l'homogénéité de la population à l'emploi de Cascades. Elle donne en exemple le fait que les employés à Kingsey Falls sont « tous des Canadiens français et qu'il n'y a pas de femmes dans les équipes de hockey que forme Cascades, alors elle demande si dans cette perspective, il peut y avoir vraiment convergence et appartenance de toute la population ? ».

À cela, O. Aktouf répond que « rien n'est parfait et qu'il existe des aspects (l'ambiance physique, les conditions de travail, la gestion) dont certains se plaignent, ainsi que des employés mécontents, mal intégrés ou en désaccord avec la philosophie de Cascades ; mais ils représentent une petite minorité, presque des exceptions qui confirment la règle ». En outre, il ajoute qu'« il étudie depuis 5-6 ans la compagnie Cascades et que non seulement il s'est rendu compte que les employés de Kingsey Falls partagent des intérêts et un même discours, mais les employés de la Suède, de la Roumanie, de la France et des États-Unis partagent également ce même discours, non pas parce qu'ils sont homogènes, comme on peut bien se l'imaginer, mais parce que tous partagent la philosophie des frères Lemaire<sup>10</sup> ».

---

<sup>10</sup> Duperré, Yvan. 1991. *Culture organisationnelle*. Sainte-Foy : Télé-université. Vidéocassette (114 min.) et Aktouf, Omar. 2006. *Op. cit.* P. 571.

Un grand partage, une grande ouverture, une belle transparence et un engagement envers la collectivité. Bien sûr, de prime abord, on pourrait penser ici que les frères Lemaire n'ont qu'un seul objectif avec tous ces beaux principes, soit celui de produire « bien, beaucoup et longtemps » afin de s'assurer une certaine postérité et prospérité. Qu'à cela ne tienne, ils partagent les profits (sous forme de bonus annuel) avec les employés et c'est seulement à cette condition qu'ils peuvent assurer ces objectifs à long terme. Cependant, à mon avis, « respect, écoute et partage des profits » sont là les paradigmes gagnants de l'ère industrielle. C'est-à-dire que Cascades respecte et écoute ses employés et ce malgré la contrainte du temps. À ce sujet, M.-J. Arsenault affirme que

[t]ous les gestionnaires prennent le temps d'écouter les employés. Selon les capacités des gestionnaires et des situations, ils signifieront leur décision. On priorise la décision chez Cascades pour ne pas faire traîner les dossiers. La décision du gestionnaire est finale. Si l'employé n'est pas satisfait, il peut s'adresser à un palier hiérarchique supérieur. Si le gestionnaire retient la demande de l'employé, il prendra le temps d'y réfléchir et d'en discuter avec autrui avant de donner une réponse. C'est peut-être là que le temps intervient. Le temps, comme toutes les compagnies, on n'en a pas beaucoup et parfois cela peut prendre du temps, mais on donne toujours une réponse aux employés.

On notera que les interventions des employés visent l'organisation du travail, soit la performance et les profits ... et les employés de Cascades s'identifient à l'entreprise, mais qu'en est-il de leur identité personnelle ? Je doute que les besoins d'individualisation et d'actualisation des employés de Cascades soient inexistantes ou même différents que ceux identifiés dans ma recherche. Les temps évoluent, se pourrait-il que les employés de Cascades soient en majorité de l'ancienne garde et que les paradigmes de l'ère post-industrielle ne se soient pas encore développés chez Cascades ?

G. Cuggia a côtoyé Cascades pendant quelques années pour y analyser la philosophie de gestion. Il ressort de ses études « qu'en l'appliquant [la philosophie] on favorise l'apparition d'une motivation collective, d'un sentiment d'appartenance par lequel chacun prend conscience de ses responsabilités et de son importance pour l'avenir de l'entreprise commune<sup>11</sup> ». Il semble, à la lueur de ce propos, que les individus ne sont préoccupés que par l'avenir de l'entreprise, de sa performance, mais jamais du leur. Est-ce que des conditions de travail satisfaisantes dans une entreprise effacent tout engouement pour sa propre identité, au-delà de l'obligation de produire<sup>12</sup> ? Dans la perspective de la reconnaissance et de la réalisation de soi, peut-être qu'un individu n'en demande pas plus, car il n'a pas conscience d'un besoin plus profond de réalisation que celui du bien-être procuré par les biens et services que son salaire lui procure et par la reconnaissance d'autrui qu'il en retire ! Et de fait, M.-J. Arsenault relate que cette solide appartenance est entretenue par de solides entrevues d'embauche qui sont dirigées de sorte que les employés sont choisis en fonction de la philosophie de gestion, soit de l'appartenance au groupe et à la performance de l'entreprise.

On travaille avec les employés d'usine et le *taux de rendement global*, donnée assez connue dans le monde industriel, permet d'apprécier la qualité, l'efficacité, la vitesse des machines, la quantité de bons produits que l'on fait et ces données de TRG sont connues par nos employés de production et vous savez, pour opérer une machine chez Cascades, personne n'a de formation collégiale ou universitaire, ce sont des gens qui n'ont pas, bien souvent, un secondaire terminé, et ces gars sont

<sup>11</sup> Cuggia, Gérard. 1989. *Cascades : Le triomphe du respect*. Montréal : Québec/Amérique. P. 156.

<sup>12</sup> M.-J. Arsenault raconte combien il est amical de travailler chez Cascades, de demeurer dans la ville de Kingsey Falls et de rencontrer des collègues partout dans la ville. Elle ajoute, cependant, que les gens quittent la ville les week-ends, car plusieurs, sinon tous, ont des maisons secondaires. Avec une telle capacité d'achat, les employés de Cascades deviennent rapidement des « " cher propriétaire ", " cher client ", " cher abonné ", etc. ». Cette citation est empruntée à Sheehy, Gail. 1977. *Passages*. Montréal : Presses Select. P. 164.

capables d'apprécier la vitesse, le rendement et l'efficacité. Ils savent s'ils ont été performants dans leur journée ou non, on leur fait des grilles salariales pour les intéresser à cela. On va ajuster leur salaire en fonction de la performance, aux employés de l'usine, donc c'est pas rien. C'est sur une base collective, en équipe et non pas sur une base personnelle, car cela amènerait de la compétition et ce n'est pas ce que l'on veut développer. Les équipes savent ce qu'elles ont fait de performant et de moins performant, et elles s'améliorent et s'assurent de rencontrer les objectifs. Ils [les employés] reçoivent un montant forfaitaire rattaché à la performance (un bonus relié à l'efficacité et au dépassement des objectifs) [...].

La performance est appuyée par la formation des employés, qui occupe une place de premier plan chez Cascades. Ainsi, l'entreprise conserve ses forces vives<sup>13</sup>, développe la relève et gère efficacement le changement tout en préparant son expansion future. Elle assure aussi de cette façon sa compétitivité dans les marchés de demain en se tenant à la fine pointe de la technologie.

