

**Séminaire
Vie des affaires**

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

Algoe²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
Erdyn
ESCP Europe
ESSILOR
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
Kurt Salmon
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère de la Culture
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF
Thales
Total
UIMM
Unicancer
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} décembre 2013)

**LES VERTUS DE LA TRANSGRESSION
MANAGÉRIALE**

par

Hamid BOUCHIKHI

Professeur à l'ESSEC

John KIMBERLY

Professeur à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie

Séance du 4 octobre 2013

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

La sociologie des organisations a mis en évidence le caractère fonctionnel d'actes transgressifs commis par les travailleurs dans l'exécution de leurs tâches, alors que la transgression aux échelons supérieurs est considérée comme dysfonctionnelle. La recherche sur les actes transgressifs des dirigeants consiste essentiellement à étudier des actes illégaux ou contraires à l'éthique. Or, nous démontrons les orateurs, les dirigeants peuvent eux aussi se trouver dans des situations où de tels actes sont nécessaires pour provoquer le changement organisationnel. Parce qu'ils violent du sacré, ils doivent s'attendre à des représailles de la part de ceux qu'ils trahissent et en accepter les risques. Des exemples tirés de la religion, de la mythologie, de la politique et d'organisations modernes illustrent les antécédents, les procédés et les conséquences de la transgression. Un leader transgressif efficace est celui qui a réussi à survivre aux représailles et a construit du nouveau sacré sur les ruines de celui qu'il a violé.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.*

Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

EXPOSÉ de John KIMBERLY et Hamid BOUCHIKHI

John KIMBERLY : C'est en appliquant une méthode sociologique qui nous est familière, celle de l'observation de terrain sans a priori théorique, que nous avons été mis sur la voie du leadership transgressif. Ce travail entamé il y a quatre ans se poursuit encore. Nous en soumettons les résultats intermédiaires à vos commentaires.

Contexte d'une découverte

Tout a commencé par la lecture d'un article qui mentionnait l'existence antagonique de deux départements d'économie à l'université Notre-Dame dans l'Indiana, un établissement catholique dont l'histoire est intimement lié à l'immigration irlandaise. Pourquoi deux départements dans une même discipline au sein du même collège ? Cette bizarrerie méritait une enquête. Il s'est vite avéré que cette institution était le théâtre de confrontations entre deux conceptions divergentes de la science économique : un courant néoclassique, ou *mainstream*, et un courant hétérodoxe. Le débat était si vif qu'il était relayé par la presse et alimenté par les prises de position de chercheurs de renom. Autre source d'étonnement, tous les professeurs et administrateurs de l'établissement avec lesquels nous avons sollicité un entretien nous ont répondu favorablement, ce qui est plutôt rare pour une enquête. La discussion était donc ouverte.

Nos recherches nous ont appris que l'université Notre-Dame avait créé un département d'économie au milieu des années 1940. Ce département était principalement consacré à l'enseignement dispensé par des non-économistes et produisait très peu de recherche. C'est l'époque où l'université jouissait d'une excellente réputation pour la qualité de ses enseignements... et les performances de son équipe de football américain.

Un profond changement s'est produit dans les années 1950 quand le président de l'université a affirmé l'ambition de distinguer son établissement pour l'excellence de sa recherche, celle-ci étant essentiellement évaluée à l'aune des publications académiques. Le département d'économie a été aligné sur cette aspiration avec le recrutement, en 1975, d'un responsable de département connu pour son attachement à la doctrine sociale de l'Église catholique et pour ses publications critiques envers le paradigme économique néoclassique. Ce professeur a pu recruter d'autres chercheurs qui ont travaillé sur des sujets liés aux inégalités sociales, à la pauvreté ou à l'intégration des minorités.

L'orientation épistémologique du département s'est traduite par une très faible présence dans les principales revues d'économie, conséquence prévue et assumée en 1975. L'apparition, depuis, de classements ne prenant en compte que les articles publiés dans des revues académiques a problématisé la situation d'un département dont le rang dans sa discipline n'était plus en ligne avec les ambitions de l'université. Pendant près de trente ans, le département a résisté à la pression de l'administration l'enjoignant de publier dans des revues classiques telles que l'*American Economic Review*.

