



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du Séminaire du 14 avril 2007
**« *Management responsable :
questions éthiques* » (avec P. de Woot)**
par Laurent Ledoux

Compte-rendu
Séminaire du 14.04.07

**« *Management responsable :
questions éthiques* » (avec P. de Woot)**

par Laurent Ledoux



TABLE DES MATIERES

I. INTRODUCTION	3
II. QU'EST-CE QUE L'ETHIQUE ?	3
III. PRESENTATION SUCCINCTE DES CAS ETHIQUES	4
IV. ANALYSE COLLEGIALE DES CAS	5
V. LES BASES SUR LESQUELLES S'APPUYER SANS MIROIR AUX ALOUETTES	6
VI. DE L'ELEGANCE ET DE L'IMAGINATION EN ETHIQUE	8
VII. HASARD ET NECESSITE EN ETHIQUE	12
VIII. ANTICIPATION DU QUESTIONNEMENT	13
IX. UN ROSEAU QUI SACHE PLIER	17
X. LES MOUVEMENTS ET HORS MOUVEMENTS DE L'ETHIQUE	18
XI. REFLEXIONS ET PROPOSITIONS DU PROFESSEUR DE WOOT	22
XII. DEBAT GENERAL	25
XIII. CONCLUSION (PHILIPPE DE WOOT)	31



I. Introduction

Arrêtons-nous sur le titre “Management responsable : questions éthiques”. L’ayant relu, je me suis dit que, en fait, il ne voulait rien dire ou plutôt : cela veut tout dire et rien dire. J’ai collé quatre mots qui me paraissaient importants soit “management”, “responsabilité”, “questions” et “éthique”. Je me suis dit que j’allais parler de ces quatre choses mais sans réussir à formuler un titre qui pourrait résumer ce que je vais vous exposer. Avec le temps, tout se décante un peu et je me rends compte à quel point tous ces mots sont liés. Plus qu’un lien, une base commune : celle de pouvoir poser des questions et de prendre des décisions. Le management s’occupe essentiellement de cela à savoir prendre des décisions. La responsabilité, telle que je la vois, est aussi une problématique liée à la décision. Pour prendre des décisions, il faut se poser les bonnes questions. L’éthique, également, est fortement en lien avec la capacité de décision.

II. Qu’est-ce que l’éthique ?

Commençons par une définition du mot éthique. Il vient du grec *ethos* qui signifie la coutume, l’habitude, la façon de se comporter dans un milieu. On peut en dériver que l’éthique, au sens premier, est une manière de se situer dans un milieu. C’est certes un peu différent de l’usage du mot que l’on fait aujourd’hui. Les personnes qui ont répondu au questionnaire, ont donné une définition naturelle du mot éthique sensiblement différente par rapport à sa racine. Il y a de nombreuses définitions du mot éthique (nous ne pouvons discuter de toutes) et je voudrais en épinglez deux :

- Marcel Conche énonce une définition en ces termes : « Doctrine d’un art particulier de vivre, la meilleure vie possible [cela peut-être, par exemple, vivre heureux, soit une éthique du bonheur] et des moyens d’accéder à cette fin. » C’est donc choisir un mode de vie, ce qui est, pour soi, la meilleure vie possible et voir comment on peut y arriver. Ce qui est intéressant lorsque l’on dit “la meilleure vie possible”, c’est que cela permet, tout de suite, de distinguer l’éthique de la morale. Pourquoi ? Parce que la meilleure vie possible peut être différente pour chacun. On est dans le règne du bon et du mauvais relatifs à chacun. A l’inverse et pour simplifier, lorsque l’on parle de morale, on est plutôt dans une forme d’absolu distinguant le bien et le mal, distinction a priori valable pour tout le monde, tout du moins pour une communauté donnée. On voit donc une distinction définitoire entre morale et éthique, distinction qui n’est pas faite par tout le monde. Nous verrons, par la suite, comment les deux se complètent.

Une autre façon de définir l’éthique :

- « Ethics is a human activity. The purpose of ethics is not to make people ethical; it is to help people make better decisions. » (Marvin Brown, écrivain et consultant en éthique d’entreprise). Dans cette approche de Marvin Brown, on voit que le but de l’éthique est de nous aider à prendre des décisions, les bonnes, elles-mêmes pouvant être différentes selon les cas.



