

Collection « Espace éthique »  
dirigée par Emmanuel Hirsch

Retrouvez tous les titres parus sur  
**[www.editions-eres.com](http://www.editions-eres.com)**

# Éthique et philosophie du management

DU MÊME AUTEUR

*Reprendre confiance,*  
Éditions nouvelles François Bourin, 2014.

*Ricœur politique,*  
Presses universitaires de Rennes, 2013.

*Abécédaire du bien commun,*  
Éditions des îlots de résistance, 2012.

*La grâce et le désordre.*  
*Entretiens sur la modernité et le protestantisme*  
(sous sa direction),  
Labor et Fides, collection « Autres Temps », 1998.

*Portrait du zappeur.*  
*Sens et contresens de l'individualisme contemporain,*  
Labor et Fides, collection « Autres Temps », 1994.

Pierre-Olivier **Monteil**

# ÉTHIQUE ET PHILOSOPHIE DU MANAGEMENT

Préface de Yves Barou  
Postface de Dominique Méda

The logo for Éditions érès features a stylized lowercase 'é' with a grey circular background, followed by the word 'éditions' in a small, vertical font, and the lowercase word 'ères' in a larger, bold font.

Conception de la couverture:  
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2016  
ME - ISBN PDF : 978-2-7492-5052-6  
Première édition © Éditions érès 2016  
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse  
**[www.editions-eres.com](http://www.editions-eres.com)**

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation...) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. : 01 44 07 47 70 / Fax : 01 46 34 67 19.

# Table des matières

|   |    |
|---|----|
| PRÉFACE, <i>Yves Barou</i> .....                    | 7  |
| INTRODUCTION.                                       |    |
| PENSER LE MANAGEMENT EN DIALOGUE                    |    |
| AVEC LA PHILOSOPHIE .....                           | 11 |
| Pour refonder l'entreprise,                         |    |
| repenser le management .....                        | 14 |
| Pour un management par le consentement.....         | 22 |
| L'éthique n'est pas une activité à horaires fixes.. | 28 |
| 1. L'AGIR MANAGÉRIAL,                               |    |
| ENTRE DURETÉ ET FRAGILITÉ .....                     | 33 |
| Le travail : une notion plurielle .....             | 34 |
| Entre l'agir et le faire .....                      | 39 |
| La rationalité et le consentement.....              | 43 |
| 2. LES PARADOXES DE LA VOLONTÉ .....                | 49 |
| Penser le politique .....                           | 50 |
| Du politique au management.....                     | 52 |
| Conséquences pratiques.....                         | 59 |
| 3. LE RECOURS À L'ÉTHIQUE.....                      | 71 |
| Du repérage terminologique au diagnostic .....      | 73 |
| Pour une éthique plurielle et pluraliste.....       | 79 |

|  |     |
|--|-----|
| 4. AUTORITÉ ET POUVOIR .....   | 93  |
| La figure de l'autorité .....  | 97  |
| Autorité, légitimité, temporalité .....                                    | 103 |
| La propagation de l'exemplarité.....                                       | 107 |
| 5. LE MANAGEMENT ET LES RESSOURCES<br>DE L'HUMAIN .....                    | 121 |
| Management et valoir : la portée pratique<br>du regard de l'autorité ..... | 124 |
| Management et avoir :<br>l'introduction du modèle du pardon .....          | 131 |
| Management et pouvoir :<br>coopération et subordination.....               | 135 |
| 6. AVEC LE TEMPS .....   | 143 |
| Le moment du « je » : le devenir de l'identité....                         | 145 |
| Le moment de la relation « je »/« tu » :<br>l'altérité du temps.....       | 152 |
| Le moment du « nous » : le management<br>à l'heure du présentisme .....    | 161 |
| 7. LE MANAGEMENT PAR L'HOSPITALITÉ.....                                    | 167 |
| Manager, c'est traduire .....  | 168 |
| De l'hospitalité.....  | 174 |
| CONCLUSION. ÉTHIQUE ET POLITIQUE.....                                      | 185 |
| Sous le prisme du valoir, de l'avoir<br>et du pouvoir.....                 | 186 |
| Les inefficiences du régime néolibéral.....                                | 197 |
| Responsabilité sociale, sens du commun,<br>développement durable.....      | 205 |
| POSTFACE, <i>Dominique Méda</i> .....                                      | 215 |
| BIBLIOGRAPHIE.....   | 221 |

## Préface

Praticien de philosophie politique et chercheur en éthique, enseignant, formateur et consultant, Pierre-Olivier Monteil, fort d'une expérience d'une vingtaine d'années en management et en communication d'entreprise, mobilise ses travaux théoriques et son expérience de terrain pour nous interroger sur l'entreprise et nous inciter à ne pas renoncer à trouver notre propre chemin.

