

**SEPTIEME CONGRES « PHILOSOPHIE(S) DU MANAGEMENT »
DU 16 AU 18 MAI 2019 SUR LE THEME :
Management de la vérité et vérité du management**

De la sincérité à l'authenticité : un management par la vérité

PHILINTE
Mais quand on est du monde, il faut bien que l'on rende
Quelques dehors civils, que l'usage demande.
ALCESTE
Non, vous dis-je, on devrait châtier, sans pitié,
Ce commerce honteux de semblants d'amitié :
Je veux que l'on soit homme, et qu'en toute rencontre,
Le fond de notre cœur, dans nos discours, se montre ;
Que ce soit lui qui parle, et que nos sentiments
Ne se masquent jamais, sous de vains compliments.
PHILINTE
Il est bien des endroits, où la pleine franchise
Deviendrait ridicule, et serait peu permise ;
Et, parfois, n'en déplaît à votre austère honneur,
Il est bon de cacher ce qu'on a dans le cœur.
Sera-t-il à propos, et de la bienséance,
De dire à mille gens tout ce que d'eux, on pense ?
Et quand on a quelqu'un qu'on hait, ou qui déplaît,
Lui doit-on déclarer la chose comme elle est ?
ALCESTE
Ouy..

Introduction

Le texte de cette épigraphe est extrait de la pièce de théâtre "Le misanthrope" de Molière. Alceste, alias le misanthrope, est celui qui voit tous les faux-semblants et les hypocrisies du monde social, ce monde où l'homme s'identifie au masque qu'il porte et où être et paraître se dissocient de manière radicale. Alceste distingue un décalage entre l'affabilité apparente, toute la politesse qui règne dans l'aristocratie parisienne et ce qu'il perçoit dans les âmes, c'est-à-dire le noir désir de se distinguer et de nuire. Les meilleures qualités, l'amitié, la bienveillance sont feintes pour obtenir des services, pour dissimuler les mauvais coups que l'on imagine pouvoir faire.

Aujourd'hui, tout nous semble si faux que nous passons notre temps à fuir le faux pour retrouver le vrai. La sagesse des nations expose que toute vérité n'est pas bonne à dire : un peu de faux se révèle donc nécessaire dans nos vies. Par exemple, nous ne voulons pas ressembler à un vrai touriste quand nous voyageons mais, nous voulons vivre un voyage authentique. Nous sommes attirés par le fond des choses car l'authentique se défile, la réalité se masque toujours et nous avons beau enlever pelure sur pelure comme sur un oignon, nous découvrons toujours d'autres couches qui nous rapproche un peu plus du noyau d'une vérité mais sans jamais nous la révéler. Nous voulons aller au cœur comme nous voulons remonter aux sources. Nous savons que l'authentique se cache dans le fond et que le faux est souvent à la surface. Nous entendons de plus en plus souvent les injonctions "*Sois vrai !*" "*Dis toujours la vérité*". Or, il n'y a rien de plus faux que celui qui fait semblant d'être vrai.

Mais qu'en est-il du manager dans le monde de l'entreprise ? Doit-il accorder de l'importance à la vérité ? A-t-il besoin de s'appuyer sur la notion de vérité pour exercer son métier ? Les managers semblent en effet partagés sur le fait de devoir dire la vérité notamment pour expliquer leurs décisions. Si certains reconnaissent que dire la vérité permet de susciter l'adhésion des collaborateurs, de maintenir leur leadership et est cohérent avec leurs valeurs, d'autres estiment que chacun a sa propre grille de lecture de la vérité, qu'il est difficile d'avoir une communication efficace, que la vérité peut être trop dure à entendre ou encore qu'ils n'ont pas à justifier leurs choix. (Lebraty, J., Lebraty, J.-F, 2007).

Certes, il existe une collection de conceptions de la vérité mais nous ne les passerons pas en revue ici. Notre propos est alors plutôt de montrer qu'en entreprise, la vérité épistémique est nécessaire mais insuffisante voire parfois contre-productive car dans le cadre du management, nous avons besoin d'une vérité dans sa dimension éthique, qui va créer la confiance collective. C'est en passant d'une exigence de sincérité à une exigence d'authenticité que le manager pourra construire une vérité à partir de laquelle un collectif pourra travailler.

