



32^{ème} congrès de l'AGRH
Paris, 13-14-15 octobre 2021

Mutations de l'environnement, mutations des organisations, mutations de la GRH ?

Philippe JACQUINOT,
Université Paris-Saclay, Univ Evry, IMT-BS, LITEM, 91025, Evry-Courcouronnes, France.

Arnaud PELLISSER-TANON,
Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, PRISM-Sorbonne, 75005, Paris, France.

COOPERATION, CONFIANCE, RESPONSABILITE :

POUR UNE PHENOMENOLOGIE DE LA RESPONSABILITE

Résumé :

La question de la confiance est soulevée par la recherche en matière de coopération : sans confiance, comment travailler ensemble durablement ? La question prend tout son relief en cas de choc concernant l'environnement de l'entreprise. Il est tentant de chercher à maîtriser les résultats de la coopération en imputant au délégataire la responsabilité de tout échec futur éventuel, au risque de détruire la confiance initiale. La question est ainsi posée de savoir ce qui permet à la coopération de se maintenir dans la confiance. Paul Ricœur apporte aux sciences de gestion un modèle stimulant : sa phénoménologie de la responsabilité. C'est par sentiment de responsabilité que le sujet répare les dommages qu'il a causés à autrui et veille à le protéger de tout dommage éventuel. Mû par ce sentiment, le sujet dépasse les règles de la justice pour donner de soi aux autres dans la surabondance de son amour. Ricœur précise que le sentiment de responsabilité se forge à l'occasion du récit que nous faisons de nous-mêmes et des portraits que les autres font de nous à l'occasion de leur propre récit. Il parle d'identité narrative. La présente communication illustre l'apport de Ricœur à la question de la coopération et de la confiance en analysant l'identité narrative du Maître principal Béroudiaux, un chef cuisinier de la Marine nationale qui, maltraité dans sa jeunesse, a « *sur-correcté* » en rendant à autrui le bien qu'il aurait aimé alors recevoir.

Mots clés : amour, coercition, coopération, confiance, identité, justice, responsabilité.

Les sciences de gestion analysent la responsabilité, dans le cadre de la délégation, comme l'imputation faite au délégataire d'user du bien confié à l'avantage du délégant. Cette imputation peut être vécue plus sur le mode de la coercition que sur le mode de la confiance quand le délégant pense que le délégataire risque de ne pas se montrer à la hauteur de sa responsabilité et cherche un moyen pour l'y contraindre, au risque de provoquer une moindre implication et un manque de loyauté. Dans le cas opposé, le délégant accepte d'autant plus de prendre le risque de se rendre dépendant du délégataire qu'il estime ce délégataire digne de confiance. Pour ce faire, il cherche à savoir s'il est compétent, bienveillant et intègre (Mayer et *al.*, 1995). Le chercheur se pose la question de la façon dont le délégant apprend à connaître le délégataire et juge s'il présente les caractéristiques requises. Et comme toute délégation s'inscrit dans le cadre d'un mandat social, d'un contrat de service ou de travail, l'entreprise suppose un échange de confiance, si bien que la présente contribution se pose la question de la façon dont chacun, dans l'entreprise, apprend à connaître l'autre et juge s'il est digne de confiance, une confiance tout particulièrement nécessaire en contexte de crise.

Paul Ricœur (2003a) apporte une réponse lorsqu'il affirme que « l'échange des mémoires » (p. 136) nous fait reconnaître, *a posteriori*, que nous devons assumer ou non les conséquences de nos actes, notamment en réparant les éventuels dommages : nous sommes investis du sentiment de nos responsabilités en proportion de notre conscience d'avoir été les auteurs de nos actes. Dans l'interaction et dans l'échange, chacun raconte son histoire, autant par ses actes que par ses paroles, et montre s'il est disposé à faire confiance (s'il a assumé d'être fragile) et s'il est digne de confiance (s'il s'est montré responsable de la fragilité des autres). Chacun prend ainsi conscience de la confiance accordée et reçue dans son entreprise, des fragilités partagées et des responsabilités croisées. Le chapitre propose ainsi une phénoménologie de la responsabilité dans les organisations, renouvelée de la pensée de Paul Ricœur.

Elle illustre son propos à l'aide du portrait du maître principal Doris Bérourdiaux réalisé sur le fondement de son récit de vie et d'entretiens avec son supérieur et ses collaborateurs. Chef de cuisine dans une base militaire, il anime son équipe avec présence et chaleur humaine car, ayant été maltraité quand il était jeune matelot, il s'est promis de faire le bien qu'il aurait aimé recevoir plutôt que de reproduire les injustices qu'il a subies. Il ne cesse de se raconter à chacun, comme s'il cherchait à expliquer un management un peu exceptionnel et à faire adhérer au bon relationnel auquel il est sensible. Ses équipiers racontent à leur tour les coups durs qu'ils ont subis dans leurs vies et comment ils ont fait face à ces épreuves. En collaborant, ils « confrontent leurs mémoires ». La confiance grandit au fur et à mesure de ces échanges. Ils tissent même une histoire nouvelle, celle de leur confiance approfondie au fur et à mesure de l'autonomie accordée et des responsabilités assumées.

1. L'apport de Ricœur à une phénoménologie de la responsabilité

En 1992, Paul Ricœur prononce une conférence sur la responsabilité et la fragilité. Il décrit le sentiment par lequel nous nous sentons requis par le fragile. Précisément, lorsqu'une personne fragile lance un appel à l'aide en montrant sa fragilité, elle compte sur nous pour l'aider, elle nous fait confiance et nous nous sentons responsable de son sort. En 1995, Ricœur affine sa pensée sur la responsabilité elle-même en complétant deux de ses articles publiés en 1991 et 1992. Il distingue l'imputation qui pèse sur le fautif de l'obligation qui excède le cadre de la réparation et de la punition. Commençons par analyser cette distinction de deux formes de responsabilité. Nous pourrions retracer sa phénoménologie du sentiment de responsabilité comme un « échange des mémoires » et un « enchevêtrement des histoires ». Au passage nous aurons clarifié la dynamique qui mène de l'injustice à l'amour, pour reprendre les termes de Ricœur.

