

Introduction

La routinisation des morales

Ma plume, habituée aux chiffres, ne peut fixer la musique des assonances et des rythmes. Je m'efforcerai d'écrire ce que je vois, ce que je pense, ou, plus exactement, ce que nous autres nous pensons (précisément : nous autres, et NOUS AUTRES sera le titre de mes notes).

Evgeny Zamyatin, *Nous autres*

Ce fut en juillet 2005, par une belle journée ensoleillée, que j'intégrai le « nous » du corps professoral de la Business School de Harvard. Un membre du personnel me guida jusqu'au bureau qui venait de m'être attribué et me présenta à mon assistante. Celle-ci avait tout préparé pour mon arrivée, des trombones jusqu'aux marqueurs de couleur pour mon tableau blanc. Les quelques objets que j'avais apportés avaient du mal à remplir un tiroir. En l'occurrence, deux livres, offerts cette année-là à chaque nouvel enseignant de l'École, se révélèrent très utiles ; tous deux étaient relativement grands et leurs couvertures colorées, verte et jaune, étaient agréables à l'œil. Qui plus est, leurs titres – *Education for Judgment* [Former à une pensée autonome] et *Teaching and the Case Method* [L'Enseignement et la méthode des cas]¹ – semblaient adaptés au bureau d'un débutant. Une fois les ouvrages placés sur une étagère marron, le tout prit une allure un peu plus lumineuse et plus achevée.

En dépit de ces efforts, le silence et le vide emplissaient encore sensiblement la pièce. Dès l'instant où je fermai la porte, les bruits extérieurs disparurent. Supposant que ce silence était le même pour les autres, je me demandai comment mes collègues comblaient cette vacuité. Peut-être devrais-je apporter une plante ? Ou une chose présentant davantage d'intérêt ? Je notai donc de dénicher à la maison quelques objets qui conviendraient. Par bonheur, mes collègues passèrent à intervalles réguliers pour me souhaiter la bienvenue et me proposer leur aide. Leurs suggestions allèrent des lieux où trouver de quoi manger sur le campus au nom des personnes qu'il fallait

INTRODUCTION

que je rencontre, sans oublier les multiples séminaires auxquels je pouvais participer. Dans le même temps, leurs visites contribuaient à occuper mon nouvel espace. Ce jour marqua pour moi le début de l'apprentissage d'une perspective unique dont les accents moraux allaient dépasser tout ce que j'aurais pu imaginer – et qui, encore aujourd'hui, reste en partie mystérieuse à mes yeux. Cette composition initiale faite du silence de mon bureau et des incursions vocales de mes collègues annonçait étrangement le propos central de ce livre.

Je m'intéresse ici à la façon dont une conduite morale est encouragée dans les organisations, le *silence parlant* y étant présenté comme un moyen d'encourager une telle conduite. Je préciserai plus loin cette terminologie mais, pour l'instant, il suffira de savoir que ce type de silence crée une possibilité structurée de friction entre les suppositions implicites de l'individu et les expressions plus bruyantes de la communauté à laquelle il appartient². Dans le silence parlant, chaque membre de l'organisation prend « seul » ses décisions bien que les murmures d'une orientation collective soient perceptibles dans le lointain. Pour ma part, je ne me doutais guère, ce jour de juillet, que ce silence se révélerait aussi essentiel dans la vie d'un professeur et dans la fabrication des morales.

Ce livre examine comment une organisation tente de favoriser des orientations morales à travers des routines. Les morales sont des conceptions communes par lesquelles les rêves et aspirations suprêmes des hommes peuvent se réaliser, beaucoup d'entre elles – voire toutes – étant liées à des activités collectives. Au quotidien comme dans les moments critiques de l'existence, les morales nous permettent de distinguer le vrai du faux, le bien du mal³. Elles guident et justifient pensées et actes dans tous les domaines de la vie sociale⁴. Le terme de *morale* se définit ici comme l'ensemble de ce qu'une communauté juge admissible⁵. Prenons un exemple : si un policier lambda appartenant à une division donnée pense que « rester en retrait » sans faire de vagues est la meilleure façon de se comporter dans l'exercice de sa fonction, ce comportement sera identifié comme moral au sein de la communauté policière⁶.

De plus, entre les morales abstraites et les individus réels, on trouve des groupes intermédiaires qui veillent à socialiser leurs membres conformément

à ces conceptions communes ; les familles, écoles et congrégations religieuses dans lesquelles nous grandissons font évidemment partie de ces intermédiaires⁷. Les rassemblements informels ou fortuits sur un trottoir, au coin d'une rue ou dans un restaurant de quartier, peuvent également jouer ce rôle⁸. Cependant, bien d'autres entités, telles que les associations professionnelles ou les entreprises, prennent part à la démarche de socialisation⁹. Des chercheurs ont étudié ce phénomène au sein d'organisations aussi différentes que l'Opéra de Paris et la Banque mondiale¹⁰ ; le lien d'affiliation qu'offrent ces entités à leurs membres est suffisamment intime pour imprégner fondamentalement leur quotidien, tout en étant suffisamment dissocié de toute personne en particulier pour que chacun se voie comme une composante d'une démarche plus vaste. Même si de telles entités n'atteignent pas toujours leur objectif, elles favorisent souvent le partage d'opinions entre leurs membres¹¹.