La pertinence de ses remarques m'avait frappé lors d'un séminaire du Cercle des directeurs des ressources humaines (DRH) européens consacré au patrimoine humain de l'entreprise<sup>1</sup>, sorte d'ADN qui se transmet, se développe et prédétermine la capacité de l'entreprise à relever des défis nouveaux: un patrimoine humain, subtile combinaison des patrimoines de chaque personne qui la compose, de son écosystème et de son histoire.

Son questionnement porte fondamentalement sur l'humanité de l'entreprise, communauté soudée autour d'un projet – plutôt qu'un actif financier.

Mais l'entreprise n'est-elle pas, par essence, inhumaine? Ses managers ne sont-ils pas condamnés à

---

1. Y. Barou et le Cercle des DRH européens, *Patrimoine humain de l'entreprise et compétitivité*, Paris, Éditions des îlots de résistance, 2014.

privilegier le financier à l'humain, le court terme au moyen terme, à n'être au fond que des esclaves d'une machine qui les dépasse, au service de la seule rentabilité? Sur quoi est fondée la position d'autorité? Enfin, puisqu'il s'agit de manager des femmes et des hommes, quels sont, au fond, les ressorts de l'agir humain?

Ces questions que se posent quotidiennement DRH et managers, Pierre-Olivier Monteil les revisite en provoquant dialogue et confrontation entre réflexion philosophique et pratiques managériales.

Il nous parle d'abord de nous-mêmes, de notre position spécifique d'organisateur et de visionnaire, pour nous engager à reconnaître notre propre liberté. Ainsi, il suscite l'espoir car il redonne au manager une liberté, sa liberté. Avant même de s'interroger sur les effets de cette posture nouvelle affranchie des contraintes, des règlements, des normes et des processus, il s'intéresse à la personne même du manager. Et il nous redonne l'envie d'animer une équipe, de prendre des décisions, de proposer des objectifs, de les faire partager. Le manager, le leader c'est celui, celle, qui sait réagir, être réceptif à des situations inédites et singulières, qui saura trouver un chemin là où le système paraît surdéterminé, en aucun cas celui qui recopie les recettes d'un recueil de pratiques, fussent-elles bonnes. D'ailleurs, le sceptique pourra utilement comparer les pratiques managériales internationales pour s'assurer que les réponses ne sont pas uniques, comme l'entreprise occidentale le pense trop souvent, mais plurielles, car dépendantes des cultures, des enjeux et des personnalités.

Face à une conjoncture économique morose et au malaise que connaît depuis longtemps le management, Pierre-Olivier Monteil nous montre qu'il y a

des marges de manœuvre en management, que l'action des managers n'est pas entièrement contrainte, et qu'il existe une véritable liberté de choix dans les manières de faire.

Une manière d'agir qui implique de prendre en compte, en amont du contenu de la décision, les effets paradoxaux de la volonté. Pour le dire d'un mot : l'excès de volontarisme tend à compromettre la bonne exécution de la décision. À trop contraindre la volonté des autres, chargés de la mise en œuvre, à trop les considérer comme des pions qu'il faudrait manœuvrer sur l'échiquier de l'entreprise, on recueille désengagement et mercenariat.

Nous redécouvrons ainsi la richesse cachée que peut être la confiance : confiance dans un projet, confiance dans des leaders, confiance en soi, confiance dans le collectif.

La quête du consentement qui reconnaît ainsi la liberté de l'autre devient alors le but même du management ; il suscitera engagement et coopération. Des mots-clés qu'il ne suffit pas d'énoncer, voire de psalmodier, mais dont il convient de guetter modestement la fragile éclosion.

Les enjeux du management des organisations ne se réduisent donc pas à la dimension économique, mais incluent aussi des enjeux de pouvoir, ainsi que des enjeux de jugement. Dès lors, trois dimensions sont à prendre en compte : l'avoir (l'économique), le pouvoir et le valoir (les valeurs, la culture, les savoirs, les représentations). Les réponses, les logiques sont multiples. Il n'y a pas, comme en mathématiques, une seule bonne réponse.

