

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"A la découverte du monde"**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2001)

LE CYNISME DANS LES ORGANISATIONS

avec

James W. DEAN, Jr
Université de Cincinnati

Séance du 20 juin 1995
Exposé rédigé par James Dean

Bref aperçu de la réunion

Pour James Dean Jr, le cynisme survient dans les organisations quand les agents se sentent trompés par leurs dirigeants. Il peut alors se répandre comme un virus. Plusieurs participants, qui s'étaient plongés dans leurs dictionnaires avant la réunion, s'étonnent qu'on puisse parler de cynisme. À moins que la signification du terme en américain ne se soit écartée de l'étymologie ou que les méthodes de management américaines ne cherchent trop à jouer sur l'adhésion des individus aux finalités de l'entreprise.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ DE JAMES DEAN

Je remercie Michel Berry de m'avoir invité à ce petit déjeuner de l'Ecole de Paris. Il m'a averti que vous aviez passé sur le grill Jitendra Singh¹, ce qui m'a rendu un peu nerveux, mais j'ai quand même décidé de venir. J'aimerais également remercier Pamela Brandes-Duncan, mon co-auteur, une étudiante effectuant son Ph.D. en management qui a préparé cette recherche avec moi, Olivier Pasquier, un étudiant français à l'Université de Cincinnati qui m'a aidé à traduire cette présentation, et Michèle Vialet, un professeur de français qui m'a beaucoup aidé aussi.

C'est la deuxième fois que je fais une présentation en français. La première fois, il s'agissait d'une petite compétition entre lycéens. J'avais alors dix-sept ans. Je me souviens encore de la première phrase de mon discours : "*Vers le soir, nous transportons ses précieux restes dans une ouverture de la grotte qui donnait vers le nord*". Vous l'avez sûrement deviné, le texte n'est pas de moi : c'est un extrait de La Mort d'Attila de Chateaubriand.

Aujourd'hui, nous ne discuterons pas d'Attila, mais du cynisme dans les organisations. Je vous expliquerai ce qui m'a poussé à m'intéresser à ce sujet et pourquoi je pense qu'il est important. Je présenterai ensuite une définition préliminaire du concept et quelques idées quant à son évolution possible. Nous en discuterons alors et je suis particulièrement curieux de savoir comment notre analyse du cynisme aux Etats-Unis se compare à vos observations en France. Il y aurait peut-être dans cette comparaison un sujet de recherche.

J'ai commencé à m'intéresser au cynisme dans les organisations il y a environ deux ans. Je donnais un cours du soir à des étudiants entre vingt-cinq et trente ans, travaillant à plein temps et ayant entre trois ou quatre ans d'expérience professionnelle. Alors que je discutais de concepts tels que "travail d'équipe" et "qualité totale", il m'est apparu évident qu'ils ne prenaient pas ces termes au sérieux. Ils ne représentaient pour eux rien d'autre que des slogans, des idées sans réalité. Bien qu'ayant observé une telle attitude auparavant, j'ai été particulièrement surpris de la rencontrer chez des gens si jeunes. Peu après, je décidais de tenter d'expliquer comment les organisations rendent les gens cyniques.

Une définition du cynisme

Il nous fallait d'abord définir le concept : qu'est-ce que le cynisme dans les organisations ? Cela s'est avéré plus difficile que prévu. Il peut être dirigé vers plusieurs entités différentes, y compris les consommateurs et collègues de travail, mais nous avons choisi le management comme cible de notre définition du fait de l'ampleur et de l'omniprésence du cynisme envers les dirigeants. Par dirigeants, nous entendons la direction générale, c'est-à-dire les cadres supérieurs que les employés associent mentalement à l'organisation. Par exemple, quand un employé dit, "*Cette société ne se préoccupe pas de moi*", il sous-entend que les dirigeants en charge de la société ne se préoccupent pas de lui.

Notre première définition partait de la conviction que les dirigeants ont une conduite égoïste. Elle s'est avérée limitée : nos entretiens avec des employés de différentes organisations ont révélé qu'il y avait une grande variété de comportements à l'origine du cynisme. Nous avons donc étendu notre interprétation. Notre définition provisoire est désormais la suivante : le cynisme est une attitude négative des employés vis-à-vis du management et plus généralement de l'organisation, basée sur la ferme conviction que le management va régulièrement manquer de répondre à leurs attentes. Cette conviction est souvent accompagnée par des sentiments de déception, de désillusion et parfois de colère ou de résignation.