Dans un premier temps nous nous demanderons quel genre de vérité nous pouvons trouver en entreprise et s'il ne faut pas plutôt la chercher du côté du manager ? Cela nous permettra d'examiner la posture de sincérité de celui-ci. Puis, nous analyserons les différences entre sincérité et authenticité, et par suite nous solliciterons le concept foucaldien de *parrésia* pour illustrer la posture d'authenticité du manager et défendre l'idée d'un management par la vérité.

1. La vérité : une exigence difficile à atteindre

1.1 Vérité logique et sincérité des comptes

Selon Aristote, la vérité est l'accord du discours avec la réalité. « *Une proposition n'est vraie que si elle se conforme à la réalité même des choses dont elle parle. Dire de ce qui est que cela est, et dire de ce qui n'est pas que cela n'est pas, c'est dire la vérité* ». (Aristote, Métaphysique, Livre Γ, 1011b25) Dans cette définition, la vérité n'est donc pas seulement une image fidèle du monde : son existence requiert le langage. Ainsi, l'énoncé « il pleut » est vrai s'il pleut vraiment.

En outre, la confiance dans le discours des êtres humains et des institutions est nécessaire. Car il m'est permis d'envisager que l'autre cherche à me tromper (en me disant par exemple qu'il pleut pour que je ne sorte pas) alors l'énonciateur peut être soupçonné en sus de l'énoncé. Quand nous cherchons à définir la vérité, nous rencontrons donc deux caractéristiques : un premier critère logique qui porte sur la non-contradiction du discours et sa congruence avec la réalité et un second critère qui porte sur la confiance dans l'institution, en celui qui parle. Or, il ne peut pas y avoir de confiance s'il n'y a pas un minimum de sincérité. Toutefois, nous pouvons être tout à fait sincère sans connaître la vérité.

En entreprise, la vérité dont le manager a besoin pour le pilotage de son activité s'appuie sur des éléments factuels relatifs à l'état de santé de l'entité qu'il dirige (entreprise, centre de profit, services, projets...). Pour cela, il dispose de données chiffrées qui doivent refléter la réalité de l'entreprise. Il existe donc des normes comptables qui sont pour l'entreprise ce que sont les règles de grammaire et de syntaxe pour un ouvrage.

Ainsi, les états financiers doivent-ils être intelligibles c'est-à-dire que l'information doit être immédiatement compréhensible par des utilisateurs ayant une connaissance raisonnable ; pertinents et fiables en donnant une image neutre, prudente et exhaustive. Pour que des tiers puissent avoir accès aux informations susceptibles d'avoir une influence sur leurs évaluations et leurs décisions, il est nécessaire que les principes comptables soient appliqués de bonne foi. C'est le principe de sincérité.

Celui-ci est défini dans l'introduction du PCG (Plan Comptable Général) comme *"l'application de bonne foi des règles et des procédures (en vigueur) en fonction de la connaissance que les responsables des comptes doivent normalement avoir de la réalité et de l'importance des opérations, événements et situations ... Les informations comptables doivent donner à leurs utilisateurs une description adéquate, loyale, claire, précise et complète des opérations, événements et situations"*. Nous pouvons noter que le mot vérité est absent de cette définition.

Ce principe fondamental implique que les dirigeants d'une entreprise, qui sont les plus à même de connaître la situation réelle économique de la société, soient responsables de la restitution fidèle, de la cohérence et de la vérité des informations financières communiquées.

Que dire alors des entreprises qui pratiquent l'« *optimisation comptable* » ? Est-ce que ces entreprises mentent ? Certes, elles n'enfreignent généralement aucune règle comptable et restent

dans le cadre de la loi. Et nous pouvons estimer que la conformité aux normes comptables est suffisante. Peu importe si les comptes sont trompeurs et si les normes telles qu'elles sont écrites permettent des écarts. Ou encore il est envisageable que les entreprises cherchent incessamment de contourner ces règles. Mais au lecteur des comptes qui croit que l'entreprise a amélioré ses performances, n'a-t-on pas effectivement menti ?