[...] présentement on est beaucoup dans l'évaluation des compétences et on est à se positionner : où sont nos employés et où est-ce qu'on veut les amener ? On n'est pas encore rendu dans toutes les communications et à rencontrer chaque employé mais c'est là qu'on s'en va. Et cela c'est pour les employés de plancher, avec la clientèle qu'on a présentement, car ce ne sont pas des nouveaux employés, ce sont des employés de longue date, eux n'ont pas ce réflexe là [le réflexe de se former pour le plaisir d'apprendre et de se développer]. Les futures générations vont sûrement nous dire : maintenant que j'ai les compétences pour ce poste là, est-ce que je peux développer des compétences pour un autre poste ? [...] Or ces employés n'ont pas le réflexe de vouloir se former. Et nous ce qui nous préoccupe à voir nos niveaux de compétences, c'est que dans les prochaines années, nous savons que nous aurons des gens à former et on sait que nos gens qu'on considère compétents présentement vont partir à la retraite, donc on veut évaluer nos compétences qu'on a, car on veut s'assurer que ces compétences là soient transférées, c'est pour cela qu'on s'en préoccupe tant présentement.

---

<sup>13</sup> À cet effet, M.-J. Arsénault avance que lorsqu'un travailleur n'a pas les acquis nécessaires pour donner un plein rendement, ils travaillent avec lui et le développent et ultimement, ils statueront si c'est une question de capacité ou de volonté. Si c'est la capacité qui fait défaut, ils lui donneront de la formation, de l'entraînement et travailleront à améliorer ses compétences. Si c'est une question de volonté, et de mauvaise volonté, ils feront de la gestion et redresseront la situation.

Cependant, selon moi, cette organisation de travail s'inscrit dans les modèles d'organisation de l'ère industrielle puisqu'elle est essentiellement axée sur la performance de l'entreprise. Le partage des profits et les conditions de travail favorables maintiennent une forte identité collective et corporative qui n'est point ébranlée, pour l'instant, par la revendication de la reconnaissance de l'individualité dans le pluriel. Et cet état de fait n'est pas mal en soi, puisque les travailleurs et l'entreprise se portent plutôt bien et que la Société n'est pas aux prises avec tous les maux des employés qui se sentent déshumanisés et instrumentalisés dans d'autres secteurs d'activités. Mais l'entreprise est-elle pour autant protégée de tous les maux et enjeux contemporains ? Assurément pas, Cascades rencontre également des enjeux majeurs à l'heure post-industrielle.

### **4.3 Enjeux actuels et futurs**

Somme toute, Cascades obtient un bilan assez positif du rôle du dialogue et de la responsabilité dans son organisation. Cependant, elle est confrontée à des situations structurelles et conjoncturelles hors de son contrôle qui apportent leurs lots d'enjeux et qui peuvent devenir déstabilisants s'ils ne sont pas pris en compte. Les enjeux relevés sont de l'ordre du recrutement et de la rétention des employés, de leur formation et des valeurs fort différentes entre les travailleurs des différents groupes d'âge.

La mondialisation et la forte concurrence des marchés entraînent Cascades dans une spirale de compétitivité qui l'oblige à revoir ses modes de recrutement. Cette recherche constante de compétitivité par la productivité engendre des nouveaux défis et, selon M.-J. Arsenaault, « Transmettre la philosophie de gestion ne suffit plus pour assurer une certaine

agressivité compétitive et internationale ». Depuis deux ans, Cascade recrute des gestionnaires d'expérience car, « Cascades s'est développé trop rapidement et les mandats sont trop gros pour les jeunes ».

Nous recrutons des jeunes universitaires et c'est comme cela qu'on faisait grandir notre entreprise. [...]. On les jumelait avec des gens comme eux et pendant deux ans, on les trempait dans notre philosophie, dans nos valeurs, dans notre style de gestion. On va chercher les gens d'expérience à l'extérieur les plus près possible de nos valeurs, de notre style de gestion, de nos façons de faire, mais je vous dirais que c'est long de combler nos postes car on veut aller chercher les bonnes personnes.

Par ailleurs, la direction songe à embaucher une ou des firmes de recrutement pour trouver les bonnes personnes. M.-J. Arsenault ajoute qu'ils n'ont pas prévu le coup. Il y a moins de jeunes à la sortie des universités, selon elle, c'est démographique, mais c'est aussi que le secteur attire moins les jeunes. Ils ont maintenant un vice-président au développement des ressources humaines. Ils sont plus présents dans les écoles, de divers degrés, pour faire connaître le secteur et les opportunités de carrière. Est-ce qu'embaucher des gens d'expérience risque de nuire à la formation aux valeurs de Cascades, ce que M.-J. Arsenault nomme « former à la Cascades » ? Le fait d'acquérir du personnel d'expérience n'inquiète pas l'entreprise outre mesure, car selon M.-J. Arsenault « ils sont ouverts à la différence et ils sont prêts à apprendre d'autrui ».

La formation demeure aussi un enjeu à moyen terme. Cascades s'intéresse au développement des compétences de ses employés pour le maintien de sa productivité et déplore même le fait que les employés ne prennent pas en charge leur formation. Cependant, qu'arrivera-t-il lorsque les nouvelles générations, qui tendent déjà à rester

mobilisées par des nouveaux défis et apprentissages, exigeront un développement personnel qui dépasse les besoins de performance et de productivité de l'entreprise ? Qu'arrivera-t-il lorsque les employés exigeront que leurs propres besoins soient pris en compte ?

Par ailleurs, cette manifestation de prise en charge par les employés de leur propre développement apparaît un phénomène très sain dans le contexte de la mondialisation et de la compétition des marchés. Un travailleur qui se responsabilise par rapport à son développement demeurera autonome et indépendant du développement que son entreprise lui impose. Ainsi, en cas de chômage, il pourra faire valoir sa polyvalence et sa formation transférable beaucoup plus facilement que s'il détient une formation sur mesure aux besoins de son dernier employeur.

Devant ces changements, un quatrième enjeu semble incontournable. L'horizon de sens (les valeurs) est différent entre les générations qui se côtoient dans l'entreprise. M.-J. Arsenault nous a bien expliqué que, d'une part, les différences sont présentes entre les valeurs des anciens et des nouveaux travailleurs, non seulement selon les valeurs travail/famille/loisirs, mais également dans le partage des valeurs. C'est-à-dire que l'équité et la communication entre les individus sont des valeurs très vivantes chez les nouveaux employés et le choc générationnel empêche, pour l'instant, une compréhension mutuelle des valeurs respectives des deux groupes. Ce qui, à moyen et à long terme, risque de miner la qualité de vie au travail. Selon M.-J. Arsenault, la nouvelle génération est près de ses besoins (travail/famille/loisir) et choque les plus vieux pour qui le travail demeure la

priorité. Ce qui veut dire en fait que les besoins de l'entreprise passent avant leurs propres besoins, alors que chez les plus jeunes, la visée du travail est différente.

L'objectif commun de la performance serait-il mis en jeu ? Pas encore, mais M.-J. Arsenault a noté des différences majeures de motivation chez les employés comme nous l'avons constaté dans la première partie de ce chapitre. Les changements de valeurs et l'accomplissement de soi mettront-ils éventuellement le sentiment d'appartenance à l'entreprise en danger ? Si l'appartenance à l'entreprise est mise en jeu entre les générations, il y a risque que la qualité de vie soit affectée. Or, je crois que rapidement Cascades doit tenir compte de ces différences générationnelles et du changement de paradigme corporatif à l'individualisme positif<sup>14</sup> et par conséquent, au dialogue intersubjectif.

