



## Entreprise mythique et leadership éthique

**By/Par** | **Michel Dion**

Titulaire de la Chaire de recherche en intégrité financière CIBC  
Faculté d'administration, Université de Sherbrooke  
Sherbrooke (Québec) Canada  
Courriel : [Michel.Dion@USherbrooke.ca](mailto:Michel.Dion@USherbrooke.ca)

### **ABSTRACT**

Le présent article a pour objectif de mieux saisir les enjeux philosophiques qui sont intrinsèquement liés à la transformation progressive d'une méga-corporation en entreprise « mythique », et par conséquent de décrire les temporalités propres à l'entreprise mythique, de sorte à pouvoir mieux reconnaître comment des méga-corporations sont en voie de devenir des entreprises dites « mythiques ». Nous ferons également état des défis que la méga-corporation en voie de devenir mythique doit assumer afin d'éviter de tomber dans les pièges idéologiques typiques de sa mythicisation, plus spécifiquement le défi d'assumer un leadership éthique de type transformationnel, en tant qu'expression de l'essence de l'organisation, ou de sa raison d'être.

**Keywords:** Mythic firm; ethical leadership; transformational leadership; mega-corporations

### **RÉSUMÉ**

In this article, we are describing the philosophical issues which are intrinsically linked to any progressive transformation of a mega-corporation into a « mythical » enterprise, and thus the various temporalities which characterize the mythical enterprise. In doing so, it will be easier to perceive how given mega-corporations are becoming mythical enterprises. We will explain some philosophical challenges such mega-corporations have to deal with, if they want to avoid the ideological pitfalls which are arising through its mythicizing process. More particularly, the challenge to take transformational leadership (as the expression of its organizational essence) will be addressed.

**Mots-clés :** entreprise mythique, leadership éthique, leadership transformationnel, méga-corporations.

JEL Classification : F23

## INTRODUCTION

Les entreprises multinationales peuvent être classifiées à partir de divers indicateurs : la taille de leur chiffre d'affaires, le nombre de pays dans lesquels elles ont des activités ou des opérations (ex : co-entreprises, filiales, usines), la diversité (au plan culturel et religieux) des régions impliquées, le niveau de risque financier et politique (par exemple, selon les indicateurs de l'International Risk Country Guide) représenté par les pays où l'entreprise a des activités ou des opérations. Lorsque nous parlons de « méga-corporations », de quoi est-il question ? Muchielli (1998) affirmait que les firmes multinationales étaient caractérisées par deux grandes tendances : l'expansion (comme accession à une dimension véritablement mondiale) et la diversification (au sens de la diversité des cultures sociétales dans lesquelles l'entreprise est implantée, tout autant qu'au sens de la diversité de ses secteurs d'activités). La méga-corporation ne serait-elle alors qu'une firme multinationale dont l'expansion et la diversification sont simplement plus grandes que les autres ? La méga-corporation ne peut être définie sans tenir compte de sa taille, le préfixe « méga » l'indiquant clairement. Mais la méga-corporation a ceci de particulier que son expansion et sa diversification ont atteint un niveau qui les rend incomparables à la plupart des autres multinationales. Le groupe des méga-corporations refléterait ainsi un nombre limité de très grandes multinationales. Qu'est-ce qui les définirait, mise à part leur taille et leur expansion mondiale ? D'une part, ces méga-corporations jouent un rôle politique (d'influence des grandes décisions stratégiques) auprès autant de gouvernements que d'organisations internationales (non gouvernementales). D'autre part, les méga-corporations ont une inflation de l'auto-perception de leur raison d'être : une idolâtrie de leur mission corporative (l'entreprise se perçoit comme ayant des pouvoirs infinis). Les cas d'Enron (illustrant l'aspect idolâtrique), d'Exxon ou de Wal-Mart (manifestant le rôle d'influence politique) permettent de bien illustrer quel genre d'entreprises multinationales pourrait être qualifié de « méga-corporation ». C'est l'aspect idolâtrique qui retiendra notre attention, puisque c'est celui qui peut donner lieu à une auto-perception mythique de l'organisation. Une entreprise « mythique » sera celle qui, ayant idolâtré sa mission corporative, en vient à redéfinir le réel (plus spécifiquement, le temps organisationnel) en se basant sur son propre apport à la vie en général, et à la vie organisationnelle en particulier. La vie organisationnelle apparaît comme le résultat conjugué du passé qui influence encore les membres de l'organisation, du présent qui repousse la responsabilité entière sur les acteurs et décideurs de l'ici et maintenant, et de l'avenir comme projection à la fois de nos idéaux et de nos appréhensions. L'entreprise mythique a une interprétation du réel (et de la vie organisationnelle, en particulier) qui la rapproche du sacré : elle est créatrice d'une nouvelle quasi-religion, centrée sur le sens qu'elle donne à la vie de tous les membres organisationnels. Le sens à la vie organisationnelle devient non pas un sens parmi les autres, mais le seul et unique sens existentiel que les membres organisationnels devraient développer. Le problème n'est pas que l'entreprise veuille être porteuse de sens, comme le disait Lipovestky (1992) en parlant de l'entreprise « postmoderne ». Le problème est que l'entreprise (dite « mythique ») veut imposer un certain sens à la vie (à la vie tout court, ou à la vie organisationnelle) aux membres de l'organisation. Le caractère mythique de l'organisation est ainsi une voie d'aliénation

existentielle pour les membres de l'organisation, i.e. une manière de les éloigner de leur essence, de ce qu'ils sont en tant qu'individus.

La méga-corporation, en tant qu'elle tend à devenir une entreprise mythique, se meut en tant que « fournisseur du sens à la vie de tous les membres organisationnels, puis de tous les intervenants du milieu des affaires, voire de toute la société ». Comment en arrive-t-elle à tenter de jouer un tel rôle symbolique ? La méga-corporation est une entité-en-situation, i.e. l'organisation qui analyse sa situation comme définissant son essence même (la substance de l'organisation comme ce qu'elle a réussi à devenir, la présence qu'elle a réussi à imposer dans le monde des affaires). Le contexte, c'est l'acteur social lui-même. L'acteur crée le système, disait Bernoux (1985). La méga-corporation définit ses stratégies en permettant le recours à l'imaginaire de ses membres. C'est là l'une de ses forces. Elle établit ses plans de croissance et les conditions pour qu'ils soient institutionnalisés. La méga-corporation n'est pas pour autant moins innovatrice. Elle l'est autant, sinon plus que ses compétiteurs. La méga-corporation a, la plupart du temps, fait preuve de beaucoup d'entrepreneurship, ce qui signifie qu'elle a également bénéficié d'un état du marché caractérisé par l'incertitude et le risque, et qu'elle a usé de son imagination et de sa créativité pour y faire face de la manière la plus rentable possible. Cela est tout à fait compréhensible car dans une société sans risque (et donc sans incertitude, et ainsi sans courage possible, disait Simone Weil), il n'y aurait aucune entrepreneur, car l'entrepreneur est celui qui sait exploiter l'incertitude et assumer les risques en vue de faire plus tard un profit, plus ou moins clairement identifié (et identifiable) à l'avance. L'entrepreneur est foncièrement un être courageux, car il assume les risques liés à ses idées novatrices : des risques de succès ou d'échec. La méga-corporation a conservé, en dépit de sa taille, une propension importante à l'entrepreneurship, et en particulier, au caractère visionnaire et courageux de l'entrepreneur. Mais lorsque la méga-corporation traite, par exemple, de sa conception du développement durable, il s'agit, la plupart du temps, d'une construction économique, en ce sens que c'est à l'aide de concepts (et même de métaphores) économiques que seront pensées les différentes composantes et étapes du développement durable<sup>1</sup>. Nous n'avons qu'à observer le discours moral de Wal-Mart à propos du développement durable pour nous en convaincre<sup>2</sup>. La dimension sociale du développement durable est celle qui subit alors le plus de pressions à la baisse. Le langage économique tend à imposer ses diktats aux autres domaines d'activités humaines<sup>3</sup>. Le développement durable, lorsqu'il est placé entre les mains de Wal-Mart, sonne faux, précisément parce que la dimension sociale est négligée. On pourra objecter que Wal-Mart fait des dons philanthropiques importants (environ 170 millions \$ par année, soit 1.7% de ses revenus nets avant impôts : un résultat qui, toutes proportions gardées, n'est pas si impressionnant qu'il le semble). Mais en fait, ces dons sont faits en territoire américain

---

<sup>1</sup> On peut comprendre cet impérialisme du langage économique comme étant tout à fait normal en ce qui a trait au développement durable, puisque le discours, dit Hajer, est un ensemble d'idées, de concepts et de catégories qui sont produits et transformés en une série de pratiques spécifiques : voir M. Hajer. (1995). *The Politics of Environmental Discourse: Ecological Modernization and the Policy Process*. Oxford/New York :Clarendon Press, C'est bien d'une telle transformation de concepts en pratiques dont il est éminemment question dans le développement durable.