Il est important de clarifier tout de suite le fait que nous n'essayons pas ici de séparer le monde en deux catégories, les cyniques et ceux qui ne le sont pas. Nous regardons plutôt le cynisme comme une caractéristique dont l'ampleur varie suivant les individus. Nous pensons qu'un nombre

¹"Les théories de l'évolution organisationnelle", J. Singh (Wharton School), petit-déjeuner Ecole de Paris, mai 1994.

important de personnes sont modérément cyniques et que peu le sont extrêmement ou pas du tout. En bref, nous pensons trouver une distribution normale.

Nous avons défini le cynisme comme étant basé sur la conviction de l'employé que le management va régulièrement manquer de répondre à ses attentes. Cela amène la question suivante : qu'est-ce qu'un employé espère des dirigeants ? Plus précisément, quelles sont celles de ses espérances qui ne sont souvent pas satisfaites ? À travers nos lectures et nos entretiens, nous en avons identifié plusieurs.

Premièrement, les employés demandent que les managers s'intéressent aux visées de l'organisation et non seulement à leur bien-être personnel. Si les employés pensent que les managers vont agir seulement par intérêt personnel, nous considérerons alors les employés cyniques. Cela correspond en fait à notre première définition du cynisme. Deuxièmement, les employés attendent des dirigeants qu'ils soient capables de gérer d'une façon compétente l'organisation. Sinon nous définirons également les employés comme cyniques. Troisièmement, ils demandent à être traités justement. S'ils s'attendent à un traitement injuste, nous les considérerons cyniques. Les autres sources de cynisme résident dans l'espoir que le management a une stratégie viable, qu'il se préoccupe sincèrement de ses employés et qu'il fournira les moyens nécessaires pour que le travail puisse être effectué. Enfin, le personnel attend des dirigeants qu'ils poursuivent jusqu'au bout leurs actions, fournissent les vraies raisons de leurs décisions et suivent eux-mêmes les principes qu'ils prêchent.

C'est une liste préliminaire que nous affinerons par des recherches complémentaires. Nous ne la prétendons pas exhaustive et nous serions intéressés d'entendre vos idées à ce propos. Nous ne sommes pas encore sûrs d'avoir identifié des caractéristiques qui s'étendent à tous les employés ou à la plupart d'entre eux ou de savoir si la culture, voire même la personnalité et les expériences personnelles, influencent les attentes de chaque employé.

Cynisme et réalisme

Vous vous demandez peut-être déjà ce qui rend une personne cynique ou si les cyniques ont raison. Et si c'est le cas sont-ils cyniques ou seulement réalistes ?

Nous avons choisi de considérer une personne comme cynique même si ses croyances semblent correctes. Il y a plusieurs raisons pour ce choix. Premièrement, le comportement des cyniques qui ont raison ne différera pas de la conduite de ceux qui ont tort car les deux pensent avoir raison. Deuxièmement, il n'est pas facile de déterminer si les cyniques ont raison. Souvenez-vous que nous définissons le cynisme en termes d'attentes envers le comportement futur du management. Par conséquent c'est seulement après un certain temps que nous pouvons évaluer la justesse des prédictions faites. Enfin, comme beaucoup de théoriciens l'ont mentionné, la réalité organisationnelle est construite socialement. Par conséquent, dans une organisation, une même attitude de la part du management peut être regardée de différentes manières. Il est donc difficile de dire si les cyniques ont raison ou tort. Pour conclure, nous pensons, malheureusement, que beaucoup de cyniques ont en fait raison en ce qui concerne le management. *(Un des problèmes avec la recherche sur le cynisme est qu'il est difficile d'éviter de devenir cynique soi-même.)*

Le niveau individuel et le niveau collectif

Un autre aspect de notre définition est que le cynisme peut être regardé comme une caractéristique des individus ou des groupes. Nous croyons que les deux sont possibles. Peut-être le cynisme à l'intérieur d'une organisation est-il tel qu'un individu peut être très cynique alors que son voisin ne l'est pas du tout. Ou bien peut-être des organisations entières ou des sous-organisations présentent-elles le même niveau de cynisme. Pour le moment nous supposons que les organisations et les équipes de travail ont des niveaux différents de cynisme mais qu'il y a également des variations à l'intérieur de ces mêmes groupes.