Il est intéressant de noter que c'est le concept de sincérité qui est employé pour les données chiffrées de l'entreprise, pour refléter au plus près la réalité économique. Devrait-on donc se contenter de sincérité en espérant que les auteurs des rapports financiers aient eu connaissance de la vérité et l'aient communiquée fidèlement ?

Ce que nous pouvons observer confirme le fait que la sincérité, en comptabilité, est bien un principe, c'est-à-dire une règle qui rend possible quelque chose mais elle n'est pas une valeur. L'exigence de vérité dans la sincérité est simplement de ne pas mentir. Qu'en est-il alors de la vérité dans la relation managériale ?

1.2 La vérité : un outil à manipuler avec discernement

Ainsi la question de la vérité touche-t-elle la question de la relation entre les hommes. Et la difficulté du management n'est pas de nature objective ou scientifique mais plutôt humaine et sociale. Un manager peut vouloir imposer sa vision du réel et sa vérité. Mais, faire fi de toute actualisation et mépriser toute autre opinion, cela serait alors considérer que la vérité est connue d'avance. Au contraire, Bergson, souligne qu'« *il faut penser en homme d'action et agir en homme de pensée* » (Bergson, 1967) c'est-à-dire faire de telle sorte que nous ne pensions pas plus haut que ce que le réel nous permet et faire du réel ce qu'il est, ne pas être dans la dénégation en affirmant, lorsque le réel nous contredit, que c'est le réel qui a tort et non pas nos idées. La vérité ne devrait pas être un prétexte pour faire taire autrui mais plutôt l'inciter à apporter sa contribution. Sans doute, ce qui est dangereux n'est pas tant l'inexactitude ou l'idée que nous nous faisons du monde, que le fait que nous en fassions une arme ou un outil contre les autres. Croire que l'on détient seul une connaissance absolue est sans aucun doute une forme de violence. Il semble ainsi préférable de se réconcilier avec l'inexactitude pour mieux accepter la vérité qui est plurielle. « *The leader's role is therefore not so much to precisely delimit this more-or-less imperceptible frontier [entre la vérité et opinion / apparence] as it is to offer up a possible truth, a vision of the truth which contains a certain amount of realism (i.e., it corresponds to reality), credibility (Kouzes and Posner 1993; Walker and Kent 2013) and acceptability for its audience.* » (Bouilloud, J. P., Deslandes, G., & Mercier, G., 2017). Ainsi nous approcherions-nous le plus possible du vrai d'un point de vue collectif.

Par suite, le manager peut être amené dans l'exercice de ses fonctions à composer avec la vérité plurielle qui l'entoure et par conséquent à jouer de sa sincérité pour parvenir à ses fins. Or personne n'est dupe de cette instrumentalisation : « *c'est parce qu'il apparaît sincère aux ouvriers que le manager ne sera pas trop empêché dans ses efforts pour satisfaire les exigences de la direction générale* » (Laroche, 2000). Tel un Janus de l'organisation, son visage a deux faces : « *une face lisse et publique, et une autre, ouverte, ne se dévoilant que par moment, dans des occasions d'intimité professionnelle. Dans les deux cas il s'agit encore d'absorber les écarts, mais par des moyens différents. L'efficacité globale dépend de l'usage combiné de ces deux faces* » (Ibid.). Pour autant, pour être reconnu comme un "vrai manager", celui-ci doit être capable, notamment dans les traitements d'écarts, d'être dans une attitude plus empathique, à l'écoute, prêt à se placer du point de vue du collaborateur pour mieux le comprendre. Mais même ces rares moments de décontraction ne sont autorisés que s'ils sont planifiés à des moments jugés opportuns.