<sup>2</sup> <http://corporate.walmart.com/global-responsibility>

<sup>3</sup> D. McCloskey. (1985). *The Rhetorics of Economics*. Madison:University of Wisconsin Press; M. Horkheimer and T. Adorno. (1972). *Dialectics of Enlightenment*.New York:Seabury Press.

seulement. Aucune tentative n'est faite de venir en aide aux jeunes enfants engagés par ses fournisseurs dans les pays en voie de développement (construction d'écoles, fourniture de bibliothèques et d'instruments informatiques, amélioration du transport scolaire et des repas des enfants, etc.). Pourtant, Wal-Mart bénéficie de moyens financiers (la taille de ses dons philanthropiques) qui lui permettraient de changer la donne. Mais l'objectif de Wal-Mart est de favoriser son marché principal. Un objectif purement économique, qui n'a rien à voir avec sa prétention de vouloir faire du développement durable.

Le présent article a pour objectif de mieux saisir les enjeux philosophiques liés à la transformation progressive d'une méga-corporation en entreprise « mythique », et par conséquent de décrire les temporalités propres à l'entreprise mythique, de sorte à pouvoir mieux reconnaître comment des méga-corporations sont en voie de devenir des entreprises dites « mythiques ». Nous ferons également état des défis que la méga-corporation en voie de devenir mythique doit assumer afin d'éviter de tomber dans les pièges idéologiques typiques de sa mythicisation, plus spécifiquement le défi d'assumer un leadership éthique de type transformationnel.

## **MÉGA-CORPORATION ET ENTREPRISE MYTHIQUE**

Sérieyx (1993) affirmait que la quête de sens par les organisations a été foncièrement modifiée par les relations au temps, au risque, à l'espace et à la pensée qui ont radicalement changé dans les sociétés. Nous vivons de plus en plus dans l'instantanéité, ce qui rend plus pénible l'effort d'auto-transcendance. Nous avons moins peur de prendre des risques, mais sommes moins enclins à en prendre, soulignait Sérieyx (1993). Nos repères spatiaux ont été modifiés. L'identification de l'individu au plan territorial n'est plus le même : jusque dans les années 1950, le territoire paroissial (dans le christianisme) jouait un rôle important dans l'identification sociale des individus. Peu à peu, l'environnement « vécu » a supplanté l'environnement juridique. Je suis citoyen d'un pays, mais ne me reconnais que comme membre de ma province. Dans le cas des fusions de municipalités, la même dynamique de quête de l'identité individuelle (au plan territorial) était en jeu. Enfin, la pensée unique a démontré le caractère pernicieux de ses prétentions. L'éthique devrait être subversive : elle devrait questionner le statu quo et s'opposer fortement à la pensée unique (De Woot, 2005). Comme disait Sérieyx (1993), nous sommes amenés à développer une pensée complexe, un regard pluriel sur la réalité (plus particulièrement au plan de la diversité, qu'elle soit ethnique, culturelle, religieuse ou autre). L'exemple de la temporalité est particulièrement éloquent. C'est la dimension sur laquelle nous insisterons en parlant d'entreprise mythique, car le mythe est fondamentalement un discours sur le temps (le temps de l'origine, le temps qui s'écoule, la fin du temps, ou le temps eschatologique). L'entreprise mythique opère dans un temps organisationnel défini par la substance qu'elle porte. Il ne s'agit pas de la segmentation de la durée à travers la vie organisationnelle (ex : temps de la conception des produits et services, temps de la production, temps des commandes/livraisons, temps de la délocalisation). Il ne s'agit pas non plus de considérer l'historicité de l'être humain comme permettant de qualifier d'historique le temps organisationnel. Dans la perspective de la pensée mythique, le temps organisationnel est plutôt déterminé par le sens que la collectivité (l'organisation) attribue aux événements qui sont vécus et qui tissent la culture

organisationnelle<sup>4</sup>, et ainsi au caractère quasi-sacré<sup>5</sup> qu'acquière chacune de ses décisions stratégiques.

Une méga-corporation qui se définit elle-même de manière mythique et est ainsi perçue voit se dessiner une double image d'elle-même dans la société dont elle fait partie : à la fois un phénomène effrayant et une chose fascinante en elle-même. Effrayante par son pouvoir absolu, par la dépendance que nous pouvons avoir envers elle. Fascinante, par l'élément de majesté, de grandeur qui s'en dégage. Nous avons là les deux éléments du sacré qu'avait identifiés Rudolf Otto en 1929<sup>6</sup>. La frayeur envers le dieu omnipotent peut être observée dans certaines descriptions bibliques<sup>7</sup>. La fascination pour le Dieu « tout autre » est particulièrement mise à l'honneur dans des textes religieux hindous, tels les Upanishads<sup>8</sup>. La grandeur qui émane du Divin vient également de la perception de sa perfection et, conclusion, de son impossibilité de se changer lui-même. Dans la *République* de Platon, il est dit qu'un dieu, étant parfait, doit demeurer simple et ne jamais changer (ni même désirer changer) de forme<sup>9</sup>. Si donc, une méga-corporation prétendait au statut de détenteur du sacré (démontrant par là une auto-perception mythique), il faudrait que les gens ressentent envers elle, à la fois fascination et frayeur. Mais il faudrait aussi que la méga-corporation soit vue comme une perfection en elle-même, insurpassable, sans possibilité de modification interne. Si pour qu'une entreprise puisse être qualifiée de « mythique », nous exigeons qu'elle comporte en elle-même les caractéristiques du sacré (en demeurant une réalité quasi-sacrée), alors bien peu se sont qualifiées dans le passé ou risquent de se qualifier dans l'avenir. Si par contre, nous prenons comme point d'ancrage le fait d'avoir développé un comportement mythique comme organisation, alors nous pourrions analyser les organisations à partir des trois critères suivants : (1) l'imitation d'un modèle « trans-humain », celui représenté par des êtres surnaturels : les dirigeants comme modèles de rôle et héros mythiques ; (2) la répétition

<sup>4</sup> Schein (1985) définissait ainsi la culture organisationnelle : « a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration - that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems » (E. H. Schein. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985, p. 9).

<sup>5</sup> Le quasi-sacré réfère à une forme qui ressemble au sacré, dans sa structure et ses manifestations, bien que n'étant en soi qu'une réalité profane. Le quasi-sacré est typique des quasi-religions. Paul Tillich (1886-1965) donnait comme exemples de quasi-religions le nationalisme, le communisme, le nazisme et le capitalisme. Une quasi-religion fonctionne comme si c'était une religion, mais c'est, en réalité, un phénomène qui n'a rien de religieux. Elle s'accompagne d'un temps quasi-sacré, d'un espace quasi-sacré, d'écritures quasi-sacrées, de rituels quasi-sacrés. La structure interne de la quasi-religion est donc tout à fait similaire à celle d'une religion (temps sacré, espace sacré, écritures sacrées, rituels sacrés). Mais le contenu de chacune des composantes de la structure n'est que profane. La quasi-religion a ainsi pour effet de présenter comme infinie une réalité finie. La quasi-religion est ainsi foncièrement idolâtrique, puisque comme disait Tillich, l'idolâtrie consiste à élever une réalité finie au rang de l'infini (P. Tillich. *Systematic Theology*, Volume I. Chicago: The University of Chicago Press, 1951, p. 13).