Pour pouvoir dire qu'une organisation ou un sous ensemble est entièrement cynique, il faut que les trois conditions suivantes soient réunies : la majorité des membres sont cyniques; ils sont conscients

du cynisme de leurs collègues; enfin, et c'est le plus important, le cynisme doit être regardé comme une caractéristique définissant l'appartenance à l'organisation. Autrement dit l'organisation se définit elle-même comme une entité cynique. Cette définition est volontairement restrictive de manière à ce qu'une organisation ne soit pas déclarée cynique simplement parce qu'elle comprend beaucoup de membres cyniques.

Pourquoi cela est-il important ? Pourquoi est-ce que ce sujet vaut la peine d'être étudié ? Pour nous, la réponse est la suivante. Lorsque les employés deviennent cyniques, ils commencent à mettre en cause la légitimité du management. Plus précisément, ils doutent de la légitimité des cadres supérieurs. Ils reconnaissent encore au management le droit de diriger, mais ils ne lui attribuent plus de qualités charismatiques. Dans les cas graves, ils considèrent les managers comme des escrocs qui ont obtenu leur place par chance et piston.

Les employés commencent alors à regarder l'organisation sous un nouvel angle. Ils se rendent compte que ceux pour qui ils ont perdu tout respect, sont à la tête de l'organisation, et qu'elle donne donc les postes de responsabilités à de tels individus. C'est de cette façon que cette remise en question, limitée dans un premier temps au personnel de direction, s'étend à l'organisation toute entière. N'étant plus fiers de leur institution, les cyniques commencent à la trouver fondamentalement défectueuse voire même moralement corrompue.

Les symptômes du cynisme

Bien que nous ayons besoin de faire plus de recherche, nos entretiens suggèrent certaines ressemblances de comportement parmi les cyniques

Premièrement des comportements qui étaient auparavant considérés nobles, comme travailler très tard ou faire des choses qui ne sont pas directement requises par la fonction occupée, paraissent maintenant ridicules et naïfs aux cyniques. Ils vont décider de faire uniquement ce qui leur est demandé. Dans les termes d'Etzioni, la relation cesse d'être "normative" et devient "utilitaire". Dans l'environnement extrêmement compétitif dans lequel la plupart des sociétés opèrent aujourd'hui, cette attitude constitue un sérieux désavantage.

Deuxièmement, les employés qui deviennent cyniques sont plus susceptibles de critiquer publiquement leur société, utilisant ce moyen pour épancher leur colère et leur déception. Si cette critique a lieu en présence de clients, elle va automatiquement endommager la réputation de la société. Si elle est faite en présence de collègues de travail, elle peut amener ces derniers à partager les mêmes sentiments. Le cynisme peut de cette manière s'étendre comme un virus à travers l'organisation.

Troisièmement, les cyniques font peu confiance au management lorsqu'il annonce que l'organisation va mettre en oeuvre d'importants programmes de changement, par exemple un programme de qualité totale. De telles annonces ont de grandes chances d'engendrer des doutes parmi le personnel quant aux vraies raisons du programme. Ainsi, les cyniques vont penser que les dirigeants essaient seulement de promouvoir leur carrière ou de créer une bonne image de la société vis-à-vis de l'extérieur. De plus, les employés cyniques pensent qu'un tel programme va être rapidement abandonné en faveur d'une nouvelle mode. Ils ne vont donc pas travailler sérieusement pour faire fonctionner le programme et, par conséquent, celui-ci restera sans effet.

Les sources du cynisme

Quelles raisons poussent les membres d'organisations à être cyniques ? Nous sommes arrivés à un certain nombre d'hypothèses, fondées sur les deux aspects de notre définition :

- il apparaît un écart entre les attentes des employés envers les dirigeants et leurs comportements effectifs; tout ce qui va amener les employés à attendre de grandes choses de leurs dirigeants, et à trouver la performance de ces dirigeants faible ou négative, va les rendre cyniques ;
- le cynisme peut être défini au niveau des organisations, des sous-unités ou des individus.

Les organisations cyniques

Trois facteurs peuvent conduire au cynisme organisationnel : un environnement complexe et changeant, de puissantes forces externes, et des dirigeants recrutés à l'extérieur. Ces conditions sont très communes parmi les organisations américaines. Il n'est donc pas surprenant de voir des niveaux élevés de cynisme parmi les employés de firmes américaines. Peut-être pourriez-vous me dire si c'est aussi le cas dans les organisations françaises.