1.1. Deux formes de responsabilité

Ricœur distingue deux formes de responsabilité, comme la surabondance de l'amour se distingue de l'équivalence de la justice.

La première responsabilité, qui tombe sous le sens, est celle de la justice : l'imputation qui force le fautif à réparer le dommage. Dans l'exercice des rouages judiciaires, elle prend une forme rétrospective : le dommage étant constaté, le fautif est sommé de réparer. Dans l'exercice du management, ajoutons-nous, et, notamment, de la délégation, elle peut prendre la forme d'une menace censée conjurer tout dommage : un management puissant fait sentir au délégataire qu'il aurait à réparer les dommages qu'il causerait. Nous serions à l'opposé d'une relation de confiance : le sujet ne se plie à l'imputation de responsabilité qui pèse sur lui que sous la contrainte de la puissance qu'exerce le délégant.

Mais aurait-il conscience qu'il était bien l'auteur de l'acte incriminé, qu'il se reconnaît, au fond de lui-même, responsable du dommage, du moins accepterait de discuter de sa part de responsabilité. Il ne vivrait pas l'imputation de responsabilité comme l'arbitraire de la puissance du délégant mais comme un appel à son sentiment de responsabilité. On peut donc définir le sentiment de responsabilité comme la conscience d'être l'auteur de ses actes : de ce sentiment découle un questionnement sur la justice, du moins sur la réparation du dommage commis, qui ne soit pas une seule soumission à la coercition mais un acquiescement de la conscience. Le délégataire peut ne pas attendre d'avoir commis un dommage pour se questionner sur la justice mais s'interroger sur sa contribution dès qu'il reçoit la délégation.

La seconde responsabilité, moins évidente, est celle de l'amour ; Ricœur parle de « l'appel du fragile » et définit le fragile comme « le périssable par faiblesse naturelle et le menacé sous les coups de la violence historique » (2003a, p. 128). Toute fragilité appelle protection, à savoir une action de la part de la personne témoin de la fragilité en vue d'éviter qu'elle ne subisse un dommage qu'on aurait pu éviter. Nait un devoir qui n'est pas dû en équivalence, telle une justice, mais trouve sa source dans la surabondance, tel un amour. Nous pouvons toujours définir le sentiment de responsabilité comme la conscience d'être l'auteur de ses actes. A l'analogie de la justice, tissée de réparation et de punition, découle aussi de ce sentiment un amour qui s'incarne dans le souci de protéger la fragilité et fait appel à notre conscience, autrement dit de poser les actes, dont nous sommes bien auteurs, qui lui éviteront un dommage.

Il s'agit toujours d'un dommage à éviter mais le contexte a changé : au lieu de réparer un dommage causé de son fait, sous la menace ou la coercition de la personne ayant subi le dommage, il s'agit, de son propre mouvement, d'éviter le dommage qu'une personne fragile risque de subir du fait d'un tiers et pour lequel elle lance un appel à notre sentiment de responsabilité et nous accorde sa confiance. Ricœur parle d'amour et oppose sa logique à celle de la justice :

« L'amour n'est pas une vertu éthique [...] il se vit poétiquement [...] : toujours, l'amour oppose sa logique de surabondance à la logique d'équivalence de la justice. Une grande partie de l'éthique se joue sur cette dialectique de l'amour et de la justice. » (1993 - p 140)

L'imputation de responsabilité est l'acte de justice par lequel une personne puissante contraint le fautif à réparer les dommages qu'il a causés. L'appel de la fragilité est l'acte de confiance par lequel une personne fragile s'en remet à autrui. Autant le fautif du dommage peut répondre à la contrainte sans acquiescement de la conscience ou sentiment de responsabilité, et sa justice ne rester qu'apparente, autant la personne qui répond à l'appel du fragile a conscience d'être à-même de lui éviter un dommage et répond à cet appel par amour. On est passé de la coercition à la confiance, d'une justice en apparence à un amour en acte. Entre les deux, le sentiment de responsabilité par lequel chacun a conscience d'être l'auteur de ses actes.

1.2. L'identité et la « correction des mémoires »

L'apport principal de Ricœur consiste en sa phénoménologie. Il s'intéresse à l'identité. Dans *Soi-même comme un autre*, il distingue a) l'identité *idem-ite* qui rassemble des traits physiques et traits innés du caractère, propres à la personne et qui permettent aux autres de la reconnaître, par rapprochement avec les dernières manifestations qu'ils en ont eues de b) l'identité *ipse-ite* que la personne dévoile quand elle formule une promesse et se sent obligée de la tenir en dépit des vicissitudes (les autres la reconnaissent à ce qu'elle tient sa promesse même si les circonstances ont changé). Certains auteurs, à l'exemple de Simons (1999, 2002) et d'Erhard et al. (2018), parlent d'intégrité.

Pour mieux rendre compte de l'*ipse-ite*, Ricœur joue de l'analogie qu'il y a entre promettre et parler : nos paroles sont des promesses – ne dit-on pas, d'ailleurs, que l'on donne sa parole, lorsqu'on fait une promesse –, car en parlant nous énonçons des valeurs et promettons de les tenir, notamment quand nous parlons de nous, de la personne que nous avons été, de celle que nous désirons être. Cette identité ne recoupe pas tant l'*idem-ite*, car il ne s'agit pas tant des traits qui nous distinguent des autres et nous font reconnaître comme nous-même, que l'*ipse-ite*, car il s'agit vraiment des valeurs qui nous définissent. Ainsi, pour Ricœur, la conscience de son identité se forge dans la narration de sa vie. Il parle d'identité narrative.