Nous constatons que la notion de sincérité ne nous permet pas de manière certaine d'obtenir toute la vérité. De plus, il nous semble que l'exigence de vérité doit également porter sur le fait d'être soi-même, authentique dans la relation. Cette authenticité ne concerne pas seulement notre

rapport au réel et pèse sur la manager. Elle constitue en quelque sorte sa lettre de mission. Mais en quoi l'authenticité se distingue-t-elle de la sincérité et nous rapproche davantage de la liberté ?

2. De la sincérité à l'authenticité : un effort sur soi

La sincérité renvoie aux notions de pureté et d'intégrité. Ainsi un vin non frelaté était-il qualifié de sincère. Elle fut notamment la vertu cardinale de la Révolution Française, qui souhaitait par-là s'opposer vigoureusement à l'Ancien régime et à sa multiplication de cours et de salons dans lesquels l'art de paraître et de plaire était valorisé à l'extrême. Jusqu'au XVIIIème siècle, la sincérité consistait à épouser son rôle social au point de se confondre avec lui. La personne se devait d'être parfaitement adaptée au monde social dans lequel elle se mouvait. Aussi le misanthrope, ce maniaque de la sincérité, apparaît-il comme un être associable, inadapté à son environnement.

Il est intéressant de noter avec Trilling que le sens de la sincérité varie selon les cultures : elle consiste « *à dire la vérité sur soi, à soi-même et à autrui* » pour un Français et elle signifie « *s'exprimer sans duplicité ni mensonge* » pour un Anglais. Selon ce dernier, « *Nul besoin de se connaître soi-même, à la manière française, ou de rendre public ce que l'on sait de soi, mais il faut être soi-même, dans les actes, dans les faits* » (Trilling, 1994, p. 78).

L'authenticité pourrait également sembler équivalente à la sincérité.

Selon Trilling, c'est avec Diderot et son personnage du neveu de Rameau que l'on voit poindre, selon cet auteur, la notion d'authenticité. En effet, dans cette satire impitoyable de la société, le neveu de Rameau fait figure de parasite : il préfère en effet pour vivre, continuer à danser, sans y croire réellement, dans la pantomime du monde. Sommes-nous finalement très différents de ce personnage ? Diderot rétorque : « *Il avouait les vices qu'il avait, que les autres ont, mais il n'était pas hypocrite. Il n'était ni plus ni moins abominable qu'eux ; il était seulement plus franc et plus conséquent, et quelquefois profond dans sa dépravation.* »

Ainsi, l'authenticité semble-t-elle, plus que la sincérité, liée au courage, à la ténacité, à la volonté, en opposition à la velléité et à la complaisance de l'opinion. Elle suggère « *une expérience morale plus ardue que la sincérité, une conception plus exigeante du moi et de ce que signifie être fidèle à soi-même, une référence plus large à l'univers et à la place qu'y occupe l'homme, une vision plus difficile à accepter parce que moins agréable, des circonstances sociales de la vie* » (Trilling, 1996, p. 26). Elle relève de l'affirmation du singulier. Elle est sans doute une des formes premières de la vérité, que nous nommerions vérité singulière, ou vérité de l'être. L'authenticité est ce qui nous fait dire qu'une personne est « *vraie* », sans considération pour une sorte de vérité ou d'universalité *a priori*. Nous nous demandons simplement si cette personne assume son propre discours. Même au travers de ses contradictions et de son inconscience, et peut-être à cause d'elles, l'être se forge lui-même. Lui seul jugera sa faillite ou son mensonge en proportion de ses concessions, de ses petits calculs.

Parler d'authenticité, c'est aussi parler de devoir être. Si nous parlons d'authenticité, nous posons un devoir être qui est tout d'abord anthropologique mais également éthique. Il est indéniable que l'authenticité relève d'une forme de vérité, qui a une valeur certaine au point d'être incontestablement reconnue par autrui. Nous privilégions le sens étymologique de l'authenticité qui est celui de se poser comme une thèse ou encore d'assumer une posture plutôt qu'une autre dans certaines situations. Un tel acte de " se poser soi-même " doit aussi être compris comme la capacité d'exprimer une singularité qui a été socialement construite par et dans des contextes également singuliers. C'est cette capacité qui distinguerait un individu authentique d'un autre individu. Lorsqu'un manager se fait le gardien de l'entreprise contre elle-même, quitte à être licencié, l'authenticité prend alors tout son sens... être authentique, c'est alors affirmer une vérité de l'entreprise dans la ligne directrice qu'elle affichait jusqu'alors. L'authenticité, c'est toujours la revendication d'une identité, bien que fluctuante, qui se maintient dans toute action. Certes,