L'entrée en scène du transgresseur

L'arrivée d'un nouveau doyen au College of Arts and Letters de l'université de Notre-Dame, Mark Roche, professeur d'histoire allemande issu de l'Ohio State University, a suscité un bouleversement dans le département d'économie. Le phénomène du leadership transgressif nous est apparu en observant la manière dont il a imposé un changement radical dans l'orientation épistémologique et l'organisation de l'économie à l'université.

Hamid BOUCHIKHI : Mark Roche a bafoué les normes du code académique, au premier titre desquelles la collégialité des décisions. Il a recruté et imposé à la tête du département un tenant du *mainstream*. Il a également rejeté les propositions de recrutement ou de promotion formulées par le comité de recrutement du département pour s'assurer que les futures

candidatures s'inscriraient dans cette lignée, sans renoncer pour autant à l'orientation catholique ni se détourner des questions sociales. Il entendait établir une synthèse entre l'ancrage de l'université dans la doctrine sociale de l'Église catholique et la respectabilité académique. Longtemps, les dirigeants de l'université avaient fait le choix délibéré de maintenir un département d'économie hétérodoxe. Les doyens successifs du College of Arts and Letters n'avaient pas pu forcer le département à revoir son orientation par crainte d'être soupçonnés de trahir la doctrine sociale de l'Église. Mark Roche a fait le constat que cet immobilisme interdisait de répondre aux nouveaux enjeux d'excellence de l'université. N'ayant pas pu forcer le département à changer de direction malgré la mise sous tutelle, Mark Roche a commis une nouvelle transgression en créant un second département d'économie dédié au *mainstream*.

Ce faisant, Mark Roche a osé l'impensable. Dans cette université catholique, il a transgressé le sacré qu'étaient la collégialité, l'autogestion et le mythe d'un département d'économie détenteur de l'âme catholique de l'établissement. Il a justifié sa transgression par le nouveau sacré qu'était devenue la réputation académique, dans un contexte où les classements des départements et des universités ont acquis une force normative qui ne peut être ignorée.

Une transgression nécessaire ?

Si nous avons une thèse à formuler à ce stade, ce serait que certaines situations de blocage ne peuvent être dépassées qu'au prix d'un geste transgressif commis par un individu prêt à en accepter le risque et le prix. Telle est l'hypothèse que nous vous proposons de commenter.

John KIMBERLY : Un nombre grandissant d'organisations me semblent bloquées parce qu'elles ne parviennent pas à s'adapter aux mutations de leur temps, qu'elles soient technologiques, politiques ou sociologiques. Cela place les leaders devant une question essentielle : en voulant protéger l'existant, ne conduisent-ils pas leur entreprise à la ruine ? Dans son livre *La société bloquée*, Michel Crozier soulignait que certains phénomènes sociaux ralentissaient le progrès. Peut-être en est-il de même aujourd'hui dans les entreprises. D'où l'interrogation qui nous anime : quel type de leadership est susceptible d'engager des changements et de faire progresser les organisations ?

Figures du leader, entre protection et transgression

Hamid BOUCHIKHI : La recherche en sociologie est familière du phénomène de transgression. Cependant, elle se focalise le plus souvent soit sur la transgression d'en haut, en particulier les actes contraires à l'éthique de dirigeants, soit sur la transgression d'en bas, les petits arrangements souvent clandestins des opérateurs de terrain. Il prévaut globalement l'idée que la transgression d'en haut est néfaste tandis que la transgression d'en bas est utile, voire nécessaire au bon fonctionnement des organisations. Notre recherche nous permet d'avancer que la transgression d'en haut peut aussi être nécessaire et vertueuse.