Dans cette optique, j'ai cherché à comprendre à quel niveau l'éthique organisationnelle devait être mise à contribution. J'ai repris un passage de la thèse de Louise Brabant sur les comparaisons des modèles industriel et postindustriel<sup>15</sup> qui explique que la valeur de la sécurité financière passe à la liberté responsable et la soumission à l'autorité à l'actualisation du potentiel. Ces changements de paradigmes sont autant importants à comprendre qu'à discuter dans l'entreprise, entre les groupes de travail et entre les groupes et la direction. Pour ce faire, Thierry C. Pauchant nous invite à comprendre

---

<sup>14</sup> Nous avons déjà vu précédemment que l'individualisme positif selon Charles Taylor est motivé par l'accomplissement de soi comparativement à l'individualisme négatif qui est déclenché par un repli sur soi et manifesté par un certain nihilisme et relativisme doux.

<sup>15</sup> Brabant, Louise. 2005. *Thèse de doctorat : Éthique de gestion de la coopération organisationnelle*. Sherbrooke, UdeS. P. 134.

quatre approches génériques en éthique organisationnelle<sup>16</sup>. Ces approches combinent des éléments individuels et collectifs, et des éléments subjectifs et objectifs. Ce qui peut aider à comprendre l'éthique organisationnelle qui donne des bons résultats chez Cascades actuellement et qu'on retrouve dans les deux premiers niveaux de la théorie de Pauchant. Quant aux deux derniers niveaux, ce sont ceux-là même qui sont plus subjectifs mais qui peuvent répondre aux enjeux de la pluralité, aux enjeux de l'éthique dialogique, authentique certes mais surtout intersubjective. Ces quatre niveaux se résument ainsi : analytique (déontologie), conceptuel (mission), expérientiel (médiation) et relationnel (dialogue).

Le premier niveau est individuel et objectif et concerne les activités traditionnelles utilisées en entreprise. On peut y associer les normes et méthodes de production de Cascades. Son approche est analytique et c'est pour cette raison qu'elle est orchestrée par des normes et des méthodes, dit dans d'autres mots, elle concerne la déontologie et sert à réglementer les comportements des personnes. Le comportement des travailleurs chez Cascades est régi par ces normes auxquelles tous adhèrent et auxquelles tous sont invités à collaborer. Le second niveau est plus conceptuel et concerne le collectif. Il demeure objectif et rationnel et est inscrit dans la mission et dans la philosophie de gestion chez Cascades. Or, Cascades prend bien soin d'embaucher des travailleurs qui s'inscrivent dans cette mission et philosophie. On peut aussi dire que ces deux premiers niveaux objectifs et déontologiques s'inscrivent dans l'éthique institutionnelle pour reprendre le concept de L. Brabant.

---

<sup>16</sup> Pauchant, Thierry C. 2005. « Les éthiques en gestion : comment les concilier ? ». Langlois, Lyse ; Blouin, Rodrigue ; Montreuil, Sylvie ; Sexton, Jean (sous la dir. de). *Éthique et dilemmes dans les organisations*. Québec : PUL. P. 10-11.

Les deux derniers niveaux, selon T. C. Pauchant, sont ceux qui sont souvent délaissés en organisation car ils requièrent plus de subjectivité. Ce sont également ces deux niveaux, qui selon moi, sont à développer chez Cascades pour répondre à une organisation de travail post-industrielle qui exige de tenir compte des besoins individuels des employés. Le troisième niveau est de type relationnel. T. C. Pauchant le décrit comme ceci :

[i]l ne s'agit plus ici de régir les comportements par des règles déontologiques, ni d'encadrer des valeurs, mais d'engager les personnes dans des dialogues collectifs sur la morale et l'éthique. Ces dialogues ne sont pas simplement des négociations. Il s'agit ici de découvrir ensemble ce qu'est, pour ce collectif, une « bonne » organisation et comment la développer<sup>17</sup>.

On voit d'ores et déjà l'ouverture que ce niveau éthique exige de la part de la direction. Il exige de la souplesse et une sécurité face à l'inconnu. À moyen terme, lorsque ce niveau, qui exige de s'attarder sur la spécificité, est bien maîtrisé dans l'entreprise, il invite à une expérience riche d'intersubjectivité et répond aux besoins organisationnels contemporains de notre société. Le dernier niveau est d'ordre relationnel et invite au dialogue d'un point de vue personnel. T. C. Pauchant avance que « cette approche favorise le dialogue avec sa propre conscience sur des sujets touchant l'éthique<sup>18</sup> ». L'approche est donc globale et s'inspire des techniques expérientielles plus spécifiques développées au niveau 3.

Cette théorie de Pauchant aide à comprendre les niveaux d'éthique organisationnelle et nous aide à situer l'approche actuelle de Cascades. La description des quatre niveaux

---

<sup>17</sup> *Ibid.* P. 11.

<sup>18</sup> *Idem.*

aide à comprendre et à visualiser concrètement les niveaux que Cascades est appelé à dépasser. Les deux derniers niveaux répondent, à mon sens, aux recommandations des auteurs étudiés au début de ma recherche. Développer des espaces de parole où aborder ces questions et les tensions vécues entre les divers groupes d'employés constitue un défi majeur chez Cascades.

Cascades est un leader dans le partage du pouvoir et le phénomène de l'actualisation du potentiel demeure une préoccupation continuelle (et gagnante) dans leur organisation de travail. Or, « choisir de poser la personne comme finalité du modèle postindustriel c'est aussi choisir l'humanisation de la sphère du travail et sa démocratisation<sup>19</sup> ». Bref, Cascades parvient à assurer un développement professionnel à l'individu, développe des objectifs professionnels communs entre les individus et génère l'engagement des travailleurs. À cet effet, O. Aktouf avance que :

La modalité organisationnelle d'une condition de base de constitution de la personne en tant que personne, du sujet en tant que sujet est le fait de pouvoir se poser, dans un dialogue, comme un « je » qui s'adresse à un « tu », d'être reconnu comme partenaire dans l'exercice d'une compétence partagée au sein d'un « marché » de la langue « autorisée »<sup>20</sup>.

Avec cette assertion, O. Aktouf rappelle que « l'organisation de travail de Cascades est propice à l'expression et à l'existence de chacun en tant que personne<sup>21</sup> ». Or, prioriser l'accomplissement de soi comme nouveau paradigme est un renouveau postmoderne facile à intégrer dans leur philosophie de gestion. G. Cuggia, quant à lui, nous rappelle

---

<sup>19</sup> Brabant, Louise, 2005. *Op. cit.* P. 257.

<sup>20</sup> Aktouf, Omar. 2006. *Op. cit.* P. 574.

<sup>21</sup> *Ibid.* P. 575.

que « Cette considération qu'ont toujours eue les frères Lemaire pour leurs collaborateurs, qu'ils soient manutentionnaires ou directeurs, est une sorte de seconde nature chez eux<sup>22</sup> ». Cette seconde nature humaine assure un management renouvelé qui humanise et n'instrumentalise point les employés mais leur permet aussi de maintenir une organisation du travail qui respecte le sujet moral et son humanité.

#### **4.4 Conclusion**

Cascades sait faire de sa main-d'œuvre un partenaire complice et engagé, et les conditions ont passé par une transformation radicale du statut du dirigeant et surtout de l'employé, soit d'un statut d'objet à un statut de partenaire. Cascades, à mon avis, représente un bel exemple de réussite humaine dans sa philosophie du travail, une réussite éthique à plusieurs égards. Cependant, elle n'est pas du tout à l'abri de la crise du professionnalisme et identitaire décrite dans ma recherche, qui plus est, l'intégration de gestionnaires d'expérience plus agressifs exigera la création de cadres de référence communs pour ne pas régresser. Ses représentants devront rester à l'affût des changements de paradigmes et être proactifs dans l'actualisation de leur philosophie. Et c'est là le défi de toutes les entreprises d'aujourd'hui et de demain dans une société où le savoir est source de pouvoir et où chaque individu veut y partager son pouvoir.