l'exercice d'un rôle dans l'entreprise pourra faire évoluer celle-ci et inversement car un rôle peut changer en fonction de la personne qui l'occupe. Mais l'authenticité peut être aussi vue comme la congruence entre ce que le manager est et ce qu'il veut être. Être authentique, c'est être libre à l'égard de l'opinion, avoir la volonté de ne pas céder à toute forme de pression. L'authenticité est la manière propre qu'a l'individu d'articuler sa singularité et le collectif (Ferrara, 2002).

Libérer l'individu de sa subjectivité et l'inciter à s'emparer de l'espace de liberté qui est le sien, en sortant des sentiers battus et en osant prendre des risques est précisément l'objet du concept foucauldien, la *parrêsia*.

3. La *parrêsia* ou un management par la vérité

Foucault n'envisage pas la préexistence d'un sujet et de vérités éternellement fondées, mais cherche à « *décrire historiquement les procédures par lesquelles, dans l'histoire, des discours de vérité transforment, aliènent, informent des sujets et par lesquelles des subjectivités se construisent, se travaillent à partir d'un dire-vrai.* » (Frédéric Gros, 2004, p.12) La vérité ne se s'impose donc pas à l'esprit humain qui serait une entité pure et réceptrice. Elle doit être recherchée. Elle n'est plus en effet le reflet de la réalité mais ce qui produit la réalité et ainsi forge des individus.

Aussi, il ne suffit pas de trouver la vérité qui en nous mais il faut également avoir le courage de l'affirmer aux autres, ce qui nous renvoie au concept foucauldien de la "*parrêsia*". Dans ses cours au Collège de France, Michel Foucault évoque ainsi le courage de la vérité. Cette expression ne signifie pas pour lui le fait d'être capable de dire la vérité sur un sujet. Il évoque plutôt le discours de vérité que le sujet est capable de dire sur lui-même. Cette pratique de vérité, indique-t-il, nécessite le courage de risquer de défaire la relation à l'autre.

Qu'est-ce que la "*parrêsia*" ? Ce terme est fréquemment traduit par franc-parler. C'est à la fois une vertu, un devoir et une technique : « [...] la *parrêsia* est [...] une certaine manière de dire vrai [...]. Mais cette manière ne relève ni de l'éristique et d'un art de discuter, ni de la pédagogie et d'un art d'enseigner, ni de la rhétorique et d'un art de persuader, ni non plus un art de la démonstration. [...] La *parrêsia* est à situer [...] dans ce qui lie le locuteur au fait que ce qu'il dit, c'est la vérité, et aux conséquences qui suivent du fait qu'il a dit la vérité. » (Foucault, 2008, p. 55)

Selon Foucault, la *parrêsia* relève d'une dramatique des discours. Elle a des effets sur la réalité. C'est un discours qui change le mode d'être, la subjectivité de celui qui l'énonce et a des effets imprévisibles. C'est l'ouverture d'un risque, d'une fracture dans un jeu politique. Il oppose celle-ci à un énoncé performatif dans lequel l'action en résultant est déterminée à l'avance. « La *parrêsia* est toujours une sorte de formulation de la vérité à deux niveaux ; un premier niveau qui est celui de l'énoncé de la vérité elle-même (à ce moment-là, comme dans le performatif, on dit la chose, un point c'est tout) ; et puis un second niveau de l'acte *parrésiasique*, de l'énonciation *parrésiasique* qui est l'affirmation que ce vrai que l'on dit, on le pense, on l'estime, et on le considère effectivement soi-même authentiquement comme authentiquement vrai. (Ibid., p. 61)