Cette identité narrative s'enracine dans la mémoire des histoires des uns et des autres. Si chacun forge son identité par la narration de sa vie, chacun confronte cette identité à la mémoire de son histoire que les autres en ont, dans le dialogue incessant des paroles données et des actes posés. En effet, nos paroles sont dirigées vers autrui et nos actes interagissent avec eux. Comme nous incorporons les paroles des autres, ainsi que leurs actes, dans le récit de nos propres vies, les autres incorporent nos paroles et nos actes dans leurs récits de vie. Leur identité narrative nous révèle la façon dont ils perçoivent notre *ipse-ite*. Nous pouvons débattre avec eux sur l'exactitude de leur perception et repenser l'enchevêtrement de nos histoires. Il nous faut comprendre leur perception et nous projeter, par l'imagination, à la place qu'ils nous accordent dans leur récit. Nous pourrions mieux ajuster nos récits, les uns les autres, et nous rapprocher de nos identités. La prise de conscience de l'identité s'opère par et avec les autres : du fait de « l'enchevêtrement des histoires », nous forgeons nos identités narratives par « l'échange des mémoires » et par la « correction des récits ».

« Il importe toujours de se souvenir que nous sommes enchevêtrés dans l'histoire des autres, dans des histoires elles-mêmes multiples, racontées par les autres sur eux-mêmes et par les autres sur nous-mêmes. De là naît la tâche d'échanger les mémoires. Elle consiste à assumer en imagination et en sympathie l'histoire des autres à travers les récits de vie qui les concernent. Cette exigence va loin ; elle nous demande d'apprendre à nous raconter autrement à travers les récits que les autres font à notre sujet. Ainsi va la correction des mémoires à la faveur de la correction des récits. » (1993, p. 136 et 137).

Reprenons notre discussion du sentiment de responsabilité. La correction des mémoires nous fait reconnaître que nous avons été ou non l'auteur de nos actes, si nous pouvons les assumer comme nôtres au sens de l'*ipse-ite*, a) soit, dans la logique de l'imputation de responsabilité, en nous demandant si nous avons été fidèles à la promesse que nous avons faite aux autres d'agir selon telles valeurs, pour savoir si nous nous devons de réparer un dommage éventuel, b) soit dans la logique de l'appel de la fragilité, en nous demandant si nous serons fidèles à la promesse que nous avons faite à nous-même d'agir selon telles valeurs, pour savoir si nous devons éviter aux autres un dommage éventuel. La correction des mémoires développe ainsi le sentiment de responsabilité dans les deux sens du terme.

Ricœur théorise ainsi la façon dont le sujet ressent et vit le sentiment de responsabilité en fonction de l'identité narrative qu'il se donne. Il propose ainsi une phénoménologie de la

responsabilité, dans les deux dimensions de la justice et de l'amour. Il permet d'en décrire l'évolution, du déni de l'injustice à la réparation des dommages qu'il aurait causés, sous la pression de l'imputation de responsabilité, puis de la réparation des dommages dont il est tenu pour responsable à la protection des fragiles, dont il se sent responsable, en réponse à l'appel de la fragilité. Il apporte la clé de cette évolution de l'une à l'autre, à savoir une « correction des récits » qui révèle au sujet en quoi il est et peut être toujours plus acteurs de ses actes.

Dans l'entreprise, délégués et délégués ont enchevêtré leurs histoires et développé leur sentiment de responsabilité, dans les deux axes de la justice (le souci de réparer les dommages commis ne découle pas d'une seule soumission à la coercition mais bien d'un acquiescement de la conscience) et de l'amour (le souci de protéger la fragilité qui fait appel à notre conscience, du moins de poser les actes, dont nous sommes bien auteurs, qui lui éviteront un dommage). Pour assurer la bonne marche de l'entreprise, il ne s'agit plus de menacer les mandataires de punition. Il s'agit, pour le délégué, d'accepter sa fragilité et de le montrer. La confiance se substitue à la coercition.

2. L'histoire du Maître principal Bérondiaux, une illustration de l'identité narrative

Nous avons consacré ce papier à investiguer la façon dont chacun, dans l'entreprise, apprend à connaître l'autre et juge s'il est digne de confiance. En suivant Paul Ricœur, nous nous intéressons à « l'enchevêtrement des histoires », « l'échange des mémoires » et la « correction des récits », par lesquels chacun est investi d'un sentiment de responsabilité qui le conduit de l'injustice à l'amour : de ces enchevêtrements, échanges et corrections découle son identité narrative. Nous cherchons maintenant à illustrer notre propos en rassemblant le récit de vie du Maître principal Doris Bérondiaux. Nous le faisons précéder de considérations méthodologiques.

2.1. La méthodologie : un récit de vie à plusieurs voix

Notre histoire croise celle Maître Principal Bérondiaux en 2009. Le premier des deux auteurs faisait partie de la réserve militaire et animait des Journées Défense et Citoyenneté un peu partout dans la banlieue parisienne. Il appréciait retourner au centre Commandant Millé de Houilles, notamment pour l'ambiance qui régnait au self, avec des repas à thèmes renouvelés de la cuisine d'outre-mer. Le chef cuisinier rayonnait de bonne humeur et on sentait qu'il mettait toute son énergie à faire plaisir aux convives. C'était un personnage que le Maître Principal Bérondiaux ! Le premier des deux auteurs fait ainsi sa connaissance. Le courant passe tout de suite. Il lui demande s'il peut recueillir le matériel nécessaire à un portrait. Le Maître Principal Bérondiaux lui raconte ses pratiques, lui accorde un entretien en dehors des heures de services, le présente à ses collègues, supérieur, égaux ou collaborateurs.