L'exemple le plus illustratif est peut-être celui de l'évaluation de la performance et de ses possibles

répercussions sur l'engagement au travail. Évaluer des politiques, l'atteinte des objectifs définis collectivement pour en mesurer les effets, oui. Évaluer des personnes pour les accompagner dans leur propre développement, oui. Juger des personnes en les enfermant dans des catégories préétablies, à voir. L'entretien annuel d'activité, moment clé, pièce maîtresse de la position managériale, doit-il viser au jugement, à la sanction ou à la récompense, ou bien à l'adhésion et à l'amélioration ?

Outre ce potentiel inexploré, cette approche des ressources de l'humain révèle la nécessité de prendre en compte la dimension du temps dans le management, la conduite du changement et la gestion des ressources humaines. Vu sous cet angle, le rôle du DRH devrait inclure une fonction de garant et d'arbitre de la pluralité des temporalités en présence dans l'entreprise.

En ces temps de crise, ce livre fait œuvre utile en revisitant le management avec le souci de le mettre le plus possible au service d'une recherche effective (et non manipulatrice) du consentement des collaborateurs. C'est ainsi une contribution au retour de la confiance en entreprise, et, au-delà, au retour de la confiance dans la Cité et en politique en général.

Cette logique de la générosité, du partage, refonde l'autorité autour de l'exemplarité et de l'écoute, l'engagement à partir du consentement, la liberté sur la base de la réceptivité.

Un antidote salutaire à tous les opuscules de prêt-à-penser managériaux !

Yves Barou  
Président du Cercle des DRH européens,  
Président de l'AFPA (Association pour la  
formation professionnelle des adultes)

## *Introduction*

# *Penser le management en dialogue avec la philosophie*

L'intérêt et le calcul sont-ils les seuls ressorts de l'engagement professionnel ? L'exercice d'un juste pouvoir n'est-il qu'une vaine utopie ne tenant pas compte des difficultés réelles du management ? Qu'est-ce qui oriente, au fond, notre action en entreprise ou en institution ? Ces aspirations sont-elles satisfaites, en pratique ? Autant de questions dont nous pressentons les réponses. Nombre d'entre elles sont là, toutes prêtes. Mais, dans le registre des constats, elles sonnent comme des évidences un peu lasses ; et dans celui des attentes, comme des chimères – au mieux, des intuitions inabouties. Il en va pourtant d'une dimension centrale de nos vies. Où que nous nous situions dans la hiérarchie, quel pourrait être le *sens* de pratiques managériales que nous serions pleinement disposés à *approuver* ?

Une telle réflexion s'assigne pour tâche première de nommer les problèmes. Dans les pages qui suivent, on s'attachera, bien sûr, à les accompagner de propositions. Mais le plus nécessaire, pour faire progresser la réflexion sur le management aujourd'hui, est sans

doute d'attribuer toute leur importance aux questions. Il s'agirait de reconsidérer à neuf les pratiques, à partir de ce à quoi nous aspirons. Mais qu'est-ce à dire ? Telle est la question préalable ; d'autres la suivront, à commencer par celle-ci : en fait, qu'est-ce qu'un *problème* ? Nous y reviendrons.

Les développements qui suivent procèdent de l'intention de contribuer à accréditer un peu plus le management, parmi les objets d'étude auxquels se consacre couramment la philosophie. Symétriquement, ils s'attachent à réhabiliter l'éthique et l'anthropologie dans les approches conceptuelles du management. Cela suppose de faire dévier ces dernières de leur propre point de vue, afin de les appréhender résolument sous un angle critique, c'est-à-dire capable de s'étonner et de voir autrement. Outre les lecteurs que ces disciplines intéressent de près, que cela soit le management ou la philosophie, ces propos s'adressent à tous : y compris à qui n'a jamais évolué au sein d'une entreprise, d'une administration, voire d'une association.

Car, en ces lieux qui ne parlent d'eux-mêmes qu'en des termes le plus souvent contrôlés, se déploient des pratiques qui nous affectent et nous concernent tous. Certains, considérant les choses à distance, dans une candide et légitime ignorance, sont loin de soupçonner la profondeur des changements qui s'y déroulent et, parfois, la violence des rapports qui s'y nouent. Comment pourraient-ils mesurer l'importance de problématiques susceptibles d'affecter, depuis ces lieux, des modes de subjectivation qui engagent, outre le rapport à soi et aux autres dans la sphère du travail, les conditions mêmes du vivre-ensemble ?