---

<sup>22</sup> Cuggia, Gérard. 1989. *Op. cit.* P. 155.

En définitive, la philosophie de gestion de Cascades est toujours avangardiste<sup>23</sup> et même copiée par plusieurs encore aujourd'hui. Cependant, à l'égard de ma recherche, elle demeure dans les sillons du toyotisme, organisation de travail de l'ère industrielle. Pour le moment, les enjeux sont ceux du recrutement et de la rétention des employés. Le choc générationnel est présent dans l'entreprise et demeure un enjeu majeur qui est constaté pour l'instant mais contre lequel aucune action n'est entreprise, et pour cause, les intervenants des ressources humaines sont eux-mêmes, comme dans toutes les entreprises d'ailleurs, sous l'effet du choc : choc du « différent » et de l'enjeu du temps. Le différent se retrouve dans les priorités des valeurs, donc dans l'individualité contre le collectif. Or, les limites du toyotisme, démobilisation de l'engagement des travailleurs [et des cadres] asservis à un contrôle total de la qualité et de la production au profit de la force dominante : le capitalisme ; comportements stéréotypés ; déni des intérêts, affects et besoins personnels ; perte de l'autonomie et absence de créativité, bref un travailleur totalement contraint au système, peuvent survenir à tout moment.

Cependant, le respect et l'écoute envers les employés sont assurément des attitudes qui, demeurant les fleurons de Cascades, produisent encore, chez les employés, une

---

<sup>23</sup> O. Aktouf fait état de plusieurs tabous qui ont été transgressés chez Cascades. Outre la transgression du tabou de la hiérarchie, de l'exclusivisme du capital et du profit, de l'association de l'employé à la décision et à l'organisation et la façon de produire ainsi que du secret de l'information financière et comptable, les frères Lemaire ont transgressé les tabous de l'exclusivité de la propriété par le fait d'offrir des véhicules, du matériel, des produits, de l'outillage, des locaux, un gymnase et même la piscine du président ou son hélicoptère, à l'usage des employés et de leurs familles (pour des baptêmes de l'air, etc.). De plus, ils ont à cœur de se prêter volontiers à de multiples formes d'interventions dans le milieu et auprès des employés (prêts consentis à certains commerçants locaux, attention portée à l'endettement des employés pour l'achat d'actions, conseils, visite aux employés lorsqu'ils sont malades ou accidentés et lors du décès de parents, etc.); il apparaît nettement que ce caractère d'interpénétration de la vie sociale et de la vie au travail est apprécié par les employés qui n'ont que de bons mots pour leur employeur en relatant toujours des actes hors du commun du point de vue de la générosité, de la solidarité, de la simplicité, de la fraternité, de la bonté et de la magnanimité. Aktouf, Omar. 2006. *Op. cit.* P. 571-573.

appartenance et un engagement de taille à l'entreprise. À l'instar d'O. Aktouf, je note que le mode de direction des Lemaire est basé sur un *renoncement à la toute-puissance*<sup>24</sup>, ce qui est à leur avantage pour produire un environnement d'égalité, de confiance et d'ouverture des uns envers les autres, soit un mouvement de coopération consentie entre le pouvoir dominant et les travailleurs. Cascades n'est donc pas le genre d'entreprise à lutter de toutes ses forces contre la peur de l'informe, des pulsions, de l'inconnu, des autres, de la parole libre et de la pensée. Elle ne cherche pas à instaurer une bureaucratisation ni à éviter les relations positives et amicales des membres, puisque loin de vouloir éloigner les employés d'un sentiment d'appartenance, elle voit plutôt à le renforcer. Elle mise même sur cette appartenance à l'entreprise pour assurer sa productivité. La recherche généralisée du sens à la vie et de l'identité individuelle n'est pas un problème chez les employés de Cascades. Or, je la crois capable d'amorcer des changements significatifs à l'égard d'une organisation de travail post-industrielle.

---

<sup>24</sup> Aktouf, Omar. 2006. *Op. cit.* P. 575.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

L'économie de service a vu affluer une grande quantité de travailleurs offrant des services spécialisés et a mis à mal les *éthos* traditionnels des modèles organisationnels (taylorisme, fordisme, toyotisme). Mais les milieux de travail demeurent régis par des normes administratives, juridiques et déontologiques qui considèrent les travailleurs comme des individus techniciens. Par ailleurs, la protection des travailleurs et de l'organisation dans une société où les individus ont de plus en plus de droits nécessite de revoir la relation avec le client afin de lui assurer la satisfaction des services reçus. Or, ce consumérisme et une régulation des comportements par des normes externes créent une crise de sens et un manque de motivation et d'engagement. Devant la crise, les travailleurs et les directions préfèrent respectivement se retirer soit dans l'individualisme ou dans l'inclinaison à gérer par résultats créant ainsi une perte de l'identité professionnelle. Mais est-ce qu'une telle crise est un phénomène nouveau dans nos sociétés ?

Dès les années 1910, l'organisation de travail de l'époque, le taylorisme, a été fortement contestée comme l'est notre système en ce moment. De fait, le taylorisme a créé une hiérarchie chez les travailleurs en les divisant en deux classes : penseurs/exécuteurs, retirant ainsi l'autonomie et l'engagement aux travailleurs-artisans. Ne faut-il pas se demander si ce système n'aurait pas dû être, dès cette époque, discuté, voire éliminé, puisqu'encore aujourd'hui nous nous battons contre le pouvoir de la classe dominante. Non

seulement l'agir éthique dont il est question dans les solutions nécessite un partage du pouvoir dominant, mais il nécessite également de revoir les considérations de l'efficacité organisationnelle mises en place dès le début du XX<sup>e</sup> siècle. En définitive, nous en sommes encore, dans les années 2000, à vouloir reconquérir l'autonomie et l'engagement au travail. Est-ce qu'on doit alors constater qu'entre les deux périodes, nous n'avons que masqué les symptômes au lieu de parler du vrai problème ? Or, comment régler un problème si ce n'est par la coopération, le dialogue et l'authenticité responsable ? Est-ce donc dire que les faits de la société moderne et postmoderne n'ont fait qu'accentuer l'éloignement du vrai problème organisationnel ? Est-il raisonnable de penser qu'une éthique organisationnelle puisse être partagée par tous les travailleurs quelle que soit leur place hiérarchique dans l'organisation ? Dans une société comme la nôtre où la hiérarchie commande le classement selon un rapport de subordination et d'importance relative, il sera sans doute difficile d'instaurer dans les milieux de travail un rapport d'égalité entre tous les travailleurs. Qui plus est, ce changement de paradigme exige de se poser comme un sujet moral, en tant qu'individu qui n'est, non seulement un instrument, mais une fin en soi.