Les organisations fonctionnant dans des environnements complexes et en changement rapide sont plus susceptibles d'être cyniques que celles opérant dans des environnements stables (si de tels environnements existent réellement). Dans des environnements complexes, les cadres supérieurs sont en effet plus susceptibles de faire des erreurs stratégiques ou tactiques, forçant les membres de l'organisation à mettre en question les capacités de la direction à gérer l'organisation. Les cadres supérieurs dans de tels environnements sont également plus susceptibles de suivre des stratégies complexes contenant des contradictions. Ces incohérences peuvent être interprétées comme une preuve de manque de compétence.

De plus, dans des environnements changeant rapidement, les cadres supérieurs vont devoir faire de fréquentes modifications de leurs tactiques et de leurs méthodes.

Ici aussi, les membres de l'organisation peuvent voir dans ces changements une preuve que la direction ne poursuit pas ses actions jusqu'au bout. En général, des environnements changeants et complexes sont plus propres à conduire à des incohérences et à des échecs, créant un écart entre ce que les employés aimeraient voir de la part de leur direction et ce qu'ils ont pris l'habitude d'observer.

Ensuite, les organisations qui dépendent beaucoup d'entités externes vont aussi être caractérisées par des niveaux élevés de cynisme. Nous pensons pouvoir expliquer ceci par deux raisons. Une raison est que les dirigeants vont être forcés de faire des déclarations sur leurs intentions destinées à ces puissantes forces externes. Si ces déclarations sont entendues à l'intérieur de l'organisation, elles vont créer des attentes que le management n'a aucune intention de satisfaire. Aux États-Unis, de tels écarts peuvent porter sur le respect de l'environnement ou sur la promesse de diversité ethnique dans les décisions d'embauche et de promotion. Une autre raison est que de puissantes forces externes peuvent obliger les dirigeants à agir en leur faveur, sans considérer si ces actions sont en accord avec les promesses faites aux membres de l'organisation. Par exemple, de puissants actionnaires peuvent demander à ce que leurs dividendes soient augmentés, forçant la direction à réduire ou à éliminer des augmentations de salaires qui avaient été annoncées.

Enfin, les organisations sont susceptibles d'être plus cyniques quand les directeurs généraux sont recrutés à l'extérieur. Ils ne vont pas comprendre ou peut-être même ne vont pas être au courant des attentes des plus anciens employés, car ces attentes dérivent d'une culture organisationnelle qu'ils ne connaissent pas. Même s'ils comprennent ces attentes, ils ne vont pas éprouver le besoin de les satisfaire, ne sentant pas un lien social avec l'organisation, lien qui découle d'années de camaraderies et d'expériences partagées.

Les employés qui n'ont pas été promus aux postes de direction générale peuvent éprouver de la rancune à l'encontre des directeurs recrutés à l'extérieur. Ils peuvent donc être prédisposés à interpréter la conduite de la direction d'une manière cynique.

Les sous-unités cyniques

La question est ici de savoir pourquoi certains sous-ensembles sont plus cyniques que d'autres ? Nous proposons trois réponses : les départements ne sont pas essentiels au succès de l'organisation; ils ont des leaders politiquement faibles; ils ont des leaders cyniques.

Les départements qui ne sont pas critiques pour le succès de l'organisation semblent susceptibles d'être plus cyniques que les autres. Cela est dû au fait qu'ils vont être en fin de liste en ce qui concerne les allocations de ressources techniques et financières et qu'ils vont avoir peu d'influence sur les décisions des dirigeants. Mais les dirigeants vont rarement expliquer leurs actions de cette

manière. Ils vont plutôt faire croire aux membres de ces départements qu'ils sont des éléments vitaux de l'organisation et qu'ils seront traités plus favorablement lorsque les "conditions" s'amélioreront. Ils parleront peut-être même de l'importance de ces secteurs dans leurs discours, et s'assureront qu'un membre de ces secteurs soient inclus dans la formation de comités. Cependant, ces actions vont finalement être prises par les membres de ces départements pour des actes purement symboliques, ce qu'elles sont vraiment. Certaines discussions à propos du leadership (par exemple, par Jeffrey Pfeffer) recommandent ce type de leadership symbolique. Des attitudes cyniques sont alors justifiées : les employés dans de tels départements se font réellement "avoir".

Un département dont le leader est politiquement faible va ressembler à un département qui n'est pas essentiel : il ne va pas recevoir beaucoup de ressources et ne va pas avoir beaucoup d'influence sur les décisions importantes. De plus, les leaders politiquement faibles ne vont pas avoir accès aux informations expliquant les décisions de la direction générale. Ces managers, tout comme les membres de leurs départements, vont donc être "dans le noir" quant à l'orientation que prend le management. Il va être difficile pour les membres de ce département de faire confiance aux actions de la direction générale. Les membres des autres départements dont les leaders sont plus forts politiquement seront plus au courant des actions du management et par conséquent moins susceptibles de les interpréter de manière cynique.