<sup>6</sup> R. Otto. (1968). *Le sacré. L'élément non rationnel dans l'idée du divin et sa relation avec le rationnel*. Paris : Petite Bibliothèque Payot.

<sup>7</sup> Gn 28, 17; Ex 23, 27; Dt 4, 24; 5, 26; Is 63, 3; Ps 2, 11; Jr 10, 10; He 10, 31; 12, 29; Ap 19, 15.

<sup>8</sup> À cet effet, voir: *Kena Upanishad; Isa Upanishad*.

<sup>9</sup> Platon. (1967). *The Republic*. New York: Oxford University Press, p. 73 (Livre II, n. 380).

d'un scénario exemplaire ou paradigmatique ; (3) la coupure par rapport au Temps profane et l'ouverture de l'esprit humain au Temps sacré : un enracinement profond dans un Temps séculier, parallèlement à une volonté mythique de se ré-essentialiser par une immersion dans un Temps sacré.

Les dirigeants de méga-corporations pourraient être vus comme les protagonistes de méga-corporations en construction d'une essence mythique, seulement dans la mesure où ils tentent de se sortir de l'influence décisive qu'exerce sur eux et sur l'entreprise le Temps profane, afin de vivre dans un Temps qualitativement différent, un Temps sacré (qui est, en fait, quasi-sacré), caractérisé par la prétention de détenir des vérités fondamentales sur le sens à la vie (à la vie tout court, ou à la vie organisationnelle). Certaines méga-corporations réussissent à combiner le modèle trans-humain (sous la forme du héros organisationnel) et le Temps quasi-sacré. Dans ce cas, le Temps organisationnel devient quasi-sacré par le recours constant à l'Âge d'Or de l'origine, celui du fondateur qui est rappelé constamment à l'aide de mythes, récits et légendes qui sont entretenus à son sujet. S'ajoutent à cela un arsenal de créations culturelles qui ont pour effet de sacrifier le fondateur, devenu super-héros organisationnel qu'aucun successeur ne pourra jamais supplanter. L'une des techniques de sacralisation du fondateur consiste à faire des textes autobiographiques du fondateur/dirigeant totémique des écrits « quasi-sacrés », i.e. des textes dont la structure interne et l'effet recherché se collent au modèle religieux traditionnel. Pensons à l'influence des écrits de Tom Watson chez IBM<sup>10</sup>. Dans ce cas-là, on ne peut conclure que l'entreprise rencontre les critères propres à la pensée mythique. Les méga-corporations semblent rencontrer rarement les trois critères de la pensée mythique traditionnelle, de sorte que nous pourrions conclure que l'entreprise mythique est elle-même un mythe. Rien ne nous empêcherait, par contre, de soumettre l'hypothèse que des entreprises sont en processus de création d'une identité organisationnelle de nature mythique. Cela supposerait un processus (qui a donc un début et une fin) de création du sens même de l'essence mythique, lorsque replacé dans une organisation donnée. La création d'un sens suppose la possibilité que ce sens se transforme (la métamorphose du sens) ou même qu'il meure (la mort du sens), de manière individuelle autant que collective. Nous devrions alors nous demander de quel sens de l'essence mythique il s'agirait. S'agirait-il de la substance du concept lui-même ? S'agirait-il plutôt de l'étendue de l'application de la substance du concept ? Serait-il plutôt question d'un appel à un engagement historique porté par le concept lui-même (le concept comme appel à l'action) ? Si nous assumons l'existence actuelle d'un processus de création de sens d'une essence mythique en milieu organisationnel, alors nous devons revoir la notion même d'organisation à partir de sa nature narrative. Les narratifs organisationnels des méga-corporations sont certainement des récits d'intégration et de succès, comme le suggérait D'Almeida (2006) en parlant des grands récits économiques<sup>11</sup>.

Les entreprises américaines et leur insertion dans une société qui est avide de créer des héros organisationnels entendent manifester que la culture américaine est un exemple pour le

---

<sup>10</sup> T. J. Watson. (2003). *A Business and Its Beliefs. The Ideas that Helped Build IBM*. New York:McGraw-Hill; T. J. Watson and P. Petre. (2000), *Father, Son & Co. My Life at IBM and Beyond*. New York: Bantam.

<sup>11</sup> N. D'Almeida (2006). 'La perspective narratologique en organisations', *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, in P. de la Broise and T. Lamarche (eds.), Villeneuve d'Ascq :Presses universitaires du Septentrion, p. 27-38.

monde entier. L'« American Way of Life » est un mythe sociétal qui renforce la culture américaine sur la scène internationale, en la présentant comme un modèle que toutes les autres sociétés devraient adopter. Mais, pour que ce modèle soit crédible, la société américaine doit être remplie de héros réels, tangibles. C'est justement ce qui caractérise le milieu des affaires aux États-Unis : une panoplie de héros organisationnels, fondateurs ou ex-PDG qui ont fait leur marque, au plan du leadership et de l'éthique dont ils ont fait preuve, mais aussi quant à leur caractère de visionnaire. Ces héros ont été créés de toutes pièces dans la société américaine. Cela ne leur enlève pas leurs qualités personnelles. Mais en faire des héros, c'est aller au-delà de la simple reconnaissance publique de ces qualités. C'est vouloir renforcer une culture qui cherche à se présenter en modèle et ainsi, à dominer l'esprit des peuples. Une sorte d'impérialisme de l'esprit. Cela devient particulièrement évident lorsque ces héros organisationnels deviennent des figures emblématiques dont le pouvoir et l'influence dépasse de très loin le niveau organisationnel. Mais ce phénomène n'est pas qu'américain. Il n'a, en fait, aucune frontière géographique. Des gens d'affaires comme Bill Gates, Warren Buffet, Richard Branson ont une influence à la fois économique, politique et humanitaire. Lorsqu'ils parlent de développement durable ou d'aide apportée aux pays en voie de développement, leur discours n'est pas qu'assorti de grandes sommes d'argent versées à des œuvres spécifiques. Leur discours fait figure de symbole pour le milieu des affaires international. En cela, ils deviennent des figures mythiques, car ils redéfinissent le lien au réel, du moins dans les affaires internationales.

Le langage organisationnel peut devenir une distorsion du sens préexistant, du sens à la vie organisationnelle tel qu'il était (ou qu'il a toujours été depuis la fondation de l'entreprise) avant que l'entreprise n'effectue un renversement de perspectives et change le sens qu'elle attribue à la vie organisationnelle (l'entreprise en dissonance cognitive par rapport à son essence). Ce langage organisationnel distorsionné peut être observé dans et à travers des sources implicites (climat de travail, modes d'action) ou explicites (mission, vision ou valeurs d'entreprise ; code d'éthique ; rapport de responsabilité sociale de l'entreprise ou rapport de développement durable). Le langage organisationnel s'insère dans les temporalités propres aux organisations. Le temps, tel qu'il est vécu dans les méga-corporations en voie de devenir mythiques, véhicule le message suivant : le langage organisationnel peut être distorsionné sans que l'organisation doive s'en expliquer. Il n'y a pas de langage sans le temps, puisque l'être-de-langage est un être historicisé, lancé dans le temps, de la naissance à sa mort vers laquelle il marche (l'avoir-à-mourir heideggerien). De même, tout langage organisationnel se positionne à l'intérieur des temporalités dans lesquelles évolue l'entreprise en voie de devenir mythique.

## **LES QUATRE TEMPORALITÉS DE L'ENTREPRISE MYTHIQUE**

Le temps organisationnel propre au langage distorsionné (que l'on pourrait qualifier de « temporalité de l'auto-justification) peut se manifester selon deux axes principaux : l'axe de l'essence de l'organisation, et celui de la vie organisationnelle. Dans chaque cas, cela donne lieu à des expériences du temps organisationnel tout à fait distinctes. Nous parlerons ainsi des quatre temporalités propres à l'entreprise mythique. Ces quatre temporalités ne sont pas exclusives, ni ne surgissent obligatoirement en parallèle. Plusieurs d'entre elles (sinon

toutes) peuvent être actualisées dans une même entreprise, tant simultanément qu'au fil de son histoire collective.