Derrière ces deux définitions, une même préoccupation de faire le bon choix pour soi, et par rapport à une situation donnée, apparaît. C'est ainsi que l'on peut décrire différentes éthiques. Le professeur de Woot a parlé d'éthique de la responsabilité, de la discussion, etc. Il existe donc diverses facettes de l'éthique. On peut aussi parler d'éthique de la vengeance ou de l'honneur puisque ce sont des formes d'éthique, des choix de vivre sa vie le mieux possible mais qui peuvent être, parfois, fortement divergentes par rapport à celle qu'un autre pourrait choisir. Il y a, en ce sens, des éventuels conflits entre éthiques.

Ce qui est important, en tant que chef d'entreprise, est de se demander pourquoi réfléchir sur l'éthique et se poser ces questions. Pour ce faire, je vais essayer de m'appuyer sur des cas montrant comment les problèmes éthiques peuvent se manifester en entreprise, comment les aborder et, éventuellement, les résoudre.

III. Présentation succincte des cas éthiques

Le premier cas, sur lequel je ne vais pas m'étendre, c'est celui de Firestone. Il y a une vingtaine d'année, cette société avait produit une nouvelle gamme de pneus aux Etats-Unis. On s'est rendu compte après un moment que les voitures équipées de ces pneus avaient des accidents plus probables que les autres. Des centaines de personnes ont été tuées ou blessées. Cela a provoqué des remous. Bien que Firestone ait été, selon toute vraisemblance, assez rapidement conscient du problème, il a attendu longtemps avant de retirer ses pneus du marché, considérant que le coût engendré par l'appel en justice serait moindre que le coût dégagé par le retrait des pneus. C'est un problème moral assez clair. Ils ont finalement dû les retirer. On reviendra sur cet exemple et sur ses implications.

Le second cas est celui de Steve Lewis. Il est un jeune analyste financier dans une banque d'investissements. Il travaille avec acharnement et passion. En tant qu'analyste, il n'est pas supposé faire des présentations et voir la clientèle. Il se fait que, un jour, son supérieur direct lui dit : « Demain, nous avons une importante réunion à Saint Louis, nous aimerions que tu viennes. » Steve Lewis est interloqué et rétorque : « Je n'ai pas travaillé sur ce cas, je n'y connais rien. Pourquoi me présenter au client ? ». « Nous allons voir le maire d'une ville et il est noir. Il est clair que nous aurons plus de chance de gagner le marché s'il y a un noir dans l'équipe », avoue le patron. La question pour Steve Lewis va être de savoir s'il va ou pas à cette réunion. On verra comment ce cas peut être envisagé en tant que problème éthique.

Troisième cas, celui de Pierre Ardant. Il est le responsable d'une équipe marketing d'une cinquantaine de personnes dans une entreprise qui s'occupe de systèmes informatiques. Il a recruté, il y a à peu près six mois, une jeune femme, Catherine Bacq, qui a trois enfants qu'elle élève seule. Elle travaillait pour un gros client de Pierre Ardant et elle est très bonne dans son boulot. Pierre Ardant l'admire d'autant plus pour son courage à élever, seule, ses trois enfants. Toujours est-il que, six mois plus tard, bien que Catherine Bacq fasse son travail de manière consciencieuse et preste ses heures, elle ne travaille pas autant que les autres collaborateurs : cela provoque des tensions. Un des "lieutenants" de Pierre Ardant, une jeune femme dans la vingtaine, travaillant nuit et jour, demande à ce que l'on licencie Catherine Bacq, sous prétexte qu'elle ne travaille pas assez et que cela provoque une tension au sein de l'équipe. Que va décider Pierre Ardant ?

Le quatrième cas est celui d'Edouard Sakiz. Dans les années 80, une société pharmaceutique française le groupe Roussel-Uclaf avait développé une pilule permettant, de manière très efficace, de provoquer des interruptions de grossesse (la RU 486). Le problème



auquel était confronté Edouard Sakiz était de savoir s'il allait pouvoir mettre sur le marché cette nouvelle pilule. Ayant promu la pilule contraceptive, il était en faveur de la mise sur le marché de la RU 486. Il considérait que cela permettrait de sauver énormément de vies, en particulier dans les pays en voie de développement (les mères de ces pays, tombant enceintes et ne pouvant garder les enfants, pouvaient voir dans cette pilule un moyen abortif efficace et sans danger pour leur propre vie). Mais des groupes de pressions les *pro-life* avaient un avis tout à fait contraire. De plus, le Président d'un des conseils d'administration d'Edouard Sakiz était très *pro-life* alors même que des réticences de plus en plus manifestes de l'actionnaire principal, les laboratoires allemands Hoechst se font sentir. En effet, ces laboratoires ont permis la fabrication de produits impliqués dans l'extermination des Juifs et ne voulaient pas être l'objet d'un amalgame avec cette pilule. L'Etat français, également gros actionnaire de Roussel-Uclaf était pour sa mise sur le marché.