Le Maître Principal Bérondiaux lui a accordé ainsi deux entretiens (l'un de 1h23, le 12 mars 2009, l'autre de 2h31, le 26 mars 2009). Son supérieur, le Capitaine de frégate Chevalier, un entretien (le 30 mars 2009, de 1h11). Un de ses collègues, le Maître principal Petitprêtre, responsable des achats et de la logistique, un entretien aussi (le 12 mars 2009, avec Boris Bérondiaux, pour 0h09, puis le 26 mars 2009, seul, pour 1h20). Deux de ses collaborateurs lui ont accordé aussi chacun un entretien, le Maître Boquet, son adjoint (le 26 mars 2009, pour 0h34), et le Second Maître Alvares, un autre sous-officier de son équipe (le 26 mars 2009, pour 0h21). Le premier auteur a mené des entretiens non directifs, centrés sur la personnalité et l'histoire du Maître Principal Bérondiaux. Il a recueilli ainsi le récit de vie de Doris Bérondiaux., au sens de Bertaux (1997). Il a recueilli aussi les souvenirs et l'opinion de ses collègues sur son parcours et son management. Tous racontent des anecdotes, révélatrices à

leurs yeux, de sa personnalité. Ils insistent sur les moments forts de leur histoire commune. Ils révèlent l'enchevêtrement de leurs histoires.

Les deux auteurs rédigent un portrait du Maître principal Bérourdiaux, soulignant les événements marquants de sa jeunesse qui ont déterminé ses choix de vie, notamment son mode de management, dont ils publient un extrait, dans un livre collectif (référence omise à la bibliographie pour conserver l'anonymat), Douze en plus tard, alors qu'ils ont découvert la pensée de Ricœur, ils relisent l'ensemble des entretiens en réfléchissant à l'identité narrative du Maître Principal Bérourdiaux. Pour ce présent papier, ils retiennent les verbatims qui leurs semblent les plus pertinents, même s'ils ont utilisé certains d'entre eux dans le portrait qu'ils ont publié. En parallèle, ils ont mobilisé son cas comme un exemple de terrain sensible (référence omise à la bibliographie pour conserver l'anonymat).

Doris Bérourdiaux est Maître principal dans la Marine Nationale. La Marine Nationale est une organisation marquée par une mission régaliennne, la défense de la Nation, une histoire multiséculaire et des « traditions » qui trouvent leur sens dans la vie à bord. Elle est riche de personnalités marquantes. Aux temps de la conscription, on y trouvait aussi des personnages moins estimables, tentés d'abuser de leur position. A 18 ans, jeune conscrit, Doris Bérourdiaux travaille en cuisine et son chef, un Major au comportement détestable lui faire subir mille maltraitements, comme à tous les jeunes conscrits de son équipe. Il raconte volontiers les injustices dont il a été victime et la manière avec laquelle il a « sur-corrigé », selon ses propres termes : il y a eu, au fond de lui, comme une révolte de la conscience et une détermination à faire le bien inverse au mal qu'il a subi, une transformation de l'injustice subie en un amour donné, pour reprendre les termes de Ricœur.

2.2. Le terrain : le récit de la vie du Maître Principal Bérourdiaux

Donnons la parole, sans plus tarder, à Doris Bérourdiaux : « *Je vais avoir 49 ans. Je suis rentré à 17 ans et demi dans la Marine comme matelot* ». Il commence par son départ dans la vie : « *J'ai eu une vie pas facile : j'ai perdu mon père très jeune. J'ai fait ma première affectation à Paris et puis j'ai rencontré une femme qui est celle que j'ai toujours depuis 27 ans. Elle venait de l'assistance publique. On avait réussi à recréer une famille. Je ne voulais pas que mes enfants puissent dire, comme moi, "mon père m'a manqué". Ou que ma femme puisse dire un jour "mon mari m'a manqué". C'est comme cela. Je n'ai pas voulu embarquer [...] sans regret, car je trouve que j'ai fait une carrière qui est quand même relativement correcte.* » Le Maître principal Bérourdiaux a passé tous les grades, de matelot à Maître principal (Adjudant-chef, dans l'armée de terre), en travaillant, à terre, en cuisine. Il a connu tous les genres de « carrés » (lieu de repas et de détente, propre à la Marine) et toutes les sortes de restauration (de quotidien et de fête, d'ordinaire et de prestige), tant en métropole qu'en outre-mer : Ecole militaire, Papeete, Centre Marine Pépinière (Paris), Matignon, La Réunion, Centre Commandant Millé.

Le patron de cuisine de sa première affectation, l'Ecole militaire, lui « *tapait dessus* ». « *Attention, il nous attrapait. Il prenait un truc et il vous le collait sur la tronche. Mais la colère me venait, quand il venait nous engueuler. Je lui faisais des réflexions du genre "quand on ne fait rien, on ne risque pas de se tromper". Je disais cela à mon patron, à mon Premier maître ! J'avais 18 ans. [...] On se coupait. Surtout que j'étais gamin. J'apprenais, je me coupais et je me blessais. [...] Ensuite comme j'avais des staphylocoques dorés, j'ai été interdit de cuisine pendant 6 mois. Ils m'ont mis chef de l'équipe détail pour m'occuper des travaux. [...] Et puis ensuite, comme je n'étais pas en cuisine, le patron a demandé que je sois débarqué. C'était une ordure. [...] Dans le même temps, un collègue matelot a fait une tentative de suicide, avec des ciseaux, tellement l'autre l'embêtait. Il y a eu enquête. J'ai raconté tout ce qui se passait mais il n'a rien eu. [...] Alors ça, j'ai trouvé ça d'une injustice ! [...] Ils l'ont envoyé en campagne, je crois, pour se faire oublier un peu. Et puis, il a continué sa carrière. Il a fini Major. Moi, j'ai*

trouvé cela révoltant. Franchement révoltant. » Malheureusement, il subira d'autres maltraitances de la part de certains de ses chefs suivants. Il en sortira marqué à vie.