Mais, cet acte de vérité peut même se passer de la parole elle-même et n'être qu'un geste car il existe des manières de s'engager par la parole et par le corps et de briser ainsi les carcans normatifs du langage pour continuer à explorer, chercher, inventer. Ainsi, la vérité ne se définit-elle pas par rapport à son contenu : elle n'est pas une vérité épistémique, qui dévoilerait la vérité du réel mais plutôt une vérité qui joue comme une force. Et la notion de courage pour l'émetteur du discours comme pour le récepteur est essentielle car la *parrêsia* est une vérité qui dérange, qui fait rupture. La vérité la plus puissante est celle qui marque une différence et non celle autour de laquelle on s'accorde : « La *parrêsia* est donc, en deux mots, le courage de la vérité chez celui qui parle et prend le risque de dire, en dépit de tout, toute la vérité qu'il pense, mais c'est aussi le

courage de l'interlocuteur qui accepte de recevoir comme vraie la vérité blessante qu'il entend » (Ibid., 2009, p. 14).

Pour illustrer l'intérêt d'un énoncé parrésiasique, nous avons choisi de prendre l'exemple de la Commission Vérité et Réconciliation (CVR) institué en 1995 en Afrique du Sud. Cette commission a été mise en place pour éviter un bain de sang post-apartheid prévisible. L'objectif était alors de recueillir une dose de vérité suffisante pour constituer un passé commun. Pour cela, la CVR s'engageait à amnistier tous ceux (tenants de l'apartheid et opposants de l'ANC) qui viendraient révéler publiquement leurs exactions : la liberté en échange de la vérité. Mais une des conditions de cette amnistie était la *full disclosure*, la pleine révélation. Personne n'aurait jamais rien su de ce qui s'était passé en Afrique du Sud s'il n'y avait pas eu cette *full disclosure*. Pour la première fois, des gens qui n'avaient jamais eu droit à la parole ont pu venir s'exprimer et raconter leur histoire. La première cohésion était que tout le monde devait parler. Et c'est comme cela qu'une guerre civile a été évitée. *« C'est un lieu commun de traiter le langage simplement comme des mots et non comme des actes [...]. La commission souhaite ici adopter un autre point de vue. Le langage, discours et rhétorique, fait les choses [...]. Il construit la réalité. » (The TRC Report, III, §124).* Pour la CVR, ce que l'on peut attendre de la parole est clair. *« [...] ce n'est pas une vérité ontologique puisqu'elle est après-coup, pas non plus une vérité épistémologique puisqu'elle est « multidimensionnelle » et « plurielle », et pas d'avantage une vérité historique : « ce n'est pas la tâche de la commission que d'écrire une histoire de ce pays » (Ibid, V, 6, § 162). C'est une vérité politique, ni singulière, purement relative, ni universelle, valable pour tous et pour toujours, mais la vérité « particulière », consensuelle à un moment donné, d'une communauté qu'elle contribue à fonder [...]. » (Cassin, 2004).*

Ramené à notre sujet, l'exemple de la CVR illustre une forme de relativisme de la vérité. En énonçant sa vérité, chacun a participé à la construction d'une vérité collective, socle commun sur lequel un vivre ensemble est envisageable. Mais il ne suffisait pas de dire seulement les choses, d'être sincère car on peut être sincère en parlant de généralités, en s'appropriant l'opinion de la majorité, et ce au détriment de la vérité. Dans ce cas-ci, il fallait pour être amnistié faire un récit détaillé de ses méfaits, *« une déclaration publique de culpabilité ouvrant sur des réparations »* (Cassin, p.56). Comme il est dit plus haut, ces dires étaient certes performatifs car ils créaient la réalité mais également parrésiasiques dans la mesure où la vérité qui ressortait alors était une vérité pour le moins douloureuse.