### *L'axe de l'essence de l'organisation*

L'axe de l'essence de l'organisation reflète l'expérience de la laideur de l'organisation. Deux temporalités peuvent y être expérimentées : le temps de l'auto-contradiction et le temps de l'impossibilité de se ré-essentialiser.

*Premièrement, le temps de l'auto-contradiction* : la négation de la mission, de la vision ou des valeurs de l'entreprise (contradiction du sens donné à la vie organisationnelle). Le sens contredit est le sens dont le contenu est nié par des pratiques et/ou des idéologies spécifiques. Le temps organisationnel véhicule ainsi le message suivant : l'essence de l'organisation est si malléable que l'on peut la contredire si c'est le souhait formulé. "J'identifie la contradiction comme étant une affirmation raisonnable". Le temps de l'auto-contradiction caractérise l'entreprise qui ne fait pas ce qu'elle dit être. Elle s'avère, de cette manière, être créatrice d'anti-valeurs. L'entreprise essaie, en vain, de retourner au sens de sa mission corporative : sa raison d'être pour elle-même et pour se distinguer par rapport à ses concurrents. C'est une tentative qui s'avère vaine parce que l'entreprise n'a pas la volonté politique d'assumer les changements de culture organisationnelle qu'un tel retour « aux sources » imposerait. Son défi majeur est de retrouver le sens qu'avait sa mission corporative avant qu'elle ne la distorsionne au profit d'autres buts qui n'ont rien à voir avec elle. Nous pouvons aisément observer le cheminement de ses diverses distorsions en analysant l'évolution du discours moral de l'entreprise, à travers ses principaux documents (mission, vision et valeurs, code d'éthique, politiques organisationnelles, audit social, rapport de responsabilité sociale de l'entreprise/développement durable). Le temps organisationnel est ici le temps séculier de l'auto-contradiction, i.e. celui de la négation de sa mission corporative, donc de sa raison d'être. Il implique un mouvement de repli sur soi, de même qu'une perte des valeurs fondatrices de la mission de l'organisation sur laquelle elle tend pourtant à se replier. On n'arrive à se replier que sur du connu. Le temps organisationnel manifeste une volonté de l'organisation de se connecter à l'origine (perdue) de sa mission corporative, i.e. à l'intuition pré-philosophique<sup>12</sup> qui a permis de manifester cette mission corporative telle qu'elle l'a été à l'origine. L'intuition pré-philosophique se réfère à l'être dont nous avons l'intuition de la substance, sans même avoir encore les contenus philosophiques qui nous permettraient d'articuler notre pensée. Par analogie, le même type d'approche de la réalité organisationnelle peut être défini en termes d'une intuition qui survient alors que les présupposés cognitifs sur la mission corporative ne sont pas saisis, ou ont été perdus dans les méandres de l'inconscient collectif des membres de l'organisation.

*Deuxièmement, le temps de l'impossibilité de se ré-essentialiser* : c'est l'impossibilité de se dés-aliéner (qui présuppose une déformation antérieure du sens de la vie organisationnelle). Le temps organisationnel véhicule alors le message à l'effet que l'essence de l'organisation, lorsqu'elle est perdue, ne peut jamais être récupérée : "J'identifie le caractère tragique de

---

<sup>12</sup> J. Maritain. (1932). *Sept leçons sur l'être et les premiers principes de la raison spéculative*. Paris :Éditions Pierre Téqui, p. 51-70.



l'existence à la tragédie de perdre l'essence organisationnelle". L'entreprise en dissonance cognitive<sup>13</sup> tend, sans succès, à retourner au sens originel qu'avaient les mots qu'elle utilisait pour parler d'elle-même et de sa mission corporative. Comme elle ne fait pas ce qu'elle dit, elle a perdu le sens de ce qu'elle fait et donc de ce qu'elle dit. Le dit passé s'avère désuet dans le comportement, l'attitude et la décision prise dans le présent. Celui qui a dit une chose dans le passé n'a pas modifié son dire, même si ses croyances, ses valeurs ou ses normes ont évolué de manière à contredire ce dit. Le résultat est bel est bien que le dit passé ne correspond plus au faire dans le présent. À quel moment la coupure s'est-elle faite ? Progressivement ? La dissonance survient lorsque consciemment celui qui a dit commence à faire le contraire de ce qu'il a dit. Par la suite, il perd le souvenir du dit passé et se concentre sur ses nouvelles croyances, valeurs ou normes, de sorte que plus tard seulement dans le processus, la dissonance a définitivement quitté la conscience. Le défi majeur d'une entreprise en dissonance cognitive est de retrouver le sens qu'avaient les mots (dans le dire) avant qu'elle ne les distorsionne, ou le sens qu'avaient ses actions avant que l'entreprise ne les déconnecte des mots qu'elle a utilisés pour parler d'elle ou de son action. Le temps organisationnel est le Temps séculier d'une circularité du langage, d'un mouvement d'auto-justification par lequel le langage distorsionné se présente comme le langage réel, alors qu'il en est la falsification. Le temps organisationnel manifeste alors une volonté de se reconnecter à l'origine des mots et au Temps quasi-sacré (où les mots qu'elle utilisait reflétaient ce qu'elle faisait). L'entreprise que nous pourrions qualifier de « schizoïde » est une entreprise qui développe une double image organisationnelle. En se créant une double personnalité (quant au contenu même de son discours moral et de sa raison d'être), l'entreprise en vient à annihiler l'influence de l'une et de l'autre de manière autonome. L'entreprise schizoïde se replie sur l'image qu'elle garde d'elle-même et se coupe totalement de toutes réalités extérieures qui viendraient contredire ou affaiblir cette image qu'elle s'est acharnée à créer et à défendre contre toutes attaques externes<sup>14</sup>. L'entreprise schizoïde est orientée (même si elle n'arrive jamais à ses fins) vers l'origine de son âme, de son essence collective. Son défi majeur est de se ré-essentialiser, i.e. de reprendre son essence perdue, ce qu'elle est fondamentalement, ce qu'elle est, une fois qu'on a exclu tous les déterminismes auxquels elle est assujettie. Le Temps organisationnel devient alors le Temps séculier de l'impossibilité de se ré-essentialiser (le Temps de la culpabilité). Les rituels d'ordre existentiel ont pour but de dés-aliéner l'entreprise en la reconnectant à l'origine de son essence, à l'intuition qui lui a donné naissance. L'exemple le plus frappant d'entreprises schizoïdes est donné par ce genre d'entreprises qui ont un dossier de développement durable qui est impeccable dans leur pays d'origine (et souvent aussi dans les pays occidentaux où elle fait affaires, particulièrement en Europe), mais dont le même dossier de développement durable est médiocre dès que l'on analyse les activités et opérations de l'entreprise dans certains pays en voie de développement. Cette grande distance entre la pratique dans les pays développés et dans les pays en voie de développement peut être observée autant au plan de la

---

<sup>13</sup> Sur la dissonance cognitive, voir : L. Festinger. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford:Stanford University Press.

<sup>14</sup> L'analyse du psychiatre allemand Ernst Kretschmer (1888-1964) tend à présenter la personnalité schizoïde comme une prédisposition à la schizophrénie (E. Kretschmer. (1951), *Physique and Character: An Investigation of the Nature of Constitution and of the Theory of Temperament*. New York/London: Humanities Press/Routledge & K. Paul).

protection de l'environnement qu'en ce qui concerne la santé et la sécurité au travail, les normes du travail en général (ex : rémunération et congés, équité en matière d'emploi) et les relations avec les communautés locales. Cette double personnalité de l'entreprise quant à l'image qu'elle se donne d'être un champion du développement durable ne peut qu'affecter à long terme la crédibilité de tout son discours moral corporatif (ses valeurs fondamentales, son code d'éthique, voire le contenu de son rapport de RSE ou de développement durable). L'entreprise schizoïde tient deux langages différents, adopte des modes d'action tout à fait distincts dans les pays développés et en voie de développement, et semble ainsi faire coexister deux moralités organisationnelles, l'une et l'autre se contredisant dans leurs fondements.