Que les chefs soient détestables ou bienveillants, le climat de travail est tendu pour les jeunes cuisiniers : « *il y a du boulot et il faut tenir le choc* ». Les amitiés comptent par le soutien mutuel qu'elles apportent. Telle est du moins l'expérience de Doris Béroudiaux. « *Dans ces conditions difficiles, je pense qu'on crée un cercle, un milieu, un groupe auquel on s'accroche et avec lequel on partage beaucoup. Et puis, finalement, on s'y attache. C'est ce qui m'est arrivé : j'aimais beaucoup mes copains. On avait un travail dur et, après, on sortait. Ma femme n'était pas très contente. Parce qu'on finissait souvent à la maison. On mangeait et puis on buvait beaucoup. Mais le lendemain, on était au boulot à l'heure. Il fallait se lâcher un petit peu, comme on dit maintenant : « décompresser ». [...] Ce groupe se constituait spontanément avec des gens qui vivaient la même chose. C'étaient souvent des personnes qui travaillaient avec moi en cuisine et qui souffraient sûrement de la même personne.* »

Devenu Maître principal, Doris Béroudiaux pourrait s'enfermer dans son bureau et laisser faire son adjoint. Non, il est présent partout et cherche à donner le meilleur à tous ceux qui viennent se restaurer. Son *alter ego* chargé des achats et de la logistique, le Maître principal Petitprêtre, témoigne. « *Il a surtout envie de faire plaisir aux autres. Il adore sa cuisine, il adore son métier, il adore la Marine. Il est peut-être un peu comme moi. J'ai toujours considéré le restaurant comme un espace de détente et pas comme un centre militaire. Cela nous arrive de nous déguiser, de nous costumer pour des repas à thèmes ou pour les journées de cohésion. Jeudi, on fait un repas couscous, on sera tous en djellaba à la rampe [lieu de distribution du repas]. Et ça marche. On arrive à les faire sourire. Ils se détendent* ». Et toute l'équipe du Maître principal Béroudiaux partage son désir de faire plaisir au « *client* ». Le Maître Boquet explique pourquoi ils essaient tous de « *vendre le produit* » alors qu'ils pourraient dire : « *on a fait ça. Et puis, voilà.* » Non, « *il y a une ambiance, il y a une atmosphère en cuisine, qui fait qu'on est bien dans notre travail. Le matin, ça ne me dérange pas de venir, hein, au travail. Ma femme n'a jamais vu ça. C'est un plaisir de faire plaisir aux gens.* »

Le Maître principal Béroudiaux témoigne du ressort de son management. « *Former une équipe qui soit heureuse [...] J'ai souffert avec mes chefs et j'essaie de faire en sorte que les gens qui travaillent avec moi soient contents de venir travailler. [...] On est une dizaine en cuisine. On ne peut pas être dix tous pareils. On se met d'accord sur la façon de faire un plat. Donc il n'y a jamais d'engueulade à ce sujet-là. On va tous à peu près dans le même sens. Même si parfois il y a des "j'aimerais mieux que cela soit comme ça". Donc il y en a quelques fois quelques-uns qui ne sont pas d'accord avec moi. Mais essayer de faire en sorte que les gens soient contents de venir au boulot, cela me fait plaisir. Et cela se passe plutôt bien, en général.* »

Cette attention aux autres, ce management « *à l'écoute* », débouche notamment sur des aménagements d'horaires et de tâches destinés à ménager sincèrement les personnes. Le Maître principal Béroudiaux s'y livre délibérément, en se mettant à la place de ses collaborateurs : « *L'humanité, c'est que les gens fassent attention à l'autre et, entre autres, pour les questions de famille. [...] Les pauvres types qui ont un problème dans le civil. Je ne sais pas : un gosse malade, une femme, un truc. Les mecs, ils en n'ont rien à foutre. [...] S'il y a un gars qui vient me voir et me dit : "Chef, j'ai un problème, ma sœur, machin...", je lui réponds : "Ouais, pas de problème, vas-y, tu peux partir une heure plus tôt, deux heures plus tôt, vas-y."* »

Le Maître principal Béroudiaux pense reproduire ainsi à terre l'état d'esprit qui règne en mer, recréer « *le noyau, que les gens forment, quand ils partent pour 200 jours en bateau.* » Cette humanité ne s'oppose à de la fermeté quand il s'agit de recadrer les choses. « *C'est un manager, précise le Maître Boquet, à la fois bienveillant, mais quand ça ne va pas, il n'hésite pas à le dire.* » Là encore, il fait preuve de ménagement et d'attention. Le Maître Boquet raconte qu'il

évite de faire des remarques en public et cherche à savoir pourquoi il y a eu une défaillance humaine : « *Il me prend à l'écart pour ne pas me casser devant tout le monde. Il me dit "là, tu n'es pas bon". Ou : "t'es arrivé en retard depuis une semaine... Qu'est-ce qui se passe ?" »*

Le Maître principal Bérourdiaux prend du recul et considère sa vie professionnelle : « *j'ai remarqué qu'autour de moi j'ai toujours ramené une bonne ambiance. Quand je suis quelque part, en général, cela se passe bien. Et j'ai quasiment recréé cette ambiance-là, l'ambiance que l'on peut trouver sur un bateau [...] sans la connaître.* » Et le Capitaine de frégate Chevalier de confirmer : « *Avec lui, le courant est assez vite passé parce que j'ai retrouvé en lui le marin que j'ai connu sur les bateaux c'est-à-dire le marin qui est sérieux, qui est honnête, qui est réglo comme on dit, qui ne compte pas ses heures, qui est disponible, qui est réactif, qui sait se reconfigurer au pied levé, qui est sympathique, qui a de l'humour, et qui sur le ton de l'humour peut faire passer des messages à ses équipes. C'est la culture Marine : toujours arriver à donner le meilleur dans son travail.* »

On le sent : toute l'attitude actuelle du Maître principal Bérourdiaux est marquée par son expérience de la vie. Et notamment l'attitude de certains de ses supérieurs quand il était jeune matelot : elles l'ont marqué à jamais. Il en tire, *a contrario* ses qualités de chef. Laissons-le récapituler ces qualités : « *Je suis humain, je suis crédible, je suis respectable. On peut me reprocher des choses mais je pense que sur des valeurs comme celles-là, j'ai essayé d'être irréprochable.* » Un engagement professionnel fondé sur une conscience très vive de l'injustice et une exigence exceptionnelle de service du client, compréhension des collaborateurs et soucis des amitiés. La constante de cette carrière ? « *Donner du bonheur, cela m'enchant.* » Comme il le dit : « *j'ai corrigé les choses dont j'ai souffert* ». Telle est l'identité narrative qu'il s'est forgée, dans l'enchevêtrement de son histoire avec celles de ses collègues. Il nous faut comprendre pourquoi il n'a pas reproduit l'injustice qu'il avait subie mais constamment cherché à donner de l'amour, pour reprendre les termes de Ricœur, en bref quel est son sentiment de responsabilité.