À ce stade, il est nécessaire de définir la transgression dont nous parlons. Pour ce faire, nous nous appuyons sur la typologie du psychologue polonais Józef Koziellecki qui distingue des comportements de type protecteur et de type transgressif (dits aussi *de type au-delà*). Les premiers s'attachent à préserver l'existant et à restaurer l'équilibre menacé, les seconds explorent de nouveaux horizons quitte à violer l'ordre établi. L'histoire des sciences et des arts montre que pour réaliser de grandes avancées, il a souvent fallu commencer par briser des idoles. Pour Józef Koziellecki, la transgression est le principe de la civilisation. Sans elle, il n'y a pas de nouveau. Les entreprises japonaises en sont une illustration, elles qui paraissent enlisées dans le statu quo et en panne de transgression. Elles manquent de collaborateurs créatifs et ingénieux capables de remettre en cause l'ordre établi.

Parmi les figures de leaders protecteurs qu'offre l'histoire, citons Cincinnatus qui s'est vu confier à deux reprises par le Sénat romain le pouvoir de conduire la guerre pour le compte de la République, et qui à deux reprises, une fois la victoire obtenue, s'est retiré dans sa ferme cultiver sa terre. Ayant protégé Rome, il a considéré sa mission accomplie et n'a pas cherché à aller au-delà. Un leader protecteur fait ce que l'on attend de lui et de sa fonction.

Quant aux nombreuses figures transgressives historiques ou mythologiques, citons Adam et Prométhée qui, pour avoir enfreint les lois divines, ont tous deux été châtiés. Jules César, à la différence de Cincinnatus, a profité du pouvoir qui lui était confié pour remettre en cause l'oligarchie en place. Il l'a payé de sa vie. Si Martin Luther a survécu à sa transgression alors qu'une bulle papale autorisait à disposer de sa vie, c'est parce qu'il a été emprisonné – et de fait protégé – par Frédéric le Sage. Un leader transgressif a d'ailleurs souvent besoin d'une protection pour mener à bien son entreprise. Napoléon Bonaparte n'est pas en reste d'actes transgressifs, lui qui fut une figure de la République naissante et s'est octroyé le pouvoir par un coup d'État. En Turquie, Atatürk fut hautement transgressif. Que dire du général de Gaulle et du fameux « *Je vous ai compris* » lancé à la foule algéroise, encore considéré par certains comme une trahison, ou de l'ultime transgression qui a coûté la vie au président égyptien Sadate, celle d'ouvrir le dialogue avec Israël ?

La transition sud-africaine n'aurait probablement pas été possible sans la transgression que Frederik de Klerk a jugée nécessaire pour faire avancer une situation qui restait irrémédiablement bloquée. Confronté à la résistance des partisans de l'apartheid, il a organisé un référendum réservé à la population blanche. On n'ose imaginer son sort si la majorité des votants (68 %) ne l'avaient pas autorisé à poursuivre le dialogue avec l'ANC (*African National Congress*) de Nelson Mandela. Cet exemple révèle qu'un transgresseur solitaire ne va jamais très loin. Paradoxalement, un geste transgressif ne porte ses fruits que si son auteur réussit à s'appuyer sur des protecteurs capables de le mettre à l'abri de représailles.

Plus récemment, Nicolas Sarkozy a été tenté, au début de son mandat, par la transgression mais a été rapidement recadré, ou pour reprendre le terme employé à l'époque, "présidentialisé", c'est-à-dire rappelé au rôle d'incarnation et protection des institutions de la République.

Dans le monde de l'entreprise, Christian Blanc, lorsqu'il était à la tête d'Air France, a lui aussi provoqué un référendum pour débloquent un dialogue social dans l'impasse. Ce faisant, il a mis son poste en jeu et aurait été contraint au départ si le référendum lui avait été défavorable. L'ancien président-directeur général d'Olympus, Michael Woodford, a été licencié sans ménagement pour avoir transgressé l'omerta sur les fraudes de ses prédécesseurs.

Ces exemples révèlent que la transgression relève toujours de la violation par un individu de ce qu'une communauté tient pour sacré. Le transgresseur est alors considéré comme un traître et devient la cible de représailles de la part de ceux qui se sentent trahis.

Qu'est-ce qu'une transgression qui réussit ?

Le premier ingrédient d'une transgression réussie semble être un contexte de blocage persistant. Les acteurs doivent avoir conscience de vivre une crise ou une situation intenable. En d'autres termes, le fruit doit être mûr. Mikhaïl Gorbatchev a fait œuvre de transgression alors que l'Union soviétique était fragilisée et sur le déclin. Il a en outre bénéficié du travail de sape qui avait été mené précédemment.