De façon irrévocable, nous faisons face à une transformation non seulement de l'organisation de travail mais également des vies humaines, en ce sens que l'un comme l'autre nécessite une métamorphose cognitive importante du pouvoir des individus au travail. De plus, l'organisation de la vie du travail n'en est plus une de forme ternaire, c'est-à-dire qui passe par trois temps, un temps pour apprendre, un temps pour travailler et un temps pour se reposer. De fait, la longévité même de la vie propose diverses

transformations de la vie au travail, celle-ci nécessite également une invention renouvelée du travail et de soi tout au long des âges de la vie et elle nécessite un dialogue constant avec soi et autrui.

Par ailleurs, les auteurs s'entendent pour dire que toutes les pistes de solution passent par le dialogue, la ré-appropriation de son être et de son autonomie ainsi que par la capacité à redonner du sens au travail et aux relations interpersonnelles. Tous prétendent que le dialogue est une compétence fondamentale pour y parvenir. La coopération, la responsabilité et le dialogue sont des outils primaires qui n'ont jamais été mis de l'avant dans les organisations du travail industrielles et qui pourtant sont essentiels dans la résolution des problèmes actuels. Ne sommes-nous pas dès lors obligés de constater que nous avons de grandes limites au niveau du dialogue ? J'en reparlerai un peu plus loin.

J'aimerais maintenant faire un retour sur ma démarche théorique et sur la méthode que j'ai employée pour mieux comprendre cette crise dans les milieux de travail. Cette démarche de compréhension avait tout lieu d'aboutir à des résultats satisfaisants puisqu'elle me laissait libre de poursuivre ma réflexion et de m'attacher à des auteurs qui répondaient à mes questionnements. Qui plus est, le dénouement de la crise professionnelle passant par le renouvellement de l'autonomie et de la créativité de l'être, ma démarche m'a permis d'intégrer cette approche tout en renouvelant ma propre expérience éthique. C'est-à-dire que cette démarche théorique m'a permis de remettre en question des valeurs reçues ou élaborées en fonction de mon vécu, épreuves et acquis.

La recherche de sens et les solutions à cette crise dans les milieux de travail ont été au centre de mon mémoire, par ailleurs, la méthodologie employée, la dissertation-recherche, convenait parfaitement pour en élaborer les constats et avancés. En effet, de fil en aiguille, le travail d'analyse des principaux textes a permis la compréhension de la crise ainsi que de ses effets sur les travailleurs. Une recherche plus avancée a permis de constater que le coopérationisme était un modèle d'organisation de travail post-industrielle nouvellement conceptualisé pour résoudre les problématiques issues des modes d'organisations du travail industrielles. Le coopérationisme n'ayant jamais été appliqué, il m'a été difficile d'en analyser les limites, cependant, encore une fois le type de recherche que j'ai mené m'a permis d'en élaborer les enjeux et obstacles prévisibles. Non seulement le coopérationisme n'a jamais été appliqué mais il a aussi été rejeté par peur de l'inconnu, de l'impensé et de possibles risques négatifs pour l'entreprise. Or, ce rejet par des entreprises aux prises avec des problèmes de qualité de vie au travail nous fait réaliser à quel point il est difficile de changer les paradigmes de pensée et de modifier l'actuelle organisation de travail qui pourtant est néfaste pour la santé des individus.

Ma méthodologie a bien servi à comprendre la crise dans le monde du travail, ses enjeux et les réflexions sur les bienfaits d'une organisation du travail post-industrielle. Elle a aidé à comprendre le passage proposé de l'éthique professionnelle, propre à un groupe de travailleurs, à l'éthique organisationnelle développée communément par tous les membres d'une organisation de travail. Elle m'a laissée libre dans le choix de mes lectures. Cependant, il aurait été intéressant et avantageux d'interviewer une entreprise qui est en

démarche d'implantation d'une organisation de travail plus éthique, ne serait-ce que pour savoir comment elle aplanit les enjeux et défis relevés dans la présente recherche. Je peux avancer tout de même quelques pistes de recherche qui seront utiles au développement d'une nouvelle organisation de travail.

Dans cet objectif de se réapproprier son identité pour mieux se renouveler dans les milieux de travail il apparaît opportun d'appliquer les éthiques de discussion, reconstructive et de coopération. Il semble également approprié de bonifier la démarche d'établissement d'une organisation de travail post-industrielle en reconnaissant la difficulté d'établir un dialogue authentique et d'en identifier les barrières possibles. La présente recherche n'en a effleuré que quelques-unes. Identifier et nommer une barrière au dialogue lorsqu'elle se présente est une façon saine de la dépasser. Abattre les barrières permet au dialogue de s'établir et de se transformer en une discussion authentique et argumentative. Francis Jacques et Johane Patenaude<sup>1</sup> ont investigué les conditions internes au dialogue éthique alors qu'Habermas en a étudié les paramètres externes dans son éthique communicationnelle. Je crois intéressant d'édifier une typologie des barrières au dialogue, objet de recherche contemporain qui permettrait l'avancement de la science, à tout le moins des connaissances pertinentes à l'établissement d'une éthique dialogique organisationnelle. Une telle recherche ferait avancer la science de la communication dans l'entreprise. Le dialogue dans l'entreprise est une préoccupation grandissante. De fait, depuis toujours il est difficile d'instituer un dialogue authentique et efficace dans les lieux de travail. Il y a 20

---

<sup>1</sup> Jacques, Francis. 1985. *L'espace logique de l'interlocution*. Paris : PUF. Patenaude, Johane. 1996. *Thèse de doctorat. Le dialogue comme compétence éthique*. Laval, Université Laval.

ans, il prenait la forme d'ateliers sur le « travail d'équipe » ou « la communication ». Aujourd'hui, il prend la forme de l'éthique dialogique. Pourquoi est-il absent ? Quelles sont les barrières, les obstacles au dialogue authentique ?

Une autre piste de recherche intéressante serait d'étudier les manifestations de la modernité et de la post-modernité qui ont accru le besoin de dialogue, de valeurs et de sens partagé qui sont les causes au cœur de la crise dans le monde du travail. Le projet de la modernité autour de l'autonomie et de l'individualité dévie vers le mythe de l'auto-détermination des sujets qui a accouché de l'idéologie individualiste qui se développe à partir de l'auto-crédation et de l'auto-suffisance de chacun, résultats : plus de référents communs à la morale ou à la culture. Cette crise existentielle engendrée par la spirale individualiste moderne a projeté les individus dans une société de consommation où l'appât du gain a contenté les exigences des syndicats et des travailleurs instrumentalisés pour répondre aux besoins de la productivité et de l'efficacité. Comprendre ces phénomènes nous aiderait à saisir pourquoi on a dévié si facilement de la problématique primaire engendrée par l'ère industrielle, c'est-à-dire la perte de l'autonomie et de l'engagement des travailleurs au profit de la hiérarchie organisationnelle. En définitive, la crise de sens et de l'identité professionnelle dans les milieux de travail n'est pas engendrée par la postmodernité mais la résolution de la crise ne peut faire abstraction des phénomènes de cette période qui elle a eu une influence sur l'identité professionnelle des travailleurs qui s'est forgée lors de la modernité.

Produire ces deux recherches, une sur les barrières au dialogue et l'autre sur les phénomènes de la postmodernité qui ont retardé ce questionnement sur la hiérarchie et la prise de position de deux pouvoirs opposés : penseurs/exécuteurs, aiderait sans doute à la compréhension de l'histoire et à établir des prises de conscience pour co-construire une nouvelle organisation de travail. Ne serait-ce pas là une voie pavée pour passer de l'éthique professionnelle, qui est en crise d'ailleurs, à une éthique organisationnelle communément élaborée ?