3. Analyse et discussion

Au terme du récit de la vie de Doris Bérourdiaux, nous avons cerné son identité narrative, une personnalité qui cherche à ne pas reproduire l'injustice mais à donner de l'amour. Il nous fait comprendre à quelles conditions il ressent être vraiment l'auteur de ses actes, quel est son sentiment de responsabilité. Nous aurons rendu compte de sa personnalité dans les termes de Ricœur. Nous en aurons fait l'analyse phénoménologique. Nous pourrions tirer de cette analyse des leçons pour la gestion des entreprises, en matière de confiance, et ouvrir sur des concepts proches, tels la colère et la justice déontiques.

3.1. Analyse : le sentiment de responsabilité de Doris Bérourdiaux

Doris Bérourdiaux a-t-il conscience d'être l'auteur de ses actes ? Quand il écoute, fait parler, cherche à trouver un arrangement, passe les consignes, montre comment faire, donne l'exemple, anime la « rampe », agit-t-il sous la pression d'une coercition qui le forcerait à éviter de provoquer un dommage ? Ne répond-il pas plutôt à un appel surgit du fond de lui-même à protéger ce qui lui paraît fragile chez ses collaborateurs ou ses clients ? On pourrait croire que le traitement réservé à Doris Bérourdiaux, quand il était jeune matelot, ressemblait plus à un dressage qu'à une maltraitance : ne faut-il pas discipliner ces « gamins » qui « *apprenai[ent]..., se] coupai[ent]..., se] blessai[ent]* » ? Mais son premier chef, celui qui les « *attrapait [...] prenait un truc et [le leur] collait sur la tronche* », n'était pas crédible aux yeux de Doris Bérourdiaux : « *on ne peut pas demander quelque chose aux gens si on n'est pas capable de montrer l'exemple.* » Le jugement est abrupt : la position hiérarchique donne un pouvoir de coercition mais n'assure pas la justice de cette coercition. En effet, il pratiquait ces sévices

corporels non pour éviter qu'ils commettent un dommage ni pour réparer un dommage qu'ils auraient provoqué, mais seulement pour s'assurer de leur docilité.

Sa conscience se révolte. Il prend le contre-pied de ce chef qu'il qualifie d'« *ordure* ». Et dès qu'il a eu du pouvoir hiérarchique, il fait tout le contraire : pour lui-même, exigence de perfection, afin d'être crédible et de mieux servir le client, et pour ses collaborateurs, attention bienveillante, pour assurer la cohésion et susciter l'engagement. Reprenons quelques verbatims. Quelle exigence Doris Bérudiaux fait-il peser sur lui-même ? Il le dit : « *on donne [...], on fait mieux.* » Le Maître principal Petitprêtre peut préciser : « *c'est quelqu'un de très consciencieux, [...] le sens du travail bien fait, amoureux de son métier [...]. Il a surtout envie de faire plaisir aux autres, comme nous, il est peut-être moins extraverti que moi, certainement plus réservé. Il n'aime pas trop se mettre en avant. [...] Mais il adore sa cuisine, il adore son métier. Il adore la Marine aussi.* » Quelle attention porte-t-il aux collaborateurs ? Doris Bérudiaux se réfère aux bons usages de la Marine : « *l'attention qu'on porte au personnel. Cela se traduit par une écoute et puis, si besoin, par des arrangements dans le travail.* » Le Maître Boquet raconte qu'« *il est très protecteur. Il s'intéresse à nos petits problèmes. S'il voit, un jour, que je ne suis pas bien, il me demande si ça va, s'il peut faire quelque chose. Il essaie d'arranger les choses. [...] symétriquement, si le collaborateur] voit que le chef essaie de faire quelque chose pour lui, lui, de son côté, il va essayer de bien faire son travail.* »

La personnalité de Doris Bérudiaux présente une exigence pour lui-même et une attention pour les autres particulièrement élevées. Il le reconnaît : « *Oui, c'est vrai, j'ai surcorrigé. Je pense que ce n'est pas un hasard. [Face à une action inhumaine], on essaie de dire : "tiens, ce n'est pas normal". Par exemple, quelqu'un qui va être frappé par ses parents ou par son père, il dira plus tard "moi, je vais essayer de ne pas frapper mes enfants". Ou quelqu'un qui a manqué quand il a été petit, qui a souffert de je ne sais pas quoi, il va essayer de dire : "je vais essayer de ne pas le reproduire, je vais essayer de corriger".* » Nous retrouvons son identité narrative : « *j'ai corrigé les choses dont j'ai souffert* ». Son attitude face à la vie : donner de l'amour là où il a reçu de l'injustice. Doris Bérudiaux révèle son sentiment de responsabilité : il a conscience d'être pleinement auteur de ses actes quand, une fois en position de puissance, il ne reproduit pas le mal qu'il a subi quand il était en position de faiblesse, mais fait le bien qu'il aurait alors aimé recevoir. Son expérience de maltraitance a ouvert sa conscience à la fragilité. Il a dépassé le registre de la coercition pour se placer dans celui de la confiance : à l'écoute des autres, de leurs fragilités, il cherche non seulement à leur éviter tout dommage mais surtout à leur apporter le bien qu'ils attendent de lui.