### *L'axe de la vie organisationnelle*

L'axe de la vie organisationnelle manifeste l'expérience de la beauté de la vie organisationnelle. Deux temporalités peuvent y être vécues : le temps de l'auto-glorification et le temps de la survalorisation de la vie organisationnelle.

*Premièrement, le temps de l'auto-glorification*: c'est la primauté du déraisonnable et de la démesure. Il y a, dès lors, processus d'esthéticisation de l'organisation par lequel le beau qui est sujet à admiration et contemplation est la beauté qui se dégage de la démesure immanente à l'organisation, à sa culture et à son histoire. "J'identifie le déraisonnable et la démesure comme des marques de la rationalité" ; Une entreprise qui est éprise d'une folie des grandeurs l'amenant à créer des symboles ou à s'identifier à des symboles existants qui permettent de la hisser au sommet des idéaux poursuivis dans son secteur d'activités ou dans le milieu des affaires en général. Cela peut provoquer dans l'entreprise une fâcheuse manie à mêler fiction et réalité, ou à appliquer à sa réalité des données issues directement de la fiction<sup>15</sup>. L'entreprise mégalomane cherche, sans qu'elle ne réussisse jamais, à retourner à ses rêves originels. Comme elle est éprise d'une folie des grandeurs (ex : Enron et sa mission corporative carrément idolâtrique), les rêves qu'elle crée n'ont plus rien à voir avec les rêves qui ont entouré la création de son langage et de sa mission corporative. Son défi majeur est de retrouver ses rêves originels qui correspondaient à la fois aux mots qu'elle utilisait pour dire sa réalité et à la mission dont elle s'était dotée pour exprimer une essence spécifique. Le temps organisationnel est alors le Temps séculier de l'auto-glorification, i.e. le Temps où rien dans l'entreprise n'a de mesure raisonnable. C'est le règne du déraisonnable et de la démesure (le Temps de l'hubris). Or, la mesure et le raisonnable font tous deux partie intégrante de la nature même de la gestion de l'entreprise. Nous pourrions qualifier de « narcissique » cette entreprise qui, imbue d'elle-même, en vient à tout centrer sur elle, à interpréter tout ce qui arrive aux autres (y compris à ses employés) comme la visant elle-même, soit de manière paranoïaque, soit d'une façon qui frôle la peur de se voir telle qu'elle est<sup>16</sup>. Car le narcissisme

---

<sup>15</sup> Pour une bonne présentation de la mégalomanie d'un point de vue psychanalytique, voir: D. Lachaud. (1998). *La jouissance du pouvoir*. Paris : Hachette.

<sup>16</sup> Le narcissisme est devenu partie intégrante de la culture post-moderne (cf. C. Lasch, 1979). *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*. New York: Norton). En cela, Freud avait, déjà vu, dans *Malaise dans la civilisation*, qu'il ne s'agissait pas seulement d'une problématique individuelle.

est fondé sur le refus d'accepter le soi tel qu'il est, ce soi étant si « haïssable » que la seule voie de sortie est de considérer les autres comme étant bien inférieurs à soi-même<sup>17</sup>. Se hisser au rang de l'infini (idolâtrie) permet alors au narcissique de supporter son inévitable finitude. L'entreprise narcissique juge tout ce qui l'entoure comme lui étant « inférieur », précisément parce qu'elle ne peut tolérer de se voir telle qu'elle est. L'insécurité existentielle de ses dirigeants est trop grande pour que cette vision soit tolérable. La seule manière de continuer d'exister, en tant qu'entreprise, c'est de dévaloriser tout ce qui l'entoure. L'entreprise narcissique cherche, en vain, à se reconnecter à l'origine de la relation qu'elle entretenait à son essence collective et à ses parties prenantes (« stakeholders »). Son défi majeur est de comprendre l'interdépendance entre les parties et le Tout lui-même. Le Temps organisationnel est alors le Temps séculier de la dépendance absolue envers un infini<sup>18</sup>. Mais cet infini est paradoxalement circonscrit par des réalités finies. Il s'agit de l'image corporative, de l'auto-perception organisationnelle que nous retrouvons souvent inscrites dans les codes d'éthique d'entreprises et dans leurs documents de mission/vision/valeurs (qui sont les principales sources du discours moral corporatif). Le temps organisationnel manifeste une volonté de créer des liens de solidarité entre les membres organisationnels qui permettent de retrouver l'origine de la relation de l'organisation avec son essence et avec les entités avec lesquelles elle a développé des liens dans le but de recevoir des bénéfices réciproques. Il ne s'agit donc pas d'une dépendance absolue envers un Infini (divin), tel que le proclamait Schleiermacher, mais plutôt de cette même dépendance absolue envers une réalité finie circonscrite comme si elle correspondait à la nature même d'un infini. Encore là, nous avons affaire à une réalité quasi-sacrée plutôt qu'au sacré lui-même.

*Deuxièmement, le temps de la sur-valorisation de la vie organisationnelle* : il s'agit ici de la dictature du sens à la vie organisationnelle sur d'autres sens à la vie que peuvent avoir les membres organisationnels, que ceux-ci développent leur sens à la vie à partir de leur engagement politique, de leur implication communautaire, ou de leurs valeurs/croyances religieuses ou spirituelles. La sur-valorisation de la vie organisationnelle tend à transformer le membre organisationnel qui a déjà sa propre interprétation subjective de la vie organisationnelle, de l'institution sociale dans laquelle oeuvre l'organisation (ex: le milieu des affaires) et du monde humain en général. Cette transformation passe d'un être conditionné (conscient des conditionnements de sa vie organisationnelle), des constructions socio-historiques qui l'ont tissé et continuent de la déterminer de manière décisive, vers un être "sursumé" (dont l'horizon est l'actualisation idéaliste de toutes ses potentialités, surtout celles dont il est encore inconscient). Le temps organisationnel véhicule alors le message suivant: "la vie qui vaut la peine d'être vécue, c'est d'abord et avant tout la vie organisationnelle", ou "je réduis la richesse de la vie humaine à la vie organisationnelle". Nous sommes en face d'une entreprise créatrice de fantasmes dont l'élaboration semble laissée au gré de l'imagination de chaque membre organisationnel, sans aucune interférence de sa raison, le tout ayant pour but inavoué de lui rendre possible d'échapper au réel et surtout à l'emprise que la réalité peut avoir dans sa vie organisationnelle. L'entreprise fantasmatique démontre une orientation - vouée à l'échec - vers un retour à l'origine de la vie organisationnelle telle qu'elle a été tissée au cours de son histoire. Le Temps organisationnel

<sup>17</sup> Voir à cet égard la notion d'identification narcissique chez Freud : S. Freud. (1979). *Introduction à la psychanalyse*. Paris : Petite bibliothèque Payot, p. 404.

<sup>18</sup> F. Schleiermacher. (1944). *Discours sur la religion*. Aubier : Éditions Montaigne.

est alors le Temps séculier de la survalorisation de la vie organisationnelle, celui par lequel les membres de l'organisation en viennent à y enraciner le sens de toute leur vie (le Temps de la concupiscence). Les rituels d'ordre historique sont là pour rythmer la vie organisationnelle, de manière à retrouver l'élan vital qui permet de la créer, ou de la recréer à souhait. Le temps organisationnel manifeste une volonté de retrouver cet élan qui, historiquement, a donné un souffle à la vie organisationnelle, la plupart du temps, à l'origine même de l'organisation. C'est donc par analogie que nous utilisons le concept bergsonien afin de faire voir que l'élan vital comme phénomène expliquant le dynamisme de la vie est également au cœur même de la vie organisationnelle.