Je le crois, tout comme je crois que c'est avec courage et détermination que les travailleurs retrouveront une motivation et partageront avec les directions un engagement à faire du travail une source de joie et d'actualisation de soi tout en respectant les impératifs de nos sociétés capitalistes. Des recherches supplémentaires et un engagement social des travailleurs, du pouvoir dirigeant et des politiciens seront nécessaires pour faire naître les prémisses d'une organisation de travail post-industrielle respectueuse des besoins des travailleurs. À cet effet, il serait censé que le politique institue des normes à respecter concernant la santé mentale tout comme il l'a fait pour la protection de la santé physique des travailleurs.

Je clos cette recherche avec une lueur d'espoir sur l'ouverture et la capacité des gens à évoluer, non pas juste vers un modèle d'organisation de travail qui fasse « le bien » au « plus grand nombre », mais aussi vers une autorégulation choisie : l'éthique. Bâtir du nouveau dans un inconnu allégé de normativités et de convenances nécessite de se *libérer de ses fers* et de faire sauter des verrous qui nous sécurisent. Pour ma part, cette recherche

m'aidera sans doute à faire valoir certaines idées à mes congénères et à co-construire une meilleure qualité de vie au travail.

## BIBLIOGRAPHIE

### Revue de la littérature

- Abels, Christine. 2002. « L'histoire de vie comme outil d'historicité ». Histoire de Vie et construction identitaire. *Histoires de vie*, n° 3. Rennes : PUR2. P. 17-20.
- Aktouf, Omar. 2006. *Le management entre tradition et renouvellement*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Apel, Karl-Otto. 1994. *Éthique de la discussion*. Paris : Cerf.
- Audet, Marc. 2004. « Jürgen Habermas : L'éthique de la discussion ». Parizeau, Marie-Hélène (sous la dir. de). *Hôpital et éthique*. Québec : PUL.
- Bakan, Joel. 2004. *La corporation. La soif pathologique de profit et de pouvoir*. Montréal : Transcontinental.
- Bernier, André G. ; Pouliot, François (sous la dir.). 2000. *Éthique et conflits d'intérêts*. Montréal : Liber.
- Bernier, Bernard. 2004. « Techniques industrielles, le Japon et l'utilisation des capacités humaines ». *Anthropologie et Sociétés*, vol. 23, n° 1, p. 127-144.
- Boisvert, Yves. 1995. *Le Postmodernisme*. Québec : Boréal.
- Boisvert, Yves. 1996. *Le monde postmoderne. Analyse du discours sur la postmodernité*. Paris : L'Harmattan.
- Boisvert, Yves ; Olivier, Lawrence (sous la dir. de). 2000. *À chacun sa quête*. Sainte-Foy : PUQ.
- Boisvert, Yves (sous la dir. de). 2005. *Qu'est-ce que l'éthique publique ?* Montréal : Liber.
- Boisvert, Yves (sous la dir.). 2007. *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber.
- Boisvert, Yves ; Jutras, Magalie ; Marchildon, Allison. 2007. « Quelques réflexions (critiques) sur l'intervention en éthique appliquée aux organisations publiques ». Boisvert, Yves (sous la dir.). *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber. P. 119-142.
- Bourgeault, Guy, 2004. *Éthiques : Dit et non-dit, contredit, interdit*. Sainte-Foy : PUQ.
- Boyer, Robert ; Durand, Jean-Pierre. 1998. *L'après fordisme*. Paris : La Découverte.
- Brabant, Louise. 1997. *Mémoire de maîtrise : La coopération organisationnelle dans la ré-organisation du travail*. Montréal, UQAM.
- Brabant, Louise. 2005. *Thèse de doctorat : Éthique de gestion de la coopération organisationnelle*. Sherbrooke, UdeS.

- Canto-Sperber, Monique (sous la dir. de). 2001. *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*. 3<sup>e</sup> éd. Paris : PUF.
- Canto-Sperber, Monique. 2001. *L'inquiétude morale et la vie humaine*. Paris : PUF.
- Capron, Michel ; Quairel-Lanoizelée, Françoise. 2004. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris. Éditions La Découverte.
- Cordellier, Serge (sous la dir. de). 2005. *Le Dictionnaire historique et géopolitique du 20<sup>e</sup> siècle*. Paris : La Découverte.
- Coutrot, Thomas. 2002. *Critique de l'organisation du travail*. Paris : La Découverte.
- Cuggia, Gérard. 1989. *Cascades : Le triomphe du respect*. Montréal : Québec/Amérique.
- d'Astous, Alain. 2006. *Comportement du consommateur*. 2<sup>e</sup> éd. Montréal : Chenelière Éducation.
- De Montmollin, Maurice. 1981. *Le taylorisme à visage humain*. Paris : PUF.
- De Montmollin, Maurice ; Pastré, Olivier (sous la dir. de). 1983. *Le taylorisme : Actes du colloque international sur le taylorisme*. Paris : La Découverte.
- Deshaies, Denis ; Vincent, Diane (sous la dir. de). *Discours et constructions identitaires*. Québec : PUL.
- Dorais, Louis-Jacques. 2004. « La construction de l'identité ». Deshaies, Denis ; Vincent, Diane (sous la dir. de). *Op. cit.*
- Doré, Michel ; Ferland, Guy. 1991. *Prendre les devants dans l'organisation du travail*. Montréal : CSN.
- Duhamel, André ; Noureddine, Mouelhi. 2001. *Éthique, Histoire, politique, application*. Boucherville : Gaëtan Morin.
- Dumont, Fernand. 1984. « Situation du travail : En quête d'une éthique ». Beaulieu *et al.* *Le travail quête de sens, quête d'emploi*. Montréal : Fides. Cahier de recherche éthique n° 10.
- Dumont, Fernand ; Langlois, Simon ; Martin, Yves. 1994. *Traité des problèmes sociaux*. Montréal : Institut québécois de la recherche sur la culture.
- Duperré, Yvan. 1991. *Culture organisationnelle*. Sainte-Foy : Télé-université. Vidéocassette (114 min.).
- Elbaz, Mikhaël ; Fortin, Andrée ; Laforest, Guy (sous la dir. de). 1996. *Les frontières de l'identité. Modernité et postmodernisme au Québec*. Québec : PUL.
- Enriquez, Eugène. 1993. « Les enjeux éthiques dans les organisations modernes ». *Sociologie et sociétés*, vol. XXV, n° 1, p. 25-38.
- Enriquez, Eugène. 1997. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Etchegoyen, Alain. 1993. *Le temps des responsables*. Paris : Julliard. P. 45-94.