Voilà les quatre cas que nous allons discuter. La première question que je voudrais vous poser c'est : en quoi ces quatre cas sont-ils différents ? Comment peut-on les catégoriser et voir ce qui les différencie ?

IV. Analyse collégiale des cas

Intervention 1 : Dans le premier cas, il s'agit de vies humaines en possibilité. Dans l'autre, il s'agit de vies humaines existantes. Dans le cas de Steve Lewis, nous avons un problème de marché et dans le cas de Pierre Ardant, c'est un problème personnel.

Laurent Ledoux : C'est une manière intéressante de catégoriser mais pas nécessairement celle que j'aurais utilisée. D'autres suggestions ?

Intervention 2 : Pour moi, le fil rouge réside en ceci qu'il y a une sorte d'instrumentalisation et jamais une prise en compte de la subjectivité. Dans le premier cas, c'est évident. Dans le second, on ne demande pas l'avis de Catherine Bacq. Dans le troisième, on veut utiliser la couleur de la peau de quelqu'un et dans le dernier cas, on ne tient pas compte de la subjectivité des personnes en souffrance.

Laurent Ledoux : J'ai dû présenter les choses de manière caricaturale car nous verrons que ces personnes vont prendre en compte l'humain dans leurs décisions.

Intervention 3 : Le fil rouge est la position monétaire et ce qui pourrait la troubler.

Laurent Ledoux : On sent des approches différentes pour catégoriser ces cas par, par exemple, un fil rouge. J'essayais, pour ma part, de trouver ce qui distingue ces cas.

Intervention 4 : L'éthique est quelque chose qui concerne tout le monde, de haut en bas et l'ensemble des départements.

Dans le premier cas, on parle d'un choix qui doit se faire entre "le bien et le mal". Firestone prend une décision que l'on peut très fortement contester : décider, pour des raisons financières, de retarder le retrait du produit alors que je sais pertinemment que cela va provoquer la perte de vies humaines. C'est un problème qui se traduit par un choix moral dans le sens où l'on n'assiste pas à deux alternatives ou deux choix plus ou moins bons mais clairs (un bon choix et un choix mauvais). Il me semble que ce cas se distingue beaucoup des trois autres. Dans les trois autres, on peut dire qu'il n'y a pas, véritablement,



de bonne solution. Si l'on prend le choix d'Edouard Sakiz, il y a du pour et du contre. Le choix de mettre la pilule sur le marché se défend selon une éthique particulière et celle de la retirer aussi. La question est de savoir laquelle doit prévaloir ou comment va-t-on arriver à celle qui va prévaloir. Pour Pierre Ardant on peut, malgré tout, estimer que, selon un certain principe (non partagé par tout le monde), on peut licencier une personne qui ne contribue pas au travail avec la même intensité que les autres membres d'une équipe. En disant cela, je peux déjà choquer certaines personnes, mais je pense que c'est un cas qui peut se discuter. Des personnes bien intentionnées peuvent défendre ce point de vue sur base de ce principe. Pour Steve Lewis, aller et ne pas aller pas à la réunion sont deux choix qui peuvent, l'un l'autre, se défendre.

Intervention 5 : Ne vas-tu pas un peu vite avec ton jugement sur le premier cas ? Si l'on réfléchit au premier degré, on arrive à la balance entre vies humaines et intérêts financiers. Mais en retirant les pneus du marché, il n'est pas impossible que la société perde des parts importantes de marché, qu'elle doive fermer des usines et mettre des personnes au chômage. Est-on vraiment sûr que la décision est aussi facile à prendre ?

Laurent Ledoux : J'ai ici simplifié pour montrer les différences.

V. Les bases sur lesquelles s'appuyer sans miroir aux alouettes

Il y a un continuum entre les cas en terme de complexité qui se cristallise dans l'impact de la décision. Dans le cas de Lewis, le choix qu'il va faire, finalement, ne concerne que lui (très indirectement la société en général) et l'impact sur sa carrière. Dans le cas de Pierre Ardant, c'est déjà plus complexe car le choix sur lequel il va statuer va marquer toute son équipe et l'organisation dans laquelle il travaille. Le fait de licencier Catherine Bacq ou pas va lancer des signaux importants dans la société en termes de culture.