### **LES CHANGEMENTS STRUCTURELS/CULTURELS DANS UNE MÉGA-CORPORATION QUI VEUT ÉVITER DE DEVENIR UNE ENTREPRISE MYTHIQUE.**

Deux défis principaux se présentent à toute méga-corporation qui risque fort de devenir une entreprise mythique et qui voudrait éviter que cela ne devienne réalité.

*1<sup>er</sup> défi : devenir une organisation qui, même si elle est hybride, segmentée, ou polymorphique, n'est plus dominée ni par le marché, ni par la hiérarchie, mais qui peut s'adapter à différents environnements économiques et sociaux sans perdre sa mission et ses valeurs qui définissent sa culture organisationnelle.*

Une méga-corporation agissant comme une entreprise mythique est une organisation hybride qui est à la fois dominée par l'influence des forces du marché et donc par des processus externes, par son environnement extérieur à multiples facettes (économique, politique, social, culturel, religieux etc.) et par une structuration hiérarchique (démontrant une forte volonté d'intégration des processus internes les uns à travers les autres)<sup>19</sup>. L'organisation se définit à partir du processus d'interaction entre ses différentes unités opérationnelles plutôt que par le seul critère d'autorité formelle ou de propriété. Cela lui donne une plus grande capacité de s'adapter à différents environnements tout en utilisant les mêmes ressources et en maximisant les compétences et habiletés de son personnel. Lazenga (1994) considère que l'organisation comporte son centre de rationalité et de prise de décision, un centre dont l'évolution est à la fois historique (collée à l'histoire même de l'organisation) et culturel (propre à la culture organisationnelle : les valeurs, et normes de comportement, les rituels et modes d'expression, les modes d'action, les croyances organisationnelles)<sup>20</sup>. Ce centre de décision et de rationalité sera au cœur même de la réponse à donner aux incertitudes des marchés propres au secteur occupé par l'entreprise. Les dirigeants sont des créateurs et des utilisateurs de structures de décision. Les sous-unités ou divisions d'une organisation identifient les modes les plus efficaces et adéquats d'opérationnaliser leur mission propre

---

<sup>19</sup> A. Desreumaux. (1996). *Théorie des organisations*. Caen :Éditions EMS; H. B. Thorelli. (1986). 'Networks: Between Markets and Hierarchies'. *Strategic Management Journal*, 7 :37-51; O.E. Williamson. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York:Free Press.

<sup>20</sup> E. Lazenga. (1994). 'Analyse de réseau et sociologie des organisations'. *Revue Française de Sociologie*, 302-325.

(Kuhn et Beam 1982)<sup>21</sup>. Il s'agit là d'une décision prise par ceux qui dirigent de telles sous-unités et dans laquelle décision, la plupart du temps, les dirigeants de l'entreprise ne s'immisceront pas du tout. Les dirigeants de l'entreprise gèrent en structurant des unités qui, elles, rendent l'organisation opérationnelle. En ce sens, l'organisation est très certainement fortement influencée, dans sa croissance et à travers son histoire, par les motivations stratégiques du PDG, mais également par la capacité qu'elle a, à travers ses sous-unités, d'adapter ses moyens et ses ressources humaines, financières et technologiques, pour pénétrer des marchés spécifiques ou pour simplement répondre le plus efficacement et le plus adéquatement possible aux divers facteurs de conditionnement (économiques, politiques, culturels, sociaux, voire religieux/spirituels) qui l'affectent<sup>22</sup>. La segmentation de l'organisation (ou son caractère polymorphique) qui est rendue possible par la nature même de l'intervention décisionnelle des dirigeants, fait que lorsque l'organisation fera face à des défis externes (répondre à des crises économiques et/ou sociales) ou internes (mobilité accrue du personnel, changements radicaux dans les descriptions de tâches), la discontinuité relative entre les éléments qui forment le tout (dans le cadre d'une organisation segmentée) rendra l'organisation plus stable face à des crises que s'il y avait une continuité si parfaite que nous aurions un monolithe comme culture organisationnelle<sup>23</sup>. Le grand défi de la mégacorporation sera de conserver sa mission (sa raison d'être) ainsi que les valeurs organisationnelles qui la définissent et qui constituent le cœur de sa culture d'entreprise. La structure organisationnelle peut permettre d'assumer ce défi, mais seulement si la conformité à la mission d'entreprise et aux valeurs organisationnelles détermine les processus de prise de décision, à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.

*2<sup>e</sup> défi : assumer un leadership éthique de type transformationnel, qui puisse renforcer les liens de confiance et le traitement équitable des membres organisationnels.*

Le recrutement et la promotion d'employés en fonction de l'étendue du comportement de citoyenneté organisationnelle pourraient être, comme le suggèrent Bolino et Turnley (2003), un moyen de rendre ce type de comportement plus ancré dans la culture d'entreprise<sup>24</sup>. Mais pour faire preuve de leadership transformationnel, il faut aller encore plus loin. Un leader transformationnel est capable de se changer lui-même avant de pouvoir susciter, chez les membres organisationnels, un quelconque changement d'attitudes ou de valeurs. C'est ce processus de changement personnel dans lequel entre d'emblée le leader transformationnel qui lui permet d'adopter une vision large face à une situation ou une crise rencontrée par l'organisation. Le style de leadership qui caractérise les superviseurs d'employés doit pouvoir rencontrer les exigences comportementales d'un leadership transformationnel, selon la définition qu'en donne Yukl (2002) : avoir des relations plus étroites avec ses employés, les aider à réussir, à croître sur toutes les plans, donner du pouvoir (« empowerment ») et de

---

<sup>21</sup> A. Kuhn and R.D. Beam. (1982). *The Logic of Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>22</sup> W. P. Barnett and R. A. Burgelman. (1996). 'Evolutionary Perspectives on Strategy'. *Strategic Management Journal*, 17:5-19.

<sup>23</sup> K.E. Weick. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden: Blackwell Business.

<sup>24</sup> M. C. Bolino and W. H. Turnley. (2003). 'Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior'. *Academy of Management Executive*, 17(3):60-71.

l'initiative aux employés, mais aussi et surtout se comporter de manière irréprochable d'un point de vue moral<sup>25</sup>. Il est intéressant de remarquer que cette définition du leadership transformationnel ne traite pas de l'attitude à adopter dans un environnement multiculturel. Connerley et Padersen (2005) parlaient d'un leadership « transformationniste » lorsque le leader est capable d'apprendre des autres cultures, tout en reconnaissant la légitimité des diverses perspectives culturelles. Idéalement, le leadership transformationnel devrait déboucher sur une capacité d'assumer un leadership éthique alors que le leader est confronté à diverses repères d'ordre moral issus des diverses cultures sociétales dans lesquelles la méga-corporation a des activités et opérations. La méga-corporation devrait procéder prudemment à des initiatives de changement dans sa culture organisationnelle tout en mesurant le plus possible les conséquences non-désirées qui pourraient en découler<sup>26</sup>. Cette prudence ne peut être actualisée que si : (1) la nécessité du changement est expliquée à l'avance aux membres organisationnels, (2) les membres organisationnels participent activement au processus lui-même qui suppose l'implantation d'un tel changement culturel, (3) des changements organisationnels ont été, dans un passé relativement récent, une totale réussite, de sorte que les membres de l'organisation peuvent avoir confiance qu'il en sera de même avec le changement en question, (4) des mesures d'évaluation du changement organisationnel à implanter sont déjà prévues, de sorte que les membres de l'organisation peuvent conclure que l'organisation tentera d'apprendre de ses erreurs, (5) les membres organisationnels y trouvent un avantage personnel dans ce changement, par rapport à leur situation antérieure. Le leader transformationnel est ainsi bien au courant de la mécanique des changements organisationnels, et de la prudence qui doit toujours être de mise. Pourquoi le leadership transformationnel est-il utile à la méga-corporation dans sa tentative d'éviter les glissements idéologiques qui la ferait devenir une entreprise mythique ? Simplement parce que le leadership transformationnel inverse les processus liés à la quête de sens à l'intérieur de l'organisation. Le leader transformationnel ne fait pas que respecter la quête de sens à la vie (à la vie tout court, ou à la vie organisationnelle) chez l'ensemble des membres de l'organisation. Il tente de les aider dans ce processus, sans jamais les amener à adopter une direction plutôt qu'une autre. Il veut susciter une quête de sens la plus fructueuse possible, mais sans s'ingérer dans les systèmes symboliques propres aux individus. C'est pourquoi l'adoption d'un leadership transformationnel apparaît un défi très pertinent pour les méga-corporations en voie de devenir des entreprises mythiques.