- Ewald, François. 1989. « L'individualisme. Le grand retour ». *Le magazine littéraire*, n° 264, p. 16.
- Ewald, François. 1989. « Baudrillard : le sujet et son double ». *Le magazine littéraire*, n° 264, p. 19-23.
- Ewald, François. 1997. « Le retour du malin génie. Esquisse d'une philosophie de la précaution ». Godard, Olivier (sous la dir. de). *Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines*. Paris : Institut national de la recherche agronomique. P. 99-126.
- Ferry, Jean-Marc. 1996. *L'éthique reconstructive*. Paris : Cerf.
- Fortier, Michel ; Armony, Victor (sous la dir. de). 2003. *De l'éthique dans les démocraties libérales : état, économie, société civile*. Montréal : Guérin universitaire.
- Fortin, Pierre. 1997. « Un printemps de l'éthique ? ». *Éthica*, vol. 9, n° 2, t. 1, p. 143-162.
- Fortin, Pierre. 2003. « L'identité professionnelle des travailleurs sociaux ». Legault, Georges A. (sous la dir. de). *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*. Québec : Presses de l'Université du Québec. P. 85-104.
- Frankl, Viktor. 2006. *Une psychothérapie existentielle*. Paris : L'Harmattan.
- Friedmann, Georges. 1961. *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris : Gallimard. 3<sup>e</sup> éd.
- Friedmann, Georges. 1970. « Tendances d'aujourd'hui, perspectives de demain ». Georges Friedmann ; Naville, Pierre. *Traité de sociologie du travail*. Paris : Armand Colin. Vol. 2, p. 367-395.
- Gendron, Claude. 2003. *Éduquer au dialogue. L'approche de l'éthique de la sollicitude*. Paris : L'Harmattan.
- Généreux, Jacques. 2003. *Chroniques d'un autre monde. Manifeste pour l'économie humaine*. Paris : Seuil.
- Gérard, Alain B. L. 1998. *Éthique du partage. Éthique et modernité*. Ramonville-Saint-Agne [France] : Érés. Vol. 5.
- Gérard, Alain B. L. 1998. *Éthique du travail et de la production. Éthique et modernité*. Ramonville-Saint-Agne [France] : Érés. Vol. 2.
- Girard, Diane. 1999. « L'éthique dans les organisations : au-delà de la réglementation ». *Éthique publique*, vol. 1, n° 2, p. 41-49.
- Godard, Olivier (sous la dir. de). 1997. *Le principe de précaution dans la conduite des affaires humaines*. Paris : Institut national de la recherche agronomique.
- Guérin, Francis. 1998. *Faut-il brûler Taylor ?* Paris : EMS.
- Guitart, René. 2000. *Évidence et étrangeté. Mathématique, psychanalyse, Descartes et Freud*. Paris : PUF.

- Haber, Stéphane. 2001. *Jürgen Habermas, une introduction*. Paris : Pocket/La Découverte. Chap. 4 : p. 157-200.
- Habermas, Jürgen. 1992. *De l'éthique de la discussion*. Paris : Éditions du Cerf.
- Habermas, Jürgen. 1991. *Morale & Communication*. Paris : Cerf. Chap. 4 : p. 134-172, 180-181.
- Hottois, Gilbert. 2002. *De la Renaissance à la Postmodernité. Une histoire de la philosophie moderne et contemporaine*. 3<sup>o</sup> éd. Bruxelles : De Boeck Université.
- Humbert, Élie G. 1983. *Jung*. Paris : Éditions universitaires.
- Jacques, Alain ; Landry, Claude. 2004. *Réflexions éthiques contemporaines*. Montréal : Point de Fuite.
- Jacques, Francis. 1985. *L'espace logique de l'interlocution*. Paris : PUF.
- Jeanneret, Yves. 2000. « Jürgen Habermas : La communication fondement du social ». Dortier, Jean-François (sous la dir. de). *Philosophies de notre temps*. Paris : PUF.
- Jonas, Hans. 1995. *Le principe responsabilité*. Paris : Champs Flammarion. Chap. 1 : p. 17-46.
- Jung, C. G. 1964. *Dialectique du moi et de l'inconscient* (1933). Saint-Amand : Coll. Idées/Gallimard.
- Lacroix, André ; Létourneau, Alain (sous la dir. de). *Méthodes et interventions en éthique appliquée*. Montréal : Fides.
- Lacroix, André (sous la dir. de). 2006. *Éthique appliquée, éthique engagée. Réflexions sur une notion*. Montréal : Liber.
- Lacroix, André. 2007. « L'intervention en éthique : l'émergence d'un paradigme ». Boisvert, Yves (sous la dir.). *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber. P. 15-31.
- Langlois, Lyse ; Blouin, Rodrigue ; Montreuil, Sylvie ; Sexton, Jean (sous la dir. de). 2005. *Éthique et dilemmes dans les organisations*. Québec : PUL.
- Larouche, Jean-Marc ; Legault, Georges A. 2003. « L'identité professionnelle. Construction identitaire et crise d'identité ». Legault, Georges A. *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*. Québec : PUQ. P. 1-25.
- Laurent, Alain. 1991. *Solidaire si je le veux : pour une éthique de la responsabilité individuelle*. Paris : Les Belles Lettres. P. 187-217.
- Legault, Georges, A. 1997. « Éléments de prospective ». Legault, Georges A. (sous la dir. de) *Enjeux de l'éthique professionnelle, t. II : L'expérience québécoise*. Sainte-Foy : PUQ.
- Legault, Georges A. 1997. « L'éthique appliquée : Le malaise de la philosophie ». *Ethica*, vol. 9, n<sup>o</sup> 2, p. 9-27.

- Legault, Georges A. 1999. *Professionnalisme et délibération éthique*. Sainte-Foy, Québec : PUQ.
- Legault, Georges A. ; Rada-Donath, Alejandro ; Bourgeault, Guy. 1999. *Éthique de société ; L'éthique dans les sociétés démocratiques avancées*. Sherbrooke : Éditions GGC. P. 57-91.
- Legault, Georges A. (sous la dir. de). 2003. *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*. Québec : PUQ.
- Leite Araujo ; Luiz Bernardo. 2000. « L'éthique de la discussion : une réponse aux défis contemporains d'une morale postmétaphysique ». *Ethica*, vol. 12, n° 1, p. 11-22.
- Le Net, Michel *et al.* 1998. *Quelle gestion éthique des personnels ?* Bruxelles : De Boeck. *Entreprise Éthique*, n° 8.
- Lipovetsky, Gilles. 2004. *Les temps hypermodernes*. Paris : Grasset.
- Lipovetsky, Gilles. 1994. *Le crépuscule du devoir*. Paris : Gallimard.
- Malherbe, Jean-François. 1997. *La conscience en liberté. Apprentissage de l'éthique et création de consensus*. Saint-Laurent : Fides.
- Malherbe, Jean-François. 2000. *Qu'est-ce que l' « éthique appliquée » ?* Sherbrooke : Les Production GGC : Coll. Essais et conférences.
- Malherbe, Jean-François. 2000. *Le nomade polyglotte*. Saint-Laurent : Bellarmin.
- Malherbe, Jean-François. 2006. « Signification philosophique de l'éthique appliquée ». Lacroix, André (sous la dir.). *Éthique appliquée, éthique engagée. Réflexions sur une notion*. Montréal : Liber. P. 43-63.
- May, Rollo. 1993. *Le courage de créer : de la nécessité de se remettre au monde*. Montréal : Le Jour.
- Métayer, Michel. 1997. *La philosophie éthique. Enjeux et débats actuels*. Saint-Laurent : Éditions du renouveau pédagogique.
- Morin, Edgar. 1994. *La Complexité humaine*. Paris : Odile Jacob.
- Ohno, Taiichi. 1990. *L'esprit Toyota*. Paris : Masson.
- Ouimet, Gérard. 2004. « La longue marche en arrière... Essai sur la psychologie de l'individu contemporain ». *Santé mentale au Québec*, vol. XXIX, n° 1, p. 281-297.
- Patenaude, Johane. 1996. *Thèse de doctorat. Le dialogue comme compétence éthique*. Laval, Université Laval.
- Pauchant, Thierry C. 1995. *La Quête du sens : Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature*. Montréal : Québec/Amérique.
- Pauchant Thierry C. *et al.* 2000. *Pour un management éthique et spirituel. Défis, cas, outils et questions*. Saint-Laurent : Fides.