Les départements dans lesquels les personnes d'influence sont cyniques sont aussi susceptibles d'avoir un niveau de cynisme plus élevé que la moyenne de l'organisation. Nous avons vu que ces attitudes peuvent s'étendre à travers des systèmes sociaux par contagion. Nous savons d'après d'autres recherches que certaines personnes ont plus d'influence que d'autres et que leurs opinions ont plus d'importance. Donc, si les personnes d'influence sont cyniques, il est alors probable que le cynisme s'étendra, au moins dans une certaine mesure, à l'organisation toute entière.

Les individus cyniques

Étant donné un niveau moyen de cynisme, pourquoi certaines personnes seraient-elles susceptibles d'être plus cyniques que d'autres ? Nous avons aussi trois propositions, qui ont à faire avec l'expérience, la personnalité et les différences culturelles.

L'explication probablement la plus évidente est l'expérience. Cela correspond à l'idée des "cyniques qui ont raison" discutée précédemment. Les cyniques commencent à croire que le management va continuellement manquer de répondre à leurs attentes parce qu'il ne les a jamais satisfaites dans le passé. Peut-être le management a-t-il pris des décisions qui ont amené aux licenciements de leurs amis ou à l'élimination de projets sur lesquels ils avaient travaillé longtemps. Ou encore le management ne semble jamais fournir les ressources nécessaires pour effectuer le travail correctement. J'ai eu un entretien avec un analyste-programmeur qui m'a dit que, même avec trois programmeurs au lieu d'un, le travail attendu ne pourrait pas être effectué. Il était l'un des plus cyniques que j'aie jamais rencontrés.

Une question intéressante est celle de savoir si le cynisme peut être transféré d'une organisation à l'autre. Si quelqu'un devient cynique à l'égard du management d'une organisation, que se passe-t-il s'il prend un nouveau poste dans une autre organisation ? Est-ce que son cynisme l'accompagne dans son nouveau travail ou non ? Une fois de plus, ceci est un sujet de recherche.

Les différences entre individus peuvent être également dues en partie à leur personnalité. Les psychologues ont depuis longtemps été capables de mesurer cet attribut de la personnalité. Leur recherche ne se réfère bien sûr pas directement à l'attitude des personnes vis-à-vis de la direction de leur société, mais plutôt vis-à-vis de la vie en général. Il est cependant probable que les gens qui sont en général cyniques vont avoir tendance à l'être à l'égard de leur organisation. Le cynisme dans une organisation pourrait donc être simplement expliqué par la présence de personnes déjà cyniques.

Cependant si le facteur individuel était la meilleure explication du cynisme organisationnel, nous ne nous attendrions pas à trouver des similarités quant au niveau de cynisme parmi le personnel d'une organisation ou d'un département donné. Nous anticiperions plutôt que les individus soient

dispersés de façon aléatoire, sans qu'aucun département n'ait un nombre plus important de cyniques qu'un autre.

Une autre possibilité, plus subtile mais à notre avis plus probable, est que le cynisme en tant que trait de caractère se combine avec l'expérience des personnes. En d'autres termes, les personnes cyniques par nature vont réagir plus violemment à des expériences pouvant conduire à du cynisme que des personnes qui n'y sont pas prédisposées. Par conséquent, alors qu'une personne peut voir dans un incident un signe de malhonnêteté ou d'incompétence du management, une autre peut juste y voir de la malchance.

Enfin, nous pensons que les employés d'une culture ou d'une sous-culture différente de celle du management sont plus susceptibles d'être cyniques. Le phénomène devient d'autant plus important que de plus en plus d'organisations deviennent multi-culturelles. Il y a au moins deux raisons pour lesquelles des différences culturelles peuvent conduire à du cynisme.

Premièrement, les employés d'une culture ou d'une sous-culture différente sont plus susceptibles d'avoir des attentes différentes vis-à-vis du management. Par exemple, les Américains s'attendent à une certaine sympathie de la part des managers même s'ils sont plusieurs niveaux au-dessus d'eux. Cette attente ne sera pas partagée dans d'autres pays, où les managers sont censés être quelque peu distants. Les employés américains qui travaillent pour un manager ayant une telle culture pourraient donc facilement devenir cyniques, du fait d'attentes que le manager n'a jamais imaginées.