L'existence de dynamiques d'apprentissage collectif dans les organisations n'est pas une surprise en soi : tous ceux qui travaillent dans ces structures les ont vécues¹². Chaque organisation développe chez ses membres une *perspective* propre composée de « schémas de pensée et d'action » que les individus appliquent en réponse à des pressions organisationnelles spécifiques¹³. Je préfère employer le terme de « perspective » plutôt que celui de « valeur », puisqu'une perspective est propre à une situation (et ne s'applique pas forcément ailleurs) tandis que les valeurs transcendent les contextes. Certaines entités, notamment celles qui, selon John Van Maanen, abritent des « cultures d'orientation », vont même plus loin, cherchant *délibérément* à engendrer une perspective particulière, souvent teintée de morale¹⁴. Ces organisations tentent d'exercer un « contrôle normatif » en s'efforçant de modeler les expériences, les réflexions et les sentiments qui guident les actes de leurs membres¹⁵. Ce sont les cultures que l'on retrouve dans la plupart des écoles et universités¹⁶. Si les groupements citoyens et les associations à but non lucratif visent habituellement à mettre en place des cultures de ce genre, de nombreuses entités gouvernementales et entreprises économiques le font également¹⁷.

On trouvera ici une étude détaillée de la fabrication des morales dans le cadre d'une institution universitaire de ce type. Peu d'organisations visent à produire une perspective commune ou un ensemble de morales avec

autant de volonté délibérée et de cohérence que celle que je vais décrire. Et rares sont celles qui le font depuis aussi longtemps, à savoir près d'un siècle. Mon enquête porte aussi sur les mécanismes et les conditions qui permettent l'émergence d'un tel schéma distinctif de pensée et d'action, tout en traitant l'épineuse question de la routinisation des morales.

PROBLÉMATIQUE DE LA ROUTINISATION DES MORALES

Ce livre tente de répondre à la question qu'a posée la sociologue Robin Leidner au terme de son étude sur la routinisation de la vie quotidienne (1993). Après avoir montré que, dans les secteurs de l'assurance et des *fast-foods*, les interactions normées vont apparemment à l'encontre d'une parole libre et sincère et d'une capacité d'agir personnelle (sans pour autant les exclure), Leidner conclut : « On peut se demander si la courtoisie, la confiance et l'intégrité peuvent s'inscrire dans des scripts¹⁸. » Par scripts, l'auteure entend un ensemble de tâches pouvant être effectuées sans véritable prise de décision consciente de la part de ceux qui y participent ou de celle de leur hiérarchie dans l'organisation ; d'autres auteurs les appellent des « routines »¹⁹. Toutefois, elle n'a pas abordé les mesures qu'il faudrait prendre pour inscrire des morales dans ces scripts ou routines.

Plus précisément, Leidner questionne uniquement la possibilité de transmettre des morales au sein d'une organisation au moyen de scripts et de routines. Mais le fait de scénariser les morales peut-il les modifier, voire les détruire ? Dans l'affirmative, comment celles-ci peuvent-elles subsister ? Les fondateurs de la Business School de Harvard n'ont sans doute pas conçu la démarche de l'institution en termes de morales et de routines mais l'École reste, de mon point de vue, un cadre pertinent pour examiner ces questions. Au début de ce travail, je ne cherchais pas à reprendre là où Leidner s'était arrêtée. Les analyses présentées dans les chapitres suivants contribuent néanmoins à répondre à son interrogation finale en montrant comment une organisation procède pour nourrir une perspective morale spécifique à travers des routines.

On a toujours estimé que morales et routines s'excluaient mutuellement. Effectivement, des auteurs ont déjà évoqué la difficulté d'inscrire les morales « dans le script ». Par exemple, Max Weber a fait allusion aux

tensions intrinsèques entre morales et routines. Selon lui, le caractère exemplaire d'un individu et les « ordres révélés ou émis » par celui-ci s'opposent fondamentalement à des routines²⁰. Comme la valeur d'un individu suppose une volonté personnelle, l'idée même de la routinisation d'une valeur paraît contradictoire : une personne ne peut être considérée comme responsable et, dans le même temps, suivre aveuglément un script. La conception que Weber avait des routines – essentiellement des forces contraignantes capables de broyer la valeur d'un individu – éclaire les raisons pour lesquelles le paradoxe de la capacité d'agir et de la structure lui semblait difficilement surmontable.

De même, les doutes de Leidner quant à une coexistence possible des morales et des routines tiennent à son acception des routines qui exclut pratiquement toute prise de décision des participants²¹. Elle indique notamment : « Les efforts des organisations pour convertir les interactions humaines en routines transgressent d'importantes normes culturelles qui sont liées à la personnalité de l'individu et qui valorisent l'authenticité, l'autonomie, la sincérité et l'individualité²². » On peut en dire autant de l'aptitude de chacun à agir moralement en toute indépendance (apparemment), donc à choisir un plan d'action approprié sans consignes extérieures, ni même sans un coup de coude opportun.

Les routines étant censées déclencher des réactions automatiques, elles peuvent facilement paraître antithétiques de l'essence des morales ; en transférant la responsabilité de l'individu à l'organisation, les routines et les règles éliminent l'autonomie personnelle. Carol Heimer développe cet aspect en précisant que les réactions des membres sont rendues « insignifiantes essentiellement à cause de leur obligation de suivre les injonctions de leur organisation²³ ». De façon plus directe, les structures qui s'appuient fortement sur des règles et des routines sont souvent décrites comme de « vastes systèmes d'irresponsabilité organisée²⁴ ». Morales et routines paraissent alors incompatibles. Une étude de la manière dont des professeurs sont socialisés au sein de la Business School de Harvard offre la possibilité de revenir sur cette hypothèse.