Fondamentalement, Steve Lewis doit répondre à la question "Qui suis-je ?" tandis que Pierre Ardant contribue à la réponse à la question "Qui sommes-nous ?". Pour Edouard Sakiz, le problème est encore plus complexe dans le sens où la réponse qu'il va donner va avoir un impact pour sa société et la société dans son ensemble, en particulier dans les pays en voie de développement. Il y a certainement beaucoup de critiques à faire dans toutes les catégorisations que je vais faire. Mais on essaie, ce faisant, de "ranger les pots de confiture". Je me souviens d'un manager qui disait que le management consistait à ranger des pots de confiture. C'est aussi valable en philosophie, à dessein d'y voir clair. Par là, on crée des tensions et on réduit le réel.

Permettez-moi de dériver comme leçon de ces cas et des décisions éthiques devant être prises par les acteurs, une maxime du philosophe pragmatiste John Dewey : les décisions éthiques forment, révèlent et testent les personnes et les organisations qui doivent les prendre. A travers les décisions qui vont être prises, on envoie des signaux au reste de l'organisation et de la société sur ce que l'on est en tant que personne, équipe et organisation. On se révèle tout en déterminant, également, le futur. Ce que ces cas montrent, en outre, c'est que l'on ne peut gouverner sans se salir les mains. Pourquoi ? Car l'on doit prendre un chemin qui n'est jamais parfait mais optimal, susceptible d'être contredit selon d'autres points de vue. On ne peut le faire qu'en mettant "les mains dans le cambouis". Choisir, dans ces cas, c'est se salir un peu, le but étant, peut-être, de se salir le moins



possible et de prendre la meilleure décision. Il faut accepter, dès le départ, qu'aucune de ces décisions n'est parfaite.

Qu'ont comme ressources ces acteurs pour prendre leur décision ? Qu'ont-ils pour s'appuyer et réfléchir ?

Intervention 6 : Un système de valeurs personnelles.

Intervention 7 : Un débat au sein de l'entreprise.

On peut catégoriser les ressources possibles d'aide de la manière suivante. Il y a les chartes éthiques. Le problème c'est que, en général, elles sont très vagues et, par rapport aux cas que nous avons évoqués, elles n'apportent pas grand chose. Les chartes posent des questions ouvertes et ne dressent pas de cas pratiques. Ce sont, souvent, de gros slogans. On peut faire la critique de la mode des chartes éthiques. En soi, ce n'est pas négatif, mais elles peuvent être un paravent à un manque de discussion.

Philippe de Woot : La société qui avait reçu le premier prix de la meilleure charte éthique aux Etats-Unis c'était Enron. Deux à trois ans après, les dirigeants sont mis en prison... Je pense que le fait d'avoir ou pas de charte éthique n'est pas un critère. Pas plus que les codes dont on nous bassine les oreilles : ils ne changent pas, fondamentalement, la culture. Ils changent, au mieux, la structure et les règles de contrôle.

Intervention 8 : J'ai un contre-exemple. J'ai travaillé chez Médecins sans Frontières et la constitution établie était la base sur laquelle on revenait lorsque l'on se dispersait.

Philippe de Woot : Vous prenez un exemple spécial ! Ce que je veux simplement dire c'est que la charte n'est pas une garantie.

Intervention 9 : Dans la charte éthique de notre société, les choses sont bien expliquées, avec des cas pratiques, des possibilités de recours, etc.

Je ne vais pas vous donner des réponses toutes faites et j'attends de vous que vous réagissiez. Nous avons des chartes et des codes que nous utilisons comme support mais l'on peut relativiser leur impact.

Le second support, ce sont les obligations légales. Avant toute décision, il faut se demander si l'on est dans la légalité ou pas. Ce qui est légal ou pas ne permet pas toujours de faire des choix dans certaines situations.