Une deuxième raison est que les employés d'une culture différente peuvent se méprendre sur les déclarations du management. Par exemple, dans certaines cultures, il est considéré comme impoli, voire grossier, de répondre non à une requête. Les managers vont donc employer quelque chose comme "*cela va être difficile*", ce qui va être compris comme voulant dire oui. Par conséquent, le cynisme peut être le résultat d'attentes différentes basées sur des différences culturelles ou de malentendus et de quiproquos basés sur des différences culturelles. Ce genre de problèmes pourrait par ailleurs exister à l'intérieur d'un même pays, par exemple entre des personnes de la Nouvelle Angleterre et de la Californie aux Etats-Unis, peut-être entre des Parisiens et des Provinciaux en France. Il m'intéresserait d'entendre vos idées à ce sujet.

Conclusion

Quelle est l'étape suivante dans notre recherche ? Dans le futur immédiat, nous projetons de conduire d'autres d'entretiens et d'essayer d'en apprendre plus sur la nature du cynisme et sur la manière dont il évolue. Cela devrait nous aider à affiner notre définition et nos propositions. Lorsque celles-ci seront plus fermement établies, nous pourrions alors poursuivre une étude plus quantitative pour tester nos propositions. Nous aimerions conduire une recherche avec un très large échantillon de personnes et d'organisations.

J'espère que vous avez trouvé nos idées intéressantes et, ce qui est plus important, j'espère que vous pouvez aujourd'hui nous aider à poursuivre leur développement. Peut-être seriez vous intéressés à travailler avec nous sur ce sujet pour donner à notre recherche une dimension internationale. Dans tous les cas, j'espère que les points soulevés lors de ma présentation vont produire une discussion animée.

DÉBAT

Vous avez dit cynisme ?

Plusieurs participants, à tour de rôle : (Ils s'étaient plongés avant la séance dans des dictionnaires ou des livres de philosophie pour étudier l'origine du terme de cynisme. Nous donnons ici une synthèse de leurs commentaires redondants).

Votre présentation soulève des questions intéressantes mais l'emploi du terme cynisme pose problème. Vous le définissez comme une attente déçue, une réaction de frustration. Mais, d'après nos sources, le cynisme est différent.

La figure emblématique du cynique est Diogène qui vivait dans son tonneau à côté de la colonne des chiens (le mot de cynique vient de κυνος, qui veut dire chien en grec). Il vivait au III^e siècle avant notre ère, au moment où la Grèce allait vers son déclin sous le règne d'Alexandre. Diogène disait que les philosophies de l'époque avaient pour but de conditionner les personnes et qu'elles engendraient l'hypocrisie sociale. La seule véritable philosophie était pour lui celle de l'individu. Il se voulait totalement libre. Il prétendait revenir à la nature en méprisant les conventions sociales, l'opinion publique et la morale couramment admises. Lorsque Alexandre lui dit : "Que puis-je t'offrir", Diogène lui répond : "Ote-toi de mon soleil".

*Le cynisme n'est donc pas l'attitude de repli que vous semblez retenir mais plutôt une attitude agressive, insolente : "Je me considère bien supérieur à toi".
Ce que vous évoquez est plutôt la frustration ou le scepticisme.*

James Dean : Je vous l'ai dit, le mot cynisme est difficile à définir. Peut-être votre définition ne correspond-elle pas à notre système culturel.

Un intervenant : *La vôtre semble plutôt se référer à ce que dit Philippe d'Iribarne : l'idéal américain est celui de marchands pieux qui, arrivant sur une nouvelle terre, voulaient fonder une société démocratique selon un modèle de relations marchandes régies par des conventions assurant la "fairness" des échanges; le mot "fairness", important pour les Américains est intraduisible en français?*

Il y a ainsi un contrat entre les acteurs et une organisation, entre les chefs et les subordonnés, que chacun doit loyalement honorer. Dans cette optique, un employé qui se replie sur lui-même n'honore pas son contrat et se comporte mal.