Vient ensuite l'ingrédient déterminant, l'acte transgressif lui-même. Il peut être revendiqué comme tel ou subtil, silencieux. Dans tous les cas, la transgression fait des mécontents et des perdants, et génère surtout un sentiment de trahison. Il n'y a pas de transgression sans réaction émotionnelle forte.

Pour que la transgression réussisse, le leader doit constituer une coalition forte. Mark Roche n'était pas seul à considérer que le département d'économie de l'université Notre-Dame était dysfonctionnel. Il a trouvé des appuis implicites parmi les professeurs d'autres départements. Tout en faisant mine de s'opposer à ses décisions, les instances académiques lui ont manifesté une attitude bienveillante. La communauté académique l'a laissé accomplir ce qui était

peut-être une transgression consentie. On peut d'ailleurs s'interroger sur les attentes qui animaient implicitement les dirigeants de l'université quand ils ont recruté ce nouveau doyen. Espéraient-ils secrètement qu'il prenne sur lui-même de résoudre le problème du département d'économie sans les obliger à monter en première ligne ?

Quoi qu'il en soit, Mark Roche a pris des risques et a probablement compromis son ascension académique. La transgression appelle en effet la punition, parfois radicale ou fatale, parfois symbolique. Mark Roche a été considéré par un large pan de la communauté académique comme un traître aux codes et à l'identité de la communauté, à tel point que le prix Nobel d'économie, Robert Solow, a écrit au président de l'université Notre-Dame pour lui faire part de son indignation.

Il arrive que le pardon soit accordé au transgresseur, lorsque les effets de son geste lui donnent raison a posteriori ou que l'on reconnaisse après-coup qu'il a agi au nom d'une certaine conception du bien de l'organisation, et non pour des motifs égoïstes.

Enfin, pour que la transgression réussisse, elle doit être instituée. De façon quelque peu paradoxale, une bonne transgression débouche sur un nouvel ordre que le leader transgressif, s'il est encore en place, protégera farouchement. C'est le cas aujourd'hui à l'université de Notre-Dame, où il n'y a qu'un département d'économie dans le College of Arts and Letters et où Mark Roche a passé le bâton à un successeur qui a pu fermer l'ancien département.

DÉBAT

Petit exercice de définition

Un intervenant : *Vous avez souligné que la transgression pouvait être silencieuse, mais qu'elle suscitait nécessairement une réaction émotive. N'est-ce pas contradictoire ?*

Hamid Bouchikhi : Un dirigeant peut procéder à des transgressions subtiles sans les afficher comme telles, et susciter des réactions vives. J'en prendrai pour exemple une entreprise d'assurance française, fédération de SARL régionales, où la décision du président de faire entrer des investisseurs dans le tour de table a conduit une partie de l'organisation à le poursuivre en justice, l'accusant de vendre l'entreprise. Le président est resté silencieux et n'a revendiqué aucune transgression, mais c'est bien ainsi que sa décision a été perçue par le personnel. Mark Roche a pour sa part amplement théorisé sa démarche pour produire un discours alternatif. Ce sont deux approches différentes de la transgression.

Leadership transgressif ou charismatique ?

Int. : *Ce que vous qualifiez de leadership transgressif n'est-il pas, somme toute, une expression du leadership classique, fondé sur un chef héroïque et charismatique ? Peut-être la transgression réside-t-elle plutôt dans un leadership partagé, distribué, et dans l'adoption de fonctionnements radicalement différents.*

H. B. : Le leadership participatif n'est transgressif que si le contexte est marqué par un management autoritaire. Ainsi, la transgression ne se définit que par rapport à l'environnement auquel elle contrevient. Dans le cas de l'université Notre-Dame, la transgression est passée par une intervention autoritaire qui venait en contradiction avec le fonctionnement collégial en place.