- Pauchant, Thierry C. 2005. « Les éthiques en gestion : comment les concilier ? ». Langlois, Lyse ; Blouin, Rodrigue ; Montreuil, Sylvie ; Sexton, Jean (sous la dir.). *Éthique et dilemmes dans les organisations*. Québec : PUL. P. 3-11.
- Pouget, Michel. 1998. *Taylor et le taylorisme*. Paris : PUF.
- Proulx, Marcel. 2000. « De la gestion par les règles à la gestion éthique : les leçons des crises ». Bernier, André G. ; Pouliot, François (sous la dir. de). *Éthique et conflits d'intérêts*. Montréal : Liber. P. 97-104.
- Rivière, Angel. 1990. *La psychologie de Vygotsky*. Liège : Mardaga.
- Rondeau, Dany. « L'éthique publique : « auto » ou « hétéro » régulation ? ». 2005. Boisvert, Yves (sous la dir. de). *Qu'est-ce que l'éthique publique ?* Montréal : Liber. P. 59-77.
- Rondeau, Dany. 2005. « Éthique et esthétique dans les organisations contemporaines : L'instrumentalisation du langage ». Communication présentée dans le cadre du colloque *Devons-nous œuvrer dans des environnements dénués de sens, de morale et de beauté ?*, UQAR, décembre 2005.
- Roy, Robert. 30 mai 2007. « De la formation individuelle à l'accompagnement organisationnel ». Communication dans le cadre du colloque de l'APEC/EPAC.
- St-Arnaud, Yves. 2003. *L'interaction professionnelle. Efficacité et coopération*. Montréal : PUL.
- Sheehy, Gail. 1977. *Passages*. Montréal : Presses Select.
- Simon, René. 1993. *Éthique de la responsabilité*. Paris : Cerf. P. 127-147.
- Sosoe, Lukas K. 2000. « Éphémérides d'un concept : L'éthique appliquée et son destin postmétaphysique ». Lacroix, André ; Létourneau, Alain (sous la dir. de). *Méthodes et interventions en éthique appliquée*. Montréal : Fides.
- Taylor, Charles. 1988. « Le juste et le bien ». *Revue de métaphysique et de morale*, vol. 93, n° 1, janv-mars, p. 33-56.
- Taylor, Charles. 1992. *Le malaise de la modernité*. Paris : Cerf.
- Taylor, Charles. 1997. *La liberté des modernes*. Paris : PUF. Chap. 8 : p. 255-283, 9 : p. 285-306.
- Terreau, Marc. 2007. « Bilan de l'intervention d'un praticien en éthique organisationnelle ». Boisvert, Yves (sous la dir.). *L'intervention en éthique organisationnelle : théorie et pratique*. Montréal : Liber. P. 193-206.
- Therrien, Marcelle. 2001. *Étude sur la relation entre le type écologiste du guide de recherche d'une orientation professionnelle ; la carence affective et la difficulté de distanciation affective*. Mémoire de maîtrise, Montréal, UQAM.
- Tillich, Paul. 1999. *Le courage d'être*. Québec : PUL.
- Tremblay, Marcel. 2002. *Quinze thèses : philosopher avec des auteurs contemporains*. Québec : PUL.

- Troader, Bertrand. 1999. *Psychologie culturelle du développement*. Paris : Armand Colin.
- Vézina, Michel ; Carpentier-Roy ; Marie-Claire. 2000. *Le Travail et ses malentendus*, Québec : PUL.
- Wallot, Jean-Pierre (sous la dir.). 2002. *Constructions identitaires et pratiques sociales*. Ottawa : PUO.

### Revue des sites web

Boisvert, Yves (sous la dir. de). 2003. *Raisonnement éthique dans un contexte de marge de manœuvre accrue : clarification conceptuelle et aide à la décision*. Rapport de recherche de Secrétariat du Conseil du trésor. (2 juillet 2006).

[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress\\_humaine/centre\\_expertise/raison-ethiq\\_rapp\\_03.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/centre_expertise/raison-ethiq_rapp_03.pdf).

Brun, Jean-Pierre. 1999. « Une question d'identité... une question de dignité humaine ». *Échange*, vol. 13, n° 2. Québec : Conseil du trésor. P. 2. (21 novembre 2006).

[http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress\\_humaine/echange/99\\_juin\\_special.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/ress_humaine/echange/99_juin_special.pdf).

Brun, Jean-Pierre. *Évaluation de la santé mentale au travail : une analyse des pratiques de gestion des ressources humaines*. Rapport IRSST août 2003. (30 juin 2006).

[http://www.irsst.qc.ca/fr/publicationirsst\\_100003.html](http://www.irsst.qc.ca/fr/publicationirsst_100003.html).

Cascades Inc : Notre profil. (27 mars 2007).

[http://www.cascades.com/cas/fr/2\\_0/2\\_0.jsp](http://www.cascades.com/cas/fr/2_0/2_0.jsp).

Comité sénatorial des affaires sociales, des sciences et des technologies. Rapport sur la santé mentale : *De l'ombre à la lumière*. (12 décembre 2006).

<http://www.parl.gc.ca/39/1/parlbus/commbus/senate/Com-f/SOCI-F/rep-f/rep02may06-f.htm>

Encyclopédie Wikipédia. (5 janvier 2007).

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Ethos>.

Heslon, Christian. 26 mai 2005. « Parcours professionnels et âges de la vie ». Les matinales de la formation. (12 mars 2008).

[ftp://portail.carif.org/ftpcarif/formation/matinales/CR\\_matinale2.pdf](ftp://portail.carif.org/ftpcarif/formation/matinales/CR_matinale2.pdf).

Legault, Georges A. L'encyclopédie de l'Agora. (21 septembre 006).

[http://agora.qc.ca/colloque/professions.nsf/Conferences/Identite\\_et\\_valeurs\\_professionnelles](http://agora.qc.ca/colloque/professions.nsf/Conferences/Identite_et_valeurs_professionnelles).

Le grand dictionnaire terminologique. (22 avril 2007).  
<http://www.granddictionnaire.com>.

Malherbe, Jean-François. *Qu'est-ce que l'éthique appliquée ? Leçon inaugurale*. Chaire d'éthique appliquée à Sherbrooke. (19 avril 2007).  
<http://www.usherbrooke.ca/bdethique/pdf/Lecon-inaugurale-Longueuil-26octobre1999.pdf>.

Office québécois de la langue française. (5 janvier 2007).  
[http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r\\_motclef/index1024\\_1.asp](http://www.granddictionnaire.com/btml/fra/r_motclef/index1024_1.asp).

Rosell, Steven, A. 2000. *Un nouvel encadrement pour le leadership et la gouvernance à l'ère de l'information. Rapport de la table ronde pour un renouveau de la gouvernance*. Gouvernement canadien. (30 août 2006).  
[http://www.viewpointlearning.com/publications/books/changing\\_framesfrench.pdf](http://www.viewpointlearning.com/publications/books/changing_framesfrench.pdf).