Int. : *Il me semble qu'il faut relier votre définition du cynisme à un certain style de management américain qui réclame une adhésion forte des individus aux finalités de l'organisation. C'est ce que vantait par exemple le livre *In Search of Excellence*. Si la demande est trop forte ou les objectifs inaccessibles, cela provoque un stress de l'individu, qui peut le conduire à l'abattement ou au cynisme. Avez-vous étudié la corrélation entre la montée du cynisme et le développement de ce style de management ?*

J. D. : J'ai l'intention de le faire quand nous aurons bien précisé nos concepts. Je pense en effet qu'un certain style de management peut susciter le cynisme. Quand par exemple les managers ont lu *In Search of Excellence* ils ont été enthousiastes et ils ont dit à leur personnel : "Avec ces méthodes, nous allons faire de grandes choses ensemble !". Les employés l'ont cru et leurs attentes sont devenues fortes. Mais cela n'a pas donné grand chose. Puis les dirigeants ont oublié ce livre et d'autres livres ont suivi, vite oubliés eux-aussi. Aux USA on parle de "Flavour of the month". Par exemple la mode du "downsizing" est déjà passée. Je pense que cela engendre le cynisme des employés.

Int. : *Je serais prêt à accepter le mot de cynisme et à essayer d'en faire un concept détaché des spécificités culturelles mais je trouve votre notion trop riche. J'ai noté au fil de votre exposé plusieurs expressions apportant chacune sa nuance : défaitisme, défense contre l'anxiété, démotivation, désillusion, frustration, non participation, non reconnaissance, rancœur, ressentiment, révolte contenue, etc. Vous employez d'ailleurs différents termes.*

Il me semble qu'il y a un flottement gênant dans votre concept de cynisme. Votre définition de départ est une attente déçue. Ensuite votre exposé a évolué vers un autre registre, celui de la réponse à une situation donnée. Par exemple, la surcharge d'un informaticien déclenche-t-elle une

² Philippe d'Iribarne (1989) "La logique de l'Honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales", Paris, Le Seuil ; Points-Seuil, 1993.

attitude cynique ? En psychologie comportementale, on dirait plutôt que cela conduit à une attitude dépressive.

Int. : *Dans vos exemples, les gens semblent passifs : ils critiquent, ils n'ont confiance ni dans les managers ni dans l'organisation mais ils se soumettent. L'attitude cynique est au contraire active, virulente, anarchiste même.*

J. D. : En Amérique, les gens se soumettent à cause de leur précarité : il y a beaucoup de licenciements et le marché de l'emploi est très mauvais.

P. Mayer : Je trouve votre travail intéressant car il essaie de donner une définition dépassant les différences culturelles. Il me semble donc que c'est un travail vraiment d'ordre scientifique. Le cynisme serait le résultat de l'expérience d'une personne qui perd, au bout d'un certain temps, confiance en l'Homme. Comme Diogène il perd foi dans les valeurs universelles : autrui est déshumanisé ou instrumentalisé.

Mais je pense aussi que votre concept est trop large. Les expériences dont vous parlez peuvent en effet produire autre chose que du cynisme. Ou alors le cynisme peut être interprété comme un défaut d'intelligence de certaines situations : les gens peuvent se rendre compte aussi qu'ils avaient mal compris la situation.

Au lieu de mettre en cause les autres et de devenir cyniques, ils peuvent devenir plus expérimentés, lucides et en fin de compte plus habiles.

J. D. : C'est possible, je n'y avais pas pensé.

Une crise du vivre ensemble

Int. : *Vous parlez d'attitude des employés de l'organisation face au management mais pas de celle des managers face aux employés. N'y a-t-il pas aussi des dirigeants déçus par le comportement des employés, des dirigeants "cyniques". Il y a forcément interaction entre les attitudes des deux parties puisque c'est en fait d'une crise du vivre ensemble que vous parlez. Mais il me semble que vous épousez essentiellement le point de vue des employés.*

J. D. : J'ai choisi de vous parler du cynisme des employés mais il y a aussi bien sûr beaucoup de dirigeants cyniques.

Int. : *Vous êtes-vous demandé s'il n'était pas parfois utile d'avoir des dirigeants cyniques pour purger l'entreprise d'un problème de cohésion sociale, la sortir de l'immobilisme ? Avez-vous discuté de cela avec des managers ?*

J. D. : Non car le mot de cynisme a une forte connotation négative aux USA et il serait difficile d'aller voir un directeur en lui disant : "*Parlez-moi de votre cynisme !*".

T. Globokar : J'ai étudié la gestion d'une entreprise française en Slovénie depuis quatre ans³. La différence entre Français et Slovènes conduit à des difficultés de vivre ensemble. On voit ainsi des réactions variées comme la déception ou l'amertume, mais le cynisme me paraît la réaction ultime. Je n'irai pas aussi loin que vous en disant que la déception entraîne le cynisme.