Le troisième support ce sont les principes ou les règles morales et éthiques. On peut discuter sur ce qu'elles peuvent représenter. Ce qui est clair c'est qu'elles peuvent mener les personnes à se retrouver dans un problème encore plus complexe voire plus inextricable que ce qu'elles avaient pu s'imaginer au début. Un exemple emblématique : les personnes qui accueillent un Juif chez eux pendant la guerre. La Gestapo arrive et le Juif est caché. Elle demande à la famille si un Juif est caché chez eux. La réaction commune va être de répondre "non". Pourtant, Kant, s'il avait été la personne qui cache et sur base de son impératif catégorique aurait dit que l'on ne peut jamais mentir. Se poser une question sur base d'un principe (ici, l'impératif catégorique kantien) peut complexifier le dilemme auquel fait face la personne. Je pense que, parfois, insidieusement, certaines chartes éthiques veulent simplifier les choses, induire des comportements et garder un contrôle.



Un dernier support est celui des valeurs, celles que l'on a dans les tripes. Elles sont beaucoup plus de l'ordre de l'inconscient, acquises au travers des générations depuis des millénaires. Des études intéressantes tentent de voir ce qu'il pourrait être inné dans les choix éthiques. Aucun de ces supports ou de ces sources ne sont satisfaisants indépendamment l'un de l'autre ; ils se complètent.

Intervention 10 : Lorsque l'on est confronté à un problème éthique non repris dans la charte éthique, la législation, etc., on a recours aux comités d'éthique.

Laurent Ledoux : Il n'y a pas nécessairement une réponse. Le plus souvent, le résultat émerge d'un processus de discussion. La charte peut réduire la volonté de discuter. Il faut toujours qu'un processus de discussion soit mis en place et qui encourage les personnes à se comporter comme des agents moraux, prenant leur responsabilité.

VI. De l'élégance et de l'imagination en éthique

Il est possible de catégoriser les différentes éthiques. D'un côté, celles dont le but serait orienté vers les principes ("On doit bien faire") ; de l'autre côté, celles qui seraient plus orientées "résultat". "Bien faire" dans le cas du Juif caché, serait, selon l'éthique déontologique, ne pas déroger au principe catégorique qui bannit le mensonge. Le résultat en sera terrible puisque cela provoquera la mort du Juif et de la famille qui l'héberge. L'orientation "résultat" consisterait à mettre de côté les principes, tout du moins, dans notre cas, celui de ne pas mentir afin de faire le bien en préservant la vie.

Un autre axe voit si ce qui est le bien est un donné immanent ou si c'est quelque chose qui émerge à travers un processus de débats, de discussions, donc adaptable aux circonstances. Par ces axes, on peut distinguer quatre grandes catégories d'éthiques. La première est déontologique, de type kantien - ou, plus proche de nous, de John Rawls - et met en avant des principes comme base conductrice vers un choix. La seconde est du type téléologique (*telos* signifie "but" en grec) ; on peut y ranger les éthiques utilitaristes car on essaie d'y maximiser le bien du plus grand nombre. Certes, c'est aussi un principe en soi mais l'accent est beaucoup plus mis sur le résultat. Dans une éthique déontologique, les principes sont donnés (les impératifs catégoriques chez Kant et le bonheur du maximum de personnes, pour les utilitaristes).

Nous avons aussi l'éthique des vertus (Aristote), vertus qui guident nos choix (courage, prudence, etc.). Tout l'art consiste à choisir le bon degré. En effet, si l'on dépasse un certain degré des vertus, on peut, dans le cas du courage, devenir trop hardi et risquer sa vie. La thèse est qu'en adoptant les bonnes vertus, nous allons être menés vers le bon choix.

Une quatrième catégorie d'éthique, moins connue mais intéressante, celle de l'éthique de développement. On y retrouve des personnes assez hétéroclites. Sengue, par exemple, soutient l'idée que les personnes, au sein d'une entreprise, peuvent développer un sens moral au travers des interactions. Tout ce qui favorise ce développement moral est bon en soi et est le but.

Comme on le voit, diverses catégories existent. La question reste : comment s'orienter dans les cas que nous avons cités ?