Nous nous sommes demandé si, avec le leadership transgressif, nous ne redécouvrons pas le leadership charismatique. Or ce sont deux réalités distinctes. Alors que le charisme est généralement considéré comme un trait de personnalité, ce sont les actes qui définissent à nos yeux la transgression. À titre d'exemple, le Dalaï Lama est un leader charismatique mais non transgressif. Un leader peut être transgressif aujourd'hui, protecteur demain.

Transgression ou rupture ?

Int. : *Les prospectivistes distinguent, parmi les facteurs de changement, les tendances (mouvements en marche et que l'on a peu de chance d'infléchir), les ruptures (événements qui cassent les tendances) et les signaux faibles, difficilement perceptibles. Ce que vous appelez transgression n'est-il pas une rupture provoquée par un dirigeant qui ne se sent pas transgressif mais qui répond à un changement fort dont il constate l'apparition dans son environnement ?*

H. B. : Toute rupture n'est pas vécue comme une transgression par l'organisation. Quand l'ESSEC, prenant acte de la mondialisation, décide de s'implanter en Asie, ce n'est pas considéré en interne comme une transgression mais comme un pari stratégique audacieux. Si en revanche le mode de désignation du président de l'école était modifié, ce serait une transgression.

Une transgression collective ?

Int. : *Vous avez essentiellement mentionné des transgressions individuelles. La transgression peut-elle aussi être le fait d'un collectif ?*

H. B. : La conspiration a toujours existé ! Cependant, même si elle est partagée par un groupe, la transgression est souvent incarnée dans une personne. Au début des années 1970, la Macif a fait l'objet d'un coup d'État interne de la part de "jeunes turcs" voulant marginaliser un leadership qui s'éloignait de leur conception du mutualisme. Ce collectif avait un meneur qui n'est autre que le président actuel de cette institution.

Int. : *Si l'on tend à personnaliser la transgression, c'est probablement parce qu'il est plus facile pour la communauté de châtier un individu qu'un groupe. La réaction naturelle à la transgression est de chercher un bouc émissaire.*

Transgresser ou rattraper son époque ?

Int. : *Certains dirigeants considérés comme transgressifs n'ont-ils pas tout simplement rattrapé leur époque ? C'est après avoir reçu l'aval d'une majorité de Blancs que Frederik de Klerk a renforcé les négociations avec l'ANC. Dès lors, a-t-il vraiment transgressé ? En Allemagne, l'Agenda 2010 de Gerhard Schröder, d'abord perçu comme une transgression des fondements du socialisme allemand, a finalement été reconnu comme salvateur pour le pays. Gerhard Schröder a payé son geste en perdant les élections suivantes, mais de nombreux observateurs estiment qu'il aurait été réélu si le scrutin avait eu lieu six mois plus tard. La transgression a donc beaucoup à voir avec le moment où elle se produit.*

H. B. : La question du moment est en effet fondamentale. Les spécialistes de la conduite du changement soulignent d'ailleurs à quel point il est important d'identifier le moment opportun pour initier une transformation, ni trop tôt, ni trop tard. Pour avoir des chances d'aboutir, le changement doit avoir été précédé d'une phase de dégel. Dans le cas d'une transgression, cette phase correspond à une situation de crise persistante constatée par le plus grand nombre.

Un autre paramètre temporel tient à l'horizon que se donne un leader pour mener à bien un changement, a fortiori une transgression. Si les hommes politiques sont peu enclins à fixer des échéances à leurs projets de transformation, c'est qu'ils ne sont pas toujours prêts à en assumer les risques en cas d'échec.

Int. : *Quelles transgressions notre époque appelle-t-elle, de votre point de vue ?*

John Kimberly : Les évolutions technologiques placent de nombreuses entreprises en difficulté et les obligent à considérer d'éventuelles transgressions. Elles y apportent des réponses variées. Aux États-Unis, le secteur de la presse par exemple est ébranlé par la révolution numérique. Certains titres en ont rapidement pris acte et ont attaqué le "sacré" qu'était le quotidien imprimé. D'autres s'y sont refusés et ont de fortes chances de péricliter.

Dans un monde qui évolue à grande vitesse, la capacité des organisations à s'emparer de la transgression devient vitale.