Le leader transformationnel est mené par des valeurs de justice, d'équité, de respect des autres. En découle-t-il des comportements de bonne citoyenneté organisationnelle ? Les recherches ne sont pas convergentes quant au contenu spécifique d'un tel comportement. Selon Podsakoff et al (2000), cela inclut l'aide mutuelle, la loyauté envers l'organisation, la conformité du comportement organisationnel avec les standards entérinés par l'organisation, le sens de l'initiative, la tolérance envers les problèmes mineurs rencontrés dans l'exécution

---

<sup>25</sup> G. Yukl. (2002). *Leadership in Organizations*. Saddle River:Prentice-Hall.

<sup>26</sup> Sur les conséquences non-désirées de changements dans la culture d'entreprise, voir : L.C. Harris and E. Ogonna. (2002). 'The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes'. *British Journal of Management*, 13(1) :31-49.

de ses tâches, le sens du civisme<sup>27</sup>. Or, selon Smith, Organ et Near (1983), les leaders servent de modèles de rôles, de sorte que leur comportement démontre de fortes préoccupations sociales (et une attitude générale d'altruisme) et servira de repère pour leurs subordonnés qui seraient tentés de faire de même. Les subordonnés peuvent même démontrer un comportement similaire afin de recevoir le support (moral ou autre) de la part des leaders qui leur servent de modèles. Le comportement de citoyenneté organisationnelle qui est alors adopté par les subordonnés constitue la manière dont ceux-ci participent à l'échange social avec leurs supérieurs<sup>28</sup>. Le leadership transformationnel fait que les subordonnés démontrent un sentiment de confiance, d'admiration et de loyauté envers les leaders, ce qui les pousse à aller au-delà des attentes organisationnelles à leur égard<sup>29</sup>. Selon plusieurs recherches (LePine et al. 2002 ; Moorman 1991 ; Organ 1988), lorsque les employés se sentent traités de manière équitable, ils manifestent leur satisfaction en adoptant un comportement de bon citoyen organisationnel. La perception d'être traité de manière équitable ou inéquitable prédit dans quelle mesure un comportement de citoyenneté organisationnelle sera ou non adopté<sup>30</sup>. Mais cela suppose un haut niveau de confiance des subordonnés envers leurs superviseurs<sup>31</sup>. Il semble que plus la confiance existe entre le supérieur et ses subordonnés, plus il y a de chances que ceux-ci démontrent un comportement de citoyenneté organisationnelle. Selon Pillai et al. (1999), un leadership transformationnel stimule chez les employés, des perceptions d'être traité de manière équitable et contribue à construire une forte confiance dans le leader. Cela signifie qu'il n'exerce qu'une influence indirecte sur le comportement de citoyenneté organisationnelle<sup>32</sup>. Selon Brockner et al (1997), le plus important c'est que le style de leadership adopté puisse faire que les employés aient

<sup>27</sup> P.M. Podsakoff, S.B. MacKenzie, J. B. Paine and D. G. Bachrach. (2000). 'Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research'. *Journal of Management*, 26:513-563.

<sup>28</sup> C. A. Smith, D. W. Organ and J. P. Near. (1983). 'Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents'. *Journal of Applied Psychology*, 68(4):653-663.

<sup>29</sup> B. M. Bass and B. J. Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London:Sage Publications.

<sup>30</sup> J. A. LePine, A. Erez and D. E. Johnson. (2002). 'The Nature of Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis'. *Journal of Applied Psychology*, 87(1):52-65; R. H. Moorman. (1991). 'Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions influence Employee Citizenship?'. *Journal of Applied Psychology*, 76(6):845-855; D. W. Organ. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington:Lexington Books.

<sup>31</sup> B. A. Wech. (2002). 'Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange'. *Business and Society*, 41(3):353-360.

<sup>32</sup> R. Pillai, C. A. Schriesheim and E S. Williams. (1999). 'Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study'. *Journal of Management*, 25(6):897-933; P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie and W. H. Bommer. (1996). 'Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors'. *Journal of Management*, 22(2):259-298; M. A. Konovsky and S. D. Pugh. (1994). 'Citizenship Behavior and Social Exchange'. *Academy of Management Journal*, 37(3):656-669.

d'avantage confiance en leurs supérieurs<sup>33</sup>. Plus les employés ont le sentiment d'être traités de manière inéquitable, moins ils ont confiance en leurs supérieurs<sup>34</sup>. De plus, le sentiment d'avoir été traité de manière équitable par les supérieurs est influencé directement par le niveau de confiance que les subordonnés peuvent avoir en ces supérieurs<sup>35</sup>. L'adoption d'un leadership transformationnel aura donc pour effet de faire disparaître quelque « dictature du sens » qui serait opérée par une entreprise en train de devenir mythique. Elle aura également pour conséquence d'amener les membres organisationnels à s'investir davantage dans la vie organisationnelle, à leur manière et selon leur rythme, de sorte qu'ils y trouveront le sens qui correspond le mieux à leurs systèmes symboliques personnels. Comme la dictature du sens sera éliminée, la confiance dans les relations interpersonnelles ainsi que le sentiment d'être traité de manière équitable devraient être accrus. La méga-corporation aura ainsi évité de tomber dans les pièges idéologiques qu'une pensée mythique mettait devant elle.

Si nous considérons les organisations comme entités observables, nous nous rendons bien compte qu'elles ne possèdent aucune des composantes de l'existence humaine. Dans leur cas, nous ne pouvons dire que par analogie, qu'il existe une certaine authenticité de la culture organisationnelle. L'affirmation analogique comporterait trois éléments essentiels : (1) accepter les limites de l'organisation elle-même, ne pas exiger d'elle l'impossible, compte tenu des marchés dans lesquels elle peut opérer et des ressources humaines, financières et matérielles dont elle peut raisonnablement disposer (prise de conscience de la finitude) ; (2) viser à ce que les membres de l'organisation puissent, chacun à leur manière, se dépasser eux-mêmes constamment, tant pour leur profit personnel que dans l'intérêt de l'organisation ; (3) instaurer des relations exemptes d'anonymat et plutôt centrées sur les moyens de mettre à profit et d'exprimer toutes les forces des personnalités oeuvrant dans l'organisation. Ce sont là des défis essentiels que doit relever le leader éthique de type transformationnel.

## CONCLUSION

Est-il possible de transformer radicalement la culture organisationnelle d'une méga-corporation qui est en voie de devenir une entreprise mythique ? Nous avons donné deux pistes que nous considérons comme incontournables. La transformation des organisations d'un point de vue moral est une question de leadership éthique. Celui-ci est assumé par les dirigeants et/ou par certains employés-clés ou détenant un pouvoir informel. Dans les deux cas, ce leadership suppose, comme le suggérait un ancien Président de Deloitte & Touche (2005), de créer une attente positive de comportements éthiques et d'être un exemple pour les autres, et plus particulièrement de constamment communiquer avec ses collègues et partenaires sur les attentes claires et consistantes en termes d'intégrité ou de comportement

---

<sup>33</sup> J. Brockner, P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler and C. Martin. (1997). 'When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability'. *Administrative Science Quarterly*, 42(2):558-583.

<sup>34</sup> S. L. Robinson and E. W. Morrison. (1995). 'Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior'. *Journal of Organizational Behavior*, 16:289-298.

<sup>35</sup> S. Aryee, P. S. Budhwar and Z. X. Chen. (2002). 'Trust as Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model'. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3):267-285.



éthique en général<sup>36</sup>. Nous devons aussi prendre conscience qu'il n'y a aucune transformation qui puisse survenir dans une organisation sans qu'elle soit enracinée dans les traditions qui l'ont rendu possible. Gadamer (1960) disait que l'horizon du présent ne peut jamais se former sans le passé. En fait, cet horizon évolue continuellement car nous devons constamment mettre nos préjugés au test de la réalité<sup>37</sup>.