J. D. : Je suis plus précis : le cynisme ne naît pas simplement quand on est déçu mais quand on n'attend plus rien des dirigeants ni de l'organisation.

Int. : *Au fait, l'attitude cynique ne serait-elle pas la bonne quand il s'agit d'affronter des situations très incertaines ? L'organisation qui a les dirigeants cyniques n'a-t-elle pas plus de chances d'être efficace dans un environnement mouvant et complexe que celle où les dirigeants veulent appliquer les "bonnes" méthodes ?*

³"Gérer en Slovénie ou les difficultés de la communication interculturelle", Tatjana Globokar, séminaire "Vie des affaires", novembre 1994

J. D. : Peut-être. C'est une sorte d'adaptation à la situation : dans de tels environnements, il faut de la distance.

Un dirigeant qui ne devient pas cynique risque de rester toute sa vie sur une déception.

P. Mayer : Les expériences pénibles ne conduisent pas forcément au cynisme : un philosophe disait qu'elles peuvent conduire au pessimisme de l'intelligence et à l'optimisme du cœur. Dans les situations les plus désespérantes, il peut surgir une humanité et, finalement, on s'en sort, alors qu'une certaine intelligence amènerait à conclure que tout est perdu.

Int. : *Saint-Exupéry a dit : "On ne voit guère qu'avec le cœur : l'essentiel est invisible pour les yeux". Et j'aurais envie de dire, pour citer Marc-Aurèle, que l'important n'est pas de changer le monde mais de changer de regard sur le monde.*

J. D. : Merci : vos commentaires vont nous permettre de clarifier nos concepts.

COMMENTAIRES COMPLÉMENTAIRES DE JAMES DEAN

Après la réunion, James Dean nous a proposé d'ajouter le commentaire suivant :

Je voudrais apporter quelques compléments pour clarifier certains points abordés dans le débat.

La plupart des questions qui m'ont été posées étaient liées à la définition du cynisme : les commentaires de mes interlocuteurs français montrent qu'on peut voir la notion cynisme de différents points de vue. Pour moi, un cynique n'est pas simplement quelqu'un dont les attentes envers son organisation n'ont pas été satisfaites, c'est-à-dire un déçu : nous serions en effet tous des cyniques ! Un cynique, dans un contexte organisationnel, est plutôt quelqu'un qui n'attend plus rien d'une organisation ou de ses dirigeants.

En d'autres termes, les cyniques s'attendent à être régulièrement déçus et leur attitude envers leur organisation découle de cette conviction. C'est une condition importante et je suis d'accord avec T. Globokar quand elle dit que le cynisme est probablement une réaction ultime, mais pas la première. D'autres questions concernent la passivité des cyniques. Les cyniques grecs aimaient provoquer et les participants à la discussion ont considéré que ma définition suggérait que les cyniques étaient passifs. Or ma définition ne s'attache pas au comportement des cyniques mais seulement à leur attitude. Certains sont très prolixes sur les défauts de leur organisation alors que d'autres ne le sont pas, pour les raisons que j'ai indiquées. J'ai l'intention de mener une recherche avec ma collègue sur les relations entre les attitudes et les comportements des cyniques. Je pense toutefois qu'il serait trop restrictif de définir le cynisme en termes de comportement agressif, pour la simple raison que ceux qui affichent le mépris envers une organisation n'y font pas long feu.

Je voudrais enfin me rapprocher de l'idée de Paul Mayer selon laquelle les cyniques pourraient être simplement des personnes qui étaient naïves : leurs attentes étaient irréalistes et leur expérience les a amenés à avoir des attentes plus réalistes. Cette idée me plaît. Je n'ai en effet pas voulu suggérer que les cyniques étaient des héros tragiques qui ont été trahis par des managers diaboliques, et je crains que mes remarques aient été interprétées de cette manière. Il est possible que les cyniques aient eu des attentes irréalistes ou aient mal interprété le comportement du management ou qu'ils soient tout simplement prédisposés au cynisme. Et c'est l'une des choses qui rend ce domaine de recherche particulièrement intéressant : chaque situation peut être vue sous plusieurs angles, comme en général dans l'analyse des organisations.

Je voudrais remercier encore une fois Michel Berry et ses collègues de l'École de Paris de leur invitation et de la discussion stimulante que nous avons eu ensemble. J'invite les lecteurs de ce compte rendu à me faire part de leurs réactions (en français ou en anglais) par courrier électronique (james.dean@uc.edu) ou par fax (19 1 513 556 48 91).