Conclusion

En conclusion, la sincérité interroge la similitude entre les pensées, les sentiments et ce qui est exprimé extérieurement. Mais ce concept est muet sur la relation à nous-mêmes. L'authenticité, elle, est un concept autoréférentiel ; contrairement à la sincérité, elle n'inclut aucune référence explicite aux "autres". Toutefois, il est permis d'aller au-delà des images d'authenticité qui ne font référence qu'à une conception statique et singulière de soi vers une vision qui inclut le processus par lequel le sens de l'authenticité est reconstruit.

Foucault nous amène à nous interroger sur l'influence du soi sur la posture du manager en entreprise. Il nous révèle que le manager a la possibilité de s'émanciper de sa condition d'asservissement à une autorité supérieure grâce à l'usage du dire-vrai courageux. C'est ainsi qu'il pourra affirmer son sens personnel de la responsabilité. Tout manager peut avoir une certaine manière de se lier à la vérité de ce qu'il dit. C'est notamment par la relation qu'il établit avec la vérité, qu'il se construit en tant que manager.

Il n'y a pas de vérité immuable en management. Mais la vérité n'en demeure pas moins une valeur fondamentale à laquelle il nous semble important de nous consacrer, car si nous mettons à mal nos valeurs, nous nous exposons à beaucoup de culpabilité et de souffrance dans le cadre de

l'entreprise. La sincérité ne nous met pas en danger personnellement alors que l'authenticité a un véritable enjeu : comment, en tant que manager, puis-je rester fidèle à la hiérarchie de valeurs qui me portent, qui ont un sens pour moi et qui s'est construite progressivement dans des gestes et postures professionnels ? L'entreprise devra également être réceptive à cette forme de discours de vérité et donc favoriser des espaces de liberté pour qu'elle puisse s'exprimer.

Bibliographie

Aristote, & Tricot, J (2000). *Métaphysique*, Paris, Vrin.

Bergson, H. (2011). Message au Congrès Descartes [1937], in : Bergson, H., & Worms, F. *Écrits philosophiques*, Paris, Presses universitaires de France, p. 696–701.

Bouilloud, J. P., Deslandes, G., & Mercier, G. (2017). The leader as chief truth officer: The ethical responsibility of “Managing the Truth” in organizations. *Journal of Business Ethics*, 1-13.

Cassin, B. (2004). Amnistie et pardon: pour une ligne de partage entre éthique et politique. CASSIN, B.; CAYLA, O.; SALAZAR, Ph.-J.(dir.) *Vérité, réconciliation, réparation*. Paris: Seuil, 43, 37-57.

Deslandes, G. (2013). *Essai sur les données philosophiques du management*. Paris : Presses Universitaires De France - PUF.

Diderot, D. (2006). *Le Neveu de Rameau*, Édition présentée, établie et annotée par Michel Delon, Paris, Gallimard, 2006, coll. Folio classique

Ferrara, A. (2002). *Reflective Authenticity: Rethinking the Project of Modernity*. Routledge.

Foucault, M. (2008). *Le Gouvernement de soi et des autres. Cours au Collège de France. 1982-1983*. Paris : Le Seuil.

Foucault, M. (2009). *Le Courage de la vérité. Le gouvernement de soi et des autres. 1984*. Paris : Le Seuil.

Gros, F. (2004). Michel Foucault, une philosophie de la vérité. *Michel Foucault: Philosophie*, 11-25.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility* (Vol. 1). San Francisco: Jossey-Bass.

Laroche H. (2001). Le manager en action : les jugements et l'attention, In : Desreumaux A., Marchenay M., Palpacuer F., eds, *Perspectives en management stratégique*, Tome VII, Paris, EMS, 19-42.

Lebraty, J., Lebraty, J.-F. (2007). Un leader doit-il toujours dire la vérité pour justifier ses choix ? *Economica. Connaissance et Management*, *Economica*, pp.271-279.

The Truth and Reconciliation Commission Report, <http://www.justice.gov.za/trc/report/index.htm>

Trilling, L. (1995). Sincérité et authenticité, coll. « Le Collège de philosophie ».

Walker, M., & Kent, A. (2013). The roles of credibility and social consciousness in the corporate philanthropy-consumer behavior relationship. *Journal of business ethics*, 116(2), 341-353.