D'autres, à l'opposé, pris dans la rationalité instrumentale qui caractérise ce milieu qu'ils connaissent bien, convoquent parfois la philosophie dans les réflexions en management. Mais trop souvent, l'opération n'est que de surface, prenant la forme de références un peu hâtives, comme en quête d'honorabilité. Mieux considérée en elle-même, la philosophie est pourtant susceptible de fournir la chance d'un écart qui invite le regard à s'interroger sur ce qui semble familier. Cela invite à considérer comme qualifié tel point de vue, habituellement omis ou discrédité au motif qu'il ne s'inscrit pas dans les attendus des milieux informés. Nombre d'approches entreprennent, cependant, une telle confrontation de fond entre management et philosophie : les développements qui suivent aimeraient se situer dans leur sillage<sup>1</sup>.

La posture adoptée sera donc : ni trop loin, ni trop près. Cette juste distance est la condition requise pour un regard affûté, mais aussi pour qu'un authentique dialogue s'établisse entre enjeux pratiques et philosophie. Pour commencer, il faut aussitôt préciser que le management désigne « l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion » d'une affaire (*Petit Robert*). Par extension, le terme désigne aussi ceux qui exercent cette activité : les « managers » (qui ont succédé aux « cadres », au tournant des années 1990). Par délégation de l'employeur, ils exercent un pouvoir qui joue un rôle majeur dans l'organisation, la coordination et l'animation des équipes, dans le contexte de l'action à plusieurs qui s'attache à mettre en œuvre les orientations de la direction.

---

1. La plupart se reconnaîtraient sans doute dans la mouvance que les Anglo-Saxons désignent du terme de *critical management studies*.

POUR REFONDER L'ENTREPRISE,  
 REPENSER LE MANAGEMENT

Il revient aujourd'hui aux managers de faire face à une demande croissante de sens, tant en ce qui concerne les finalités collectives que la signification individuelle du travail. Le sens que la ligne managériale – c'est-à-dire la chaîne hiérarchique – s'attache à communiquer de haut en bas aux collaborateurs n'en est pas moins problématique pour elle-même, bien souvent, qu'il s'agisse de la discerner ou de la faire accepter par d'autres<sup>2</sup>. Une telle situation, qui n'a cessé de se détériorer depuis trente ans, met l'observateur en alerte. Elle le conduit à rechercher une intrigue qui puisse raviver le sens de l'engagement en contexte professionnel. Il s'agirait de réduire une série de contradictions de plus en plus vives. Comment atténuer les antagonismes qui, aujourd'hui, opposent travail et vie personnelle, travail et métier, performance individuelle et coopération, subordination hiérarchique et autonomie, sphère professionnelle et vivre-ensemble dans la Cité ?

Le souci et le sursaut qui incitent à répondre à ces questions entrent en résonance avec les réflexions qui voient dans la crise des *subprimes* et ses suites actuelles la conséquence d'un dérèglement affectant les finalités de l'entreprise. Cette dernière serait, de ce fait,

---

2. Parmi une très abondante littérature sur la constante dégradation des relations de travail et ses répercussions sur le sens de l'action à plusieurs, citons C. Dejours, *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil, 1998 ; V. de Gaulejac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil, 2005 ; ou encore F. Dupuy, *La fatigue des élites. Le capitalisme et ses cadres*, Paris, Le Seuil, coll. « La république des idées », 2005.

à repenser, comme y invitent notamment Blanche Segrestin et Armand Hatchuel. Centralement, le problème réside dans l'exercice d'un pouvoir de direction qui a renoncé à sa responsabilité d'arbitrage entre les facteurs à prendre en compte dans la conduite d'un projet durable. Nombre de dirigeants ont, en effet, privilégié la volonté d'actionnaires désireux de maximiser leur profit à court terme, au détriment de la rétribution des salariés et du financement de l'investissement ou de la recherche<sup>3</sup>.