Lorsqu'une méga-corporation est en plein cœur d'un dilemme éthique, elle est dans le narratif qui se construit (la préfiguration selon Ricoeur). L'entreprise a une pré-compréhension de sa propre action et de celle des acteurs avec lesquels elle est en relation. Une telle compréhension implicite, non-critique de l'action corporative manifeste qu'il y a dans cette action des structures qui préfigurent, qui annoncent à l'avance la narration qu'en feront plus tard les dirigeants de l'entreprise, une fois que l'événement faisant l'objet de la narration sera de l'ordre du passé. Lorsqu'elle raconte comment et pourquoi elle a agi d'une certaine manière dans les circonstances où elle se trouvait, l'entreprise se retrouve dans la configuration. Mais une fois que l'expérience a été racontée, la possibilité s'offre à elle de redevenir l'auteur de cette expérience, de lui donner encore plus de sens (la refiguration selon Ricoeur). Cette opportunité saisie, la méga-corporation peut réévaluer le temps et la réalité qui lui sont propres, ce qui lui ouvre de nouvelles possibilités d'action dans le monde. La réinterprétation de l'expérience passée est donc un tremplin pour l'action dans le présent. Or, cette action suppose, d'après Ricoeur, la transformation morale des personnes, leur initiation à la complexité de l'existence morale et émotionnelle. C'est justement ce défi que pourrait assumer la méga-corporation en voie de devenir mythique, en faisant preuve de leadership éthique de type transformationnel<sup>38</sup>.

## RÉFÉRENCES

- Aryee, S., P. S. Budhwar and Z. X. Chen. (2002). 'Trust as Mediator of the Relationship Between Organizational Justice and Work Outcomes: Test of a Social Exchange Model'. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3):267-285.
- Barnett, W.P. and R. A. Burgelman. (1996). 'Evolutionary Perspectives on Strategy'. *Strategic Management Journal*, 17:5-19.
- Bass, B.M. and B. J. Avolio. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. London:Sage Publications.
- Bernoux, P. (1985). *La sociologie des organisations*. Paris:Seuil.
- Bolino, M.C. and W. H. Turnley. (2003). 'Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior'. *Academy of Management Executive*, 17(3):60-71.
- Brockner, J., P. A. Siegel, J. P. Daly, T. Tyler and C. Martin. (1997). 'When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability'. *Administrative Science Quarterly*, 42(2):558-583.

---

<sup>36</sup> J. E. Copeland, Jr. (2005). 'Ethics as an Imperative'. *Accounting Horizons*, 19(1): 35-43.

<sup>37</sup> H.-G. Gadamer. (1976). *Vérité et méthode. Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique*. Paris :Seuil, p. 147.

<sup>38</sup> P. Ricoeur. (1983). *Temps et récit*. Paris :Seuil.

- Connerley, M. L. and P. B. Padersen. (2005). *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment. Developing Awareness, Knowledge, and Skills*. Thousand Oaks:Sage Publications.
- Copeland, J.E. Jr. (2005). 'Ethics as an Imperative'. *Accounting Horizons*, 19(1):35-43.
- D'Almeida, N. (2006). 'La perspective narratologique en organisations', in P. de la Broise and T. Lamarche (eds.), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?* Villeneuve d'Ascq :Presses universitaires du Septentrion, p. 27-38.
- Desreumaux, A. (1996). *Théorie des organisations*. Caen :Éditions EMS.
- De Woot, P. (2005). *Responsabilité sociale de l'Entreprise. Faut-il enchaîner Prométhée ?* Paris:Economica.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford:Stanford University Press.
- Freud, S. (1979). *Introduction à la psychanalyse*. Paris :Petite bibliothèque Payot.
- Gadamer, H.-G. (1976). *Vérité et méthode. Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique*. Paris :Seuil.
- Hajer, M. (1995). *The Politics of Environmental Discourse: Ecological Modernization and the Policy Process*. Oxford/New York:Clarendon Press.
- Harris, L.C. and E. Ogonna. (2002). 'The Unintended Consequences of Culture Interventions: A Study of Unexpected Outcomes'. *British Journal of Management*, 13(1):31-49.
- Horkheimer, M. and T. Adorno. (1972). *Dialectics of Enlightenment*. New York:Seabury Press.
- Konovsky, M.A. and S. D. Pugh. (1994). 'Citizenship Behavior and Social Exchange'. *Academy of Management Journal*, 37(3):656-669.
- Kretschmer, E. (1951). *Physique and Character: An Investigation of the Nature of Constitution and of the Theory of Temperament*. New York/London:Humanities Press/Routledge & K. Paul.
- Kuhn, A. and R.D. Beam. (1982). *The Logic of Organization*. San Francisco:Jossey-Bass.
- Lachaud, D. (1998). *La jouissance du pouvoir*. Paris :Hachette.
- Lasch, C. (1979). *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*. New York:Norton.
- Lazenga, E. (1994). 'Analyse de réseau et sociologie des organisations'. *Revue Française de Sociologie*, p. 302-325.
- LePine, J.A., A. Erez and D. E. Johnson. (2002). 'The Nature of Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis'. *Journal of Applied Psychology*, 87(1):52-65
- Lipovetsky, G. (1992). *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*. Paris :Gallimard.

- Maritain, J. (1932). *Sept leçons sur l'être et les premiers principes de la raison spéculative*. Paris :Éditions Pierre Téqui.
- McCloskey, D. (1985). *The Rhetorics of Economics*. Madison:University of Wisconsin Press.
- Moorman, R.H. (1991). 'relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions influence Employee Citizenship ?' *Journal of Applied Psychology*, 76(6):845-855.
- Muchielli, J.-L. (1998). *Multinationales et mondialisation*. Paris :Seuil.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington:Lexington Books.
- Otto, R. (1968). *Le sacré. L'élément non rationnel dans l'idée du divin et sa relation avec le rationnel*. Paris :Petite Bibliothèque Payot.
- Pillai, R., C. A. Schriesheim AND E S. Williams (1999). 'Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two Sample Study'. *Journal of Management*, 25(6):897-933.
- Platon. (1967). *The Republic*. New York:Oxford University Press.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J. B. Paine and D. G. Bachrach. (2000). 'Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research'. *Journal of Management*, 26:513-563.
- Podsakoff, P.M., S. B. MacKenzie and W. H. Bommer. (1996). 'Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors'. *Journal of Management*, 22(2):259-298.
- Ricoeur, P. (1983). *Temps et récit*. Paris :Seuil.
- Robinson, S.L. and E. W. Morrison. (1995). 'Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior'. *Journal of Organizational Behavior*, 16:289-298.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco:Jossey-Bass Publishers.
- Schleiermacher, F. (1944). *Discours sur la religion*. Aubier :Éditions Montaigne.
- Sérieyx, H. (1993). *Le Big Bang des organisations. Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*. Paris :Calmann-Lévy.
- Smith, C.A., D. W. Organ and J. P. Near. (1983). 'Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents'. *Journal of Applied Psychology*, 68(4):653-663.
- Thorelli, H.B. (1986). 'Networks: Between Markets and Hierarchies'. *Strategic Management Journal*, 7:37-51.
- Tillich, P. (1951). *Systematic Theology*. Chicago:The University of Chicago Press.

- Watson, T.J. (2003). *A Business and Its Beliefs. The Ideas that Helped Build IBM*. New York:McGraw-Hill.
- Watson, T.J. and P. Petre. (2000). *Father, Son & Co. My Life at IBM and Beyond*. New York:Bantam.
- Wech, B.A. (2002). 'Trust Context: Effect on Organizational Citizenship Behavior, Supervisory Fairness, and Job Satisfaction Beyond the Influence of Leader-Member Exchange'. *Business and Society*, 41(3):353-360.
- Weick, K.E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Malden:Blackwell Business.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York:Free Press.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Saddle River:Prentice-Hall.