Au terme de cette analyse du récit de la vie de Doris Bérudiaux, nous pouvons en récapituler les points saillants et les comparer à notre schéma de synthèse de l'analyse ricordienne du sentiment de responsabilité. Au jour de notre rencontre, Doris Bérudiaux se situe dans la surabondance de l'amour. Si jamais il avait commis quelques dommages, son sentiment de responsabilité lui aurait fait reconnaître que l'imputation de responsabilités qui aurait alors pesé sur lui n'aurait été que justice, si bien qu'il aurait réparé ces dommages. Mais le récit de sa vie n'en parle pas. Ce dont il parle abondamment c'est de son management : face à l'appel du fragile qu'il ne cesse de percevoir chez ses collaborateurs, il répond par sa volonté d'éviter tout dommage dans l'exercice de son management et de les protéger des malheurs de la vie. Doris Bérudiaux se situe bien du côté de l'amour. Nous en avons explicité la raison, à savoir son identité narrative de matelot maltraité qui a sur-réagi une fois devenu Maître principal. Cette identité débouche sur le sentiment qu'il est de sa responsabilité de ne pas reproduire le mal qu'il a subi quand il était jeune matelot mais, maintenant qu'il est Maître principal, de faire le bien qu'il aurait aimé alors recevoir. En agissant de la sorte, il se montre fidèle à son identité narrative. Quand il agit de la sorte, il a conscience d'être véritablement l'auteur de ses actes.

3.2. Ouverture : les leçons du récit de la vie du Doris Bérondiaux

Doris Bérondiaux ressent être véritablement l'auteur de ses actes quand il agit en conformité avec son sentiment de responsabilité et réalise son identité narrative d'une personne qui cherche à ne pas reproduire l'injustice mais à donner de l'amour. Est-il digne de confiance ? Ses collègues peuvent en juger quand ils ont appris à le connaître, quand ils ont enchevêtré leurs histoires avec la sienne et confrontés leurs identités narratives. Nous verrons que, dans le cas de Doris Bérondiaux, ils ont appris à connaître ses colères, précisément celles qui l'animent face à l'injustice et le conduit à « *sur-corriger* » le mal reçu en un bien donné.

3.2.1. La confiance

Depuis Mayer et al. (1995) le comportement organisationnel explique que le déléguant accorde d'autant plus volontiers sa confiance au délégué qu'il le juge compétent, bienveillant et intègre. Plus d'un millier de papiers ont approfondi la question (Schoorman et al., 2007). Pour tester leur modèle, les auteurs mesurent les construits associés à ces concepts à l'aide d'échelles de mesure. Ils prennent pour point de départ la perception qu'en ont les répondants. Ils ne s'interrogent pas sur la façon dont les répondants se forgent leur perception et finissent par faire abstraction de la façon dont le déléguant fait le pari de se rendre dépendant d'autrui, pour ne pas dire vulnérable. La pensée de Ricœur nous permet de dépasser cette limite et de préciser comment les déléguants perçoivent la compétence, la bienveillance et l'intégrité des autres. Sa distinction des deux responsabilités, l'imputation de responsabilité et l'appel du fragile, recoupe la distinction faite par Mayer et al. (1995) des deux modes de coopération, la coercition et la confiance : autant la première repose sur un management puissant capable de punir l'autre s'il cause un dommage, autant la seconde consiste en « la volonté de se rendre vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'attente qu'elle produira une action particulière importante en faveur de celui qui fait confiance, sans pouvoir la surveiller ou la contrôler »¹.

Loin de faire preuve d'un optimisme de principe (la *confidence*), la personne qui fait confiance fonde son pari (le *trust*) sur l'identité narrative et le sentiment de responsabilité de son interlocuteur, qu'il apprécie d'autant mieux qu'il en aura corrigé le récit en enchevêtrant son histoire avec la sienne. Ainsi, la pensée de Ricœur aide à comprendre quand il est pertinent de montrer sa vulnérabilité ou quand il faut, au contraire, afficher un management puissant : tout dépend du sentiment de responsabilité du délégué. Dans le cas de Doris Bérondiaux, la menace d'une punition n'a jamais été opportune (son sens de la justice le conduit à réparer de lui-même les dommages qu'il auraient éventuellement commis) et l'appel à son amour, toujours efficace (son souci de faire le bien autant que possible le conduit à protéger les personnes fragiles qui dépendent de lui). Avec ses collègues, le temps passant, ils se connaissent mieux et tous apprécient son sens de la justice et son amour. Tous finissent par lui ressembler. Il n'a pas besoin de menacer ses collaborateurs d'une quelconque punition. Il lui suffit d'accepter de dépendre d'eux.

3.2.2. La colère et la justice déontique

Doris Bérondiaux tisse ainsi des relations de confiance. Son comportement empreint de justice et d'amour est sous-tendu par une énergie constamment renouvelée vers le meilleur. Comme nous l'avons vu : « *on donne [...], on fait mieux* », dit-il. Son identité narrative s'enracine dans les mauvais traitements qu'il a subis, jeune matelot. Écoutons sa colère face à son chef à l'École

¹ Traduction par nos soins de Mayer *et al.* (1995): "The definition of trust proposed in this research is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party. This definition of trust is applicable to a relationship with another identifiable party who is perceived to act and react with volition toward the trustor." (p.712).

militaire, qu'il qualifie d'« *ordure* », celui qui « *prenait un truc et il vous le collait sur la tronche. Mais la colère me venait [...] il a continué sa carrière [...] j'ai trouvé cela révoltant. Franchement révoltant* ». A sa deuxième affectation, face à son chef : « *J'étais horrifié par ça. Il ne faisait rien. Et nous, en plus, on faisait tout le sale boulot. [...] C'était honteux. [...] cela me révoltait.* » On sent que la colère du jeune Doris Bérourdiaux consiste en une révolte face à des traitements indignes, au regard d'un idéal de justice. Devenu chef de cuisine, il arrive au Maître principal Bérourdiaux de pousser « *des coups de gueule* ». Mais c'est toujours pour redresser la barre, témoigner au « *client* » un meilleur respect et ses collaborateurs l'acceptent car ils comprennent que c'est en vue d'un bien. Le Second Maître Alvarès en témoigne : « *C'est vraiment un bon professionnel. Il veut que les choses soient bien faites et si ce n'est pas bien fait [...] il gueule. C'est normal. Il est le chef et moi, je suis tout à fait d'accord avec lui. [...] Il n'y a pas de raison que ce soit mal fait.* » La colère du Maître principal Doris Bérourdiaux consiste en l'indignation face à un travail mal fait, toujours au regard d'un idéal de justice. Une justice visant à corriger l'injustice subie par autrui. Une justice évitant l'injustice par amour de l'autre.