Il s'agit donc de concevoir un autre modèle que celui dit de « l'agence ». La théorie du même nom, dont Milton Friedman a donné la formulation la plus percutante, réduit en effet la question du gouvernement de l'entreprise à l'investigation des incitations optimales permettant d'aligner les intérêts de toutes les parties prenantes sur ceux de ses propriétaires. Aussi, plusieurs auteurs se sont mis en quête de projets alternatifs. Pour s'en tenir aux recherches de type universitaire, mentionnons, entre autres, Olivier Favereau et Baudoin Roger, qui en appellent à un dialogue renouvelé entre les sciences sociales, afin de réinterroger nos représentations de l'entreprise<sup>4</sup>. Précisons toutefois que l'enjeu dépasse largement

---

3. Voir notamment B. Segrestin et A. Hatchuel, *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil, coll. « La république des idées », 2012 ; B. Roger (sous la direction de), *L'entreprise : formes de propriété et responsabilités sociales*, Paris, Lethielleux-Collège des Bernardins, 2012 ; B. Segrestin, B. Roger et S. Vernac (sous la direction de), *L'entreprise. Point aveugle du savoir*, préface d'Antoine Frérot, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, 2014.

4. Voir notamment O. Favereau, « Pour un nouveau modèle d'entreprise », dans *Rapport moral sur l'argent dans le monde. L'entreprise responsable. Régulation et contrôle de la finance. Religions et crise financière*, Association d'économie financière avec le soutien de la Caisse des dépôts, 2013.

le contexte des firmes privées et des exigences à court terme qu'imposent leurs actionnaires. Car leurs méthodes, leurs outils et leurs pratiques se sont peu à peu répandus jusque dans les institutions les plus étrangères aux finalités lucratives. L'ensemble pourrait s'englober dans ce que l'on nomme parfois « la culture du résultat ».

Sur la base de tels constats, des investigations se déploient, notamment, sous la forme de réflexions juridiques qui s'attachent à mieux saisir l'entreprise en elle-même, sans la confondre avec la forme société. Ces approches n'en demeurent pas moins réceptives à d'autres, d'ordre institutionnel et politique, telle celle menée par Isabelle Ferreras. Cette sociologue avance la proposition d'un bicamérisme qui permettrait de gouverner l'entreprise sous l'autorité de la double représentation des apporteurs de travail (les salariés) et de capital (les actionnaires). Il reviendrait à la direction de la firme d'assurer l'arbitrage entre ces deux sources de légitimité<sup>5</sup>.

À la différence des démarches précédentes, il ne s'agit pas tant ici de remédier aux méfaits du capitalisme financier que de prendre en compte la dimension prépolitique de la condition au travail, dans l'économie de services qui est la nôtre aujourd'hui. « Prépolitique » est à entendre en ce sens que l'exécution des tâches intègre une composante relationnelle qui ouvre à l'échange intersubjectif et préfigure ainsi la délibération démocratique. Le monde des caissières de supermarchés, par exemple, est celui d'un espace public qui prédispose à l'échange des opinions, même si cela n'y est autorisé que fort parcimonieusement

---

5. I. Ferreras, *Gouverner le capitalisme ?*, Paris, Puf, 2012.

pour l'instant. Il n'est que d'interroger les caissières elles-mêmes pour constater que leur avis est élaboré et réfléchi, non seulement quant aux clients ou aux produits, mais aussi à l'égard des principes de justice mis en œuvre par le management à leur endroit. Dans ce type d'investigation, la préoccupation se déplace donc de l'impact des conceptions de l'entreprise sur la répartition de la valeur qu'elle produit, en direction des nouvelles formes institutionnelles qu'appellent les conditions et le vécu du travail lui-même.

Un pas de plus est franchi par certaines réflexions d'ordre anthropologique qui s'attachent, quant à elles, à critiquer les pratiques managériales contemporaines sous le prisme de la pensée du don, développée par Marcel Mauss<sup>6</sup>. En mettant l'accent sur les invariants qui gouvernent tout échange à la faveur des trois moments du donner-recevoir-rendre mettant aux prises les protagonistes, il s'agit notamment de porter au jour la quête de reconnaissance mutuelle qui anime le travail humain, plus primitivement que l'intérêt utilitariste. C'est faire droit aux motifs profonds qui guident l'agir, en contexte professionnel comme ailleurs. En incitant à se pencher de plus près sur les enjeux de sens qui animent les conduites, ces approches éclairent la configuration du terrain sur lequel, ensuite, peuvent utilement se greffer les réformes et les normes. Elles permettent ainsi d'éclairer les démarches institutionnelles et juridiques, afin qu'elles interviennent à bon escient, en sympathie.