Int. : *La transgression n'est-elle pas le seul moyen qu'ont certaines organisations d'évoluer, tandis que d'autres ont accès à des modalités de transformation moins radicales ?*

H. B. : C'est probable. Cela étant, il y a fort à penser que même les organisations adaptables atteignent à un moment donné une limite à partir de laquelle un acte transgressif est nécessaire. Peut-être la fréquence de ces actes y est-elle moindre.

Int. : *L'on peut aussi penser qu'une transgression naît d'une transgression précédente. Si Mark Roche a été transgressif, c'est peut-être parce que le département d'économie l'avait lui-même été en adoptant un mode de fonctionnement qui n'était pas attendu par l'université. Dans un autre domaine, la transgression opérée par le pape Jean-Paul II en médiatisant sa fonction, jusqu'à accepter de se montrer en homme malade et souffrant, n'a peut-être pas été sans effet sur la transgression commise par son successeur en démissionnant pour des raisons de santé. Cette transgression, qui a quelque peu désacralisé la fonction, permet peut-être aujourd'hui au pape François d'adopter une attitude de simplicité.*

Qui est le transgresseur ?

Int. : *Le transgresseur provient-il plutôt de l'intérieur de l'organisation ou de l'extérieur ?*

J. K. : J'é mets l'hypothèse qu'il est plus facile pour un individu venant du dehors que pour un membre issu du sérail de commettre un acte transgressif, car celui-ci est moins perçu comme une trahison de l'identité institutionnelle. Mark Roche provenait d'une autre université que Notre-Dame. Il en était de même pour Lou Gerstner lorsqu'il a pris la tête d'IBM après avoir été président de Nabisco, alors que tous les dirigeants d'IBM étaient jusqu'alors issus de l'interne. Il a su remettre sur les rails une société qui déclinait.

Chez General Electric au contraire, le transgresseur Jack Welch venait de l'intérieur. Il a renversé le dispositif mis en place par son prédécesseur, qu'il jugeait pesant et inefficace. Peut-être était-ce d'ailleurs l'intention cachée de ceux qui l'avaient désigné pour devenir leader.

H. B. : Les organisations diffèrent dans leur capacité à générer des transgresseurs endogènes. Les institutions religieuses ou les partis politiques par exemple, où les dirigeants sont généralement issus des rangs, éprouvent plus de difficultés à produire des leaders transgressifs. Carlos Ghosn est intervenu auprès de Nissan au Japon parce que l'entreprise ne parvenait pas à faire émerger un leader capable de briser les codes pour redresser la situation. Cette configuration présente un avantage pour le leader transgressif car, n'étant pas un fruit de l'organisation, il n'a pas à supporter le coût psychologique que représente l'accusation de trahison.

Int. : *En établissant un parallèle avec l'analyse transactionnelle, on pourrait affirmer que le système tend à produire en grande majorité des profils "d'adaptés soumis" peu enclins à la transgression. Il en est de même pour les formations que suivent les futurs dirigeants, qui créent plutôt des "bons élèves" que des transgresseurs.*

J. K. : Aux États-Unis comme en France, le système éducatif produit effectivement des leaders protecteurs et non transgressifs.

La transgression peut-elle être institutionnalisée ?

Int. : *Mark Roche a-t-il transgressé les règles établies, ou n'a-t-il pas plutôt fait entrer son université dans le rang en adoptant la norme mainstream qui s'était imposée dans le monde des sciences économiques ?*

H. B. : Il faut parfois une transgression pour faire entrer une organisation dans le rang. Le transgresseur ne se contente pas d'ébranler le système, il agit toujours au nom de son propre ordre normatif. Mark Roche a transgressé sa communauté proche pour la conformer à la norme académique *mainstream* et à la logique de "managérialisation" de l'université. Ainsi, une transgression réussit quand elle institue un nouvel ordre. Ce sont les deux pôles d'une dialectique.