Ce comportement cherchant à corriger l'injustice subie par autrui, par amour pour lui, est analysé par le comportement organisationnel sous le nom de colère déontique. La littérature parle de colère personnelle quand le sujet subit lui-même l'injustice (Batson et al., 2007), de colère empathique quand le sujet réagit par empathie pour la personne qui subit l'injustice (Hoffman, 1989) et de colère déontique quand le sujet réagit en simple témoin de l'injustice (Folger et Cropanzano, 1998, 2001 ; Folger *et al.*, 2005). Dans chaque cas, le sujet puise dans la colère qu'il ressent l'énergie de rétablir la justice. La colère qui anime Doris Bérourdiaux semble bien orientée vers autrui, du moins depuis qu'il cherche à corriger, voire « *sur-corriger* » le mal qu'il a reçu, alors qu'il était jeune matelot, en faisant le bien qu'il aurait aimé alors recevoir. A ses yeux, il est important de donner, non pour initier, par intérêt, une réciprocité, mais tout simplement parce que c'est son identité que de donner, de partager la surabondance de son amour et de donner vie ainsi à la communauté qu'il anime. Ricœur peut placer l'amour au cœur des éthiques soucieuses du bien de l'homme :

« Nous avons vu la règle de justice [l'équivalence des biens échangés] osciller entre l'intérêt désintéressé de partenaires soucieux d'augmenter leur avantage aussi loin que la règle de partage le permet, et un sentiment véritable de coopération allant jusqu'à l'aveu d'être mutuellement débiteurs. De la même façon que la Règle d'Or [traiter autrui comme on voudrait qu'il nous traite], livrée à elle-même, s'abaisse au rang de maxime utilitaire, de la même manière la règle de justice, livrée à elle-même, tend à subordonner la coopération à la compétition, ou plutôt à attendre du seul équilibre des intérêts rivaux le simulacre de la coopération. » (Ricœur, 2008, p. 40)

Ricœur rappelle, avec ses mots, que la coercition s'oppose à la confiance. Il constate que, sans amour, les sociétés humaines ne connaissent pas leur plein développement. Il relève que les hommes répondent à cette responsabilité quand ils construisent leur identité en posant des actes justes et bons. En gestionnaires, nous dirions que selon la pensée de Ricœur, il ne peut y avoir de mutation sans confiance, ni de confiance sans amour.

Bibliographie :

Batson A.P., Kennedy C.L., Nord L.A., Stocks E.L., Fleming D.A., Marzette C.M., Lishner D.A., Hayes R.E., Kolchinsky L.M., Zenger T. (2007), « Anger at unfairness: Is it moral outrage? », *European Journal of Social Psychology*, vol. 37, n°6, p. 1272-1285.

Bertaux D. (1997), *Les récits de vie*, Paris, Nathan.

Erhard W.H., Jensen M.C., Zaffron S. (2018), « Integrity: A positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality (Abbreviated version) ». In: Orlitzky M., Monga M. (éds) *Integrity in Business and Management*, New York, Routledge, p. 11-39.

Folger R., Cropanzano R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, Sage.

Folger R., Cropanzano R. (2001), « Fairness theory: Justice as accountability », in Greenberg J., Cropanzano R. (éds.), *Advances in organizational justice*, Palo Alto, Stanford University Press, p. 1-55.

Folger R., Cropanzano R., Goldman B. (2005), « What is the relationship between justice and morality? », in Greenberg J., Colquitt J.A. (éds.), *Handbook of organizational justice*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p. 215-245.

Hoffman M.L. (1989), « Empathic emotions and justice in society », *Social Justice Research*, vol. 3, n°4, p. 283-311.

Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *The Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, p. 709-734

Ricœur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil.

Ricœur P. (1991), « Le juste entre le légal et le bon », *Esprit*, septembre.

Ricœur P. (1992), « L'acte de juger », *Esprit*, juillet.

Ricœur P. (1995), *Le juste*, Paris, Esprit.

Ricœur P. (2003a), « Responsabilité et fragilité », *Autres Temps. Cahiers d'éthique sociale et politique*, vol. 76-77, n°200. Retranscription d'une conférence donnée le 24/03/1992 à l'Association des Etudiants Protestants de Paris.

Ricœur P. (2003b), « La lutte pour la reconnaissance et le don », *Comité éditorial du fonds Ricœur*. Ce texte est issu de la conférence inaugurale donnée par Paul Ricœur aux VIIe Rencontres Internationales de philosophie de Camino de Santiago, en Espagne (novembre 2003).

Ricœur P. (2004), *Parcours de la reconnaissance*, Paris, Stock.

Ricœur P. (2008), *Amour et justice*, Paris, Seuil - Retranscription d'une conférence prononcée par Paul Ricœur lors de la remise en 1989 du prix Leopold Lucas, à l'université de Tübingen.

Schoorman F.D., Mayer R.C., Davis J.H. (2007), « An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future », *The Academy of Management Review*, vol. 32, n°2, p. 344-354.

Simons T. (1999), « Behavioral integrity as a critical ingredient for transformational leadership », *Journal of Organizational Change Management*, vol. 12, n°2, p. 89-104.

Simons T. (2002), « Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus ». *Organization Science*, vol. 13, n°1, p. 18-35.