---

6. Voir notamment N. Alter, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, La Découverte, 2009 ; A. Caillé et J.-E. Grésy, *La révolution du don. Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*, Paris, Le Seuil, 2014 ; M. Mauss, *Sociologie et anthropologie*, introduction de Claude Lévi-Strauss, Paris, Puf, 2004.

Nos réflexions rejoignent, pour leur part, les préoccupations précédentes, mais en privilégiant résolument l'approche « par le bas ». Elles se proposent en effet d'explorer plus avant, à l'aide de la philosophie et de l'éthique, la strate anthropologique et les ressorts qu'y puise l'agir. Leur parti pris est de considérer que refonder l'entreprise consiste à repenser au moins autant ce qui l'anime et l'oriente, c'est-à-dire des personnes, dont le management s'attache à agencer et à coordonner les relations, que ce qui la structure globalement, à travers des formes juridiques et institutionnelles.

Cette exploration ne nous éloignera que provisoirement des considérations normatives qui privilégient, quant à elles, une approche menée « d'en haut », depuis une posture surplombante qui envisage l'organisation de travail comme un tout et qui appréhende les règles à travers leur portée générale. Mieux : une telle réflexion contribue à les préparer. Car, en misant sur la capacité d'autonomie des sujets au travail, elle mettra au jour la pluralité des usages de la règle, sous une apparente uniformité. À partir des ressources potentielles de l'agir humain, qu'elle contribuera ainsi à faire émerger, elle se prolongera pour suggérer les lignes de forces qui se déploient à l'échelle du collectif, invitant à porter un regard différent sur les organisations de travail.

Avant d'envisager le moment de la règle, il s'agira donc d'appréhender le travail en contexte et de cerner les conditions de l'agir humain en faisant droit, par-delà les régularités de la norme, à la singularité des personnes, des relations, des situations. En management comme ailleurs, le conformisme n'est que l'ombre portée d'une pensée de la norme. Mais s'il

stigmatise les déviants, il malmène plus largement tous ceux qu'il colonise, à commencer par ceux qui se réclament d'un agir et d'un penser conformes. L'alternative à une telle dérive se doit donc d'intégrer à la fois l'unique dont chacun est porteur et l'universel qui oriente sa visée.

Car le management ne saurait se réformer exclusivement par le sommet et par simple inversion des principes qui prévalent actuellement. En affirmant que la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits<sup>7</sup>, la théorie de l'agence s'attache, par évaluation et incitations, à orienter les comportements des salariés en ce sens, comme si c'était leur quête exclusive. Et comme si, feignant de le croire, on ne violentait pas leurs autres attentes. Mais il ne suffit pas de modifier les dispositifs pour infléchir la tendance. Au préalable, il importe de mettre au jour la multidimensionnalité de l'action humaine et l'enchevêtrement de ses motifs, irréductibles au seul appât du gain. Si nous étions des plantes en pleine nature, dans quel sens pousserions-nous spontanément ? Telle est la question qui se pose, avant de faire intervenir les jardiniers avec leurs sécateurs, leurs tuteurs et leurs engrais. La prise en compte de cette logique *interne* à l'agir humain conduira à tenir à l'écart de ces réflexions nombre d'enjeux qui tiennent au *contexte*, tels que, par exemple, les modalités actuelles de la formation des managers, les usages des technologies de l'information, l'organisation du

---

7. Voir M. Friedman, « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Time Magazine*, 13 septembre 1970. Pour une version en français, on peut se reporter à la traduction qu'en propose A. Anquetil dans son ouvrage *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?*, Paris, Vrin, 2008, p. 75-82.

Sous la direction de **Daniel Faivre**

*La mort en questions*

*Approches anthropologiques de la mort et du mourir*

Sous la direction de **Fabrice Gzil** et **Emmanuel Hirsch**

*Alzheimer, éthique et société*

**Sylvie Froucht-Hirsch**

*Le temps d'un cancer*

*Chroniques d'un médecin malade*

**Élisabeth Zucman**

*Personnes handicapées, personnes valides :  
ensemble, semblables et différentes*

**Élisabeth Zucman**

*Auprès de la personne handicapée*

*Une éthique de la liberté partagée*

**Marie-Hélène Boucand**

*Dire la maladie et le handicap*

*De l'épreuve à la réflexion éthique*

**Hugues Joublin**

*Le proche de la personne malade dans l'univers des soins*

*Enjeux éthiques de proximologie*

Retrouvez tous les titres parus sur

**[www.editions-eres.com](http://www.editions-eres.com)**