L'un des actes transgressifs de Mark Roche fut de dresser la liste des publications de chacun des membres du département d'économie pour démontrer qu'elles étaient absentes des grandes revues d'économie, qui s'intéressaient pourtant à des sujets comme la pauvreté, l'exclusion ou la santé. Il a apporté la preuve documentée que ce département n'était pas performant. Celui-ci avait pourtant fait l'objet d'audits, de recommandations et autres plans d'actions pendant des décennies pour l'inciter à évoluer, mais sans effet. Le département, pour sa part, a interprété cette transgression comme une remise en cause de son orientation hétérodoxe. Je suis convaincu que s'il avait atteint le niveau d'excellence voulu par l'université, le doyen aurait agi autrement.

Int. : *Il conviendrait de définir plus précisément la nature du sacré que viole le transgresseur : est-ce l'ensemble des règles établies et codifiées par une organisation, ou des valeurs plus fondamentales que portent ses acteurs ? Certaines entreprises reconnaissent aujourd'hui qu'il est contre-productif d'imposer un corpus de règles trop précises, et qu'il est préférable de laisser une certaine liberté d'appréciation aux acteurs sur le terrain. Dès lors, la transgression est plus difficile à identifier. Dans une certaine mesure, elle est encouragée. En outre, ce qu'une communauté tient pour sacré évolue avec le temps. C'est le cas dans des institutions comme l'université ou l'hôpital où s'imposent progressivement des objectifs de management et de rentabilité, qui transgressent des valeurs d'intérêt général que nous tenions jusqu'ici pour sacrées. Il est également possible que le recul de la notion d'intérêt général qui se produit dans les sociétés hyper libérales amoindrisse les possibilités de transgression, car l'idéal qui alimente celle-ci disparaît.*

J. K. : Aux États-Unis, ce qui était hier considéré comme sacré dans le domaine de la santé, c'est-à-dire l'expertise et l'autorité du médecin, est en pleine évolution. À mesure que les médecins deviennent les employés de grandes entreprises de santé, ils perdent le respect et le pouvoir dont ils jouissaient auparavant. Peut-être des règles sacrées sont-elles en train d'être violées dans ce domaine, ce qui témoignerait d'une transgression. Cela étant, cette transgression a une justification, celle de freiner les dépenses de santé.

Le système universitaire américain connaît lui aussi un bouleversement institutionnel profond sous l'effet de logiques de management, de marketing et de mise en concurrence. La transformation est si forte qu'il m'est difficile d'imaginer ce que sera l'université dans quinze ans, et quelle sera alors la nature de ce qu'elle tient pour sacré.

Mérites transgressifs de l'alternance démocratique

Int. : *Les systèmes politiques qui reposent sur l'alternance démocratique – entre républicains et démocrates aux États-Unis, ou entre gauche et droite en France – présentent la particularité d'institutionnaliser la transgression : la majorité exerce le pouvoir, tandis que l'opposition, en proposant du rêve, a vocation à transgresser ce même pouvoir. Malheureusement, ces systèmes sont aujourd'hui confrontés à des blocages.*

J. K. : Le problème est qu'aux États-Unis, ceux qui rêvent et ceux qui dirigent disposent aujourd'hui d'un pouvoir égal sur le fonctionnement du système. Ils entrent en concurrence sans que l'un ne dispose véritablement d'une suprématie sur l'autre, ce qui entraîne un blocage. Il n'en serait pas ainsi si une majorité claire se dégagait.

Un autre sujet d'inquiétude réside dans la disparition du dialogue entre les partis. À droite, le Tea Party affiche une position ferme et intangible. C'est assez récent dans notre système politique. Il dispose d'un pouvoir de blocage plus persistant qu'auparavant. La transgression serait que même une petite majorité dispose d'un impact majeur sur le processus décisionnel.

H. B. : Pour que le système américain du pouvoir/contre-pouvoir fonctionne, il est nécessaire que tous les acteurs s'accordent sur le sacré, c'est-à-dire qu'ils partagent la même perception de l'intérêt général au nom duquel ils seront amenés à composer. Or aujourd'hui, les partis semblent s'opposer sur la conception même de la société.

Présentation des orateurs :

Hamid Bouchikhi : professeur de management et entrepreneuriat, directeur académique du centre ESSEC Ventures.

John Kimberly : professeur à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie, titulaire de la Chaire Henry Bower ; directeur exécutif de l'alliance stratégique entre Wharton et INSEAD.

Diffusion décembre 2013