Comme on l'a dit, Steve Lewis doit répondre à la question générale "qui suis-je ?", ce qui se traduit en "Comment mes sentiments et mon intuition définissent-ils, pour moi, le dilemme éthique?". Que ressent-il par rapport à cela ? Il n'aurait pas été noir, la question ne se posait pas. C'est par rapport à ses caractéristiques personnelles que le dilemme éthique surgit. C'est un dilemme fréquent en entreprise et qui se situe entre deux valeurs : le respect de soi (son intégrité personnelle) et la loyauté vis-à-vis de son entreprise. L'employeur de Steve Lewis, au fond, ne lui demande pas un acte, en soi, grave seulement d'être présent. Il doit aussi se demander pourquoi il ressent certains sentiments et en quoi est-ce que cela est lié à son passé, soit la question : "Quelles sont les valeurs en jeu qui sont les plus ancrées dans ma vie et dans ma communauté (considérer le dilemme à la lumière de l'histoire de ses parents) ?" En effet, ses parents ont été des activistes luttant pour la fin des discriminations des Américains d'origine africaine. Inévitablement, ce passé va influencer la décision de Steve Lewis ainsi que son sentiment d'aisance en relation avec cette décision. Il doit aussi se demander quelle est sa voie pour le futur, soit la question : "Quelle est ma voie pour le futur (voie qui n'est pas nécessairement celle des autres) c'est-à-dire, devenir un partenaire dans une banque d'investissements ?". Ne pas aller à cette réunion peut être préjudiciable pour sa carrière, d'autant que son supérieur hiérarchique a toujours été correct envers lui. La quatrième question qu'il peut tenir est la suivante : "Quelle combinaison d'opportunisme, de ruse, d'imagination et courage doit me permettre de me rapprocher de mes objectifs (aller à St Louis mais présenter une partie de la réunion) ?". Là, peut-être que certains d'entre-vous vont tiquer car lorsque l'on commence à allier ruse et opportunisme à l'éthique cela commence à sentir mauvais, présume-t-on. Et pourtant... Si nous pensons à Machiavel et à d'autres grands penseurs, on doit peut-être, aussi, se poser ces questions.

Intervention 11 : La question "Qui suis-je" se base tout de même sur un présupposé occidental (et philosophique) de l'existence d'un noyau stable de la personnalité, susceptible, dès lors, de faire l'objet d'altérations suite à des choix éthiques. Ce noyau n'a pas de consistance, comme on l'a vu, dans les pensées orientales ou, plus proches de chez nous, chez les pragmatistes qui parlent plus en termes de tissu de croyances mouvantes réajustables que de noyau de la personnalité.

Laurent Ledoux : Certes. Mais ce que tu viens de dire peut se raccrocher à la question où l'on se projette dans le futur et dans ce vers quoi on veut évoluer.

Intervention 12 : Une autre question dans le cas de Steve Lewis peut être abordée : "Est-ce que, lorsque je me bats pour une mission, je souhaite utiliser uniquement mes qualités et mes compétences ou est-ce que je suis prêt à me compromettre en utilisant d'autres armes ?" Le client étant noir pourrait, indépendamment d'un niveau de service inférieur, choisir ce fournisseur là. Est-ce que l'association est prête, elle aussi, à faire ce genre de compromission ? Où s'arrête-t-elle ? C'est la question "Qui suis-je ?" pour la société elle-même qui se formule.

Laurent Ledoux : Oui. Le fait que le supérieur de Lewis pose cette question définit déjà un peu la culture d'entreprise.

Lewis a trouvé une solution qui est assez rusée ou, plutôt, imaginative. Il accepte d'aller à Saint Louis, pour autant qu'il puisse participer à la présentation, ne serait-ce que 10 minutes. Il veut être traité de la même manière que les autres collaborateurs. Ce cas nous montre qu'il ne faut pas considérer deux pans opposés mais voir qu'il y a une manière qui permet de contourner les choses et, à la fois, de les combiner afin que tout le monde en sorte gagnant. Lewis, grâce à cette solution, peut garder l'image qu'il a de lui et du combat de ses parents



tout en servant son employeur. Il amène une solution relativement élégante au problème. Par ailleurs, cela évite à l'employeur de se poser les questions qu'il aurait dû se poser. Les cas peuvent nous aider à dépasser certains clivages auxquels nous sommes confrontés.

Intervention 13 : Le dilemme que l'on a souvent recouvre la question "Est-on dehors ou dedans ?". Les personnes disent souvent que si elles ne sont pas d'accord, elles partent, tout simplement. La balance oscille entre le fait de se dire que l'on part car l'on estime que son avenir n'est plus là ou de se dire que l'on va entrer sur le terrain et jouer ce côté rusé, opportuniste pour la bonne cause. C'est oublier qu'il y a beaucoup de façons de bouger dans la société où l'on travaille tout en étant fidèle à soi-même.

Philippe de Woot : Dans le cas que tu cites, on a l'habitude de dire que les dégoûtés s'en vont ; ne reste plus que les dégoûtants.

Intervention 14 : Un client voulait être en contact avec une femme pour traiter ses affaires. Dans l'organisation cela posait un problème. Un client, fut-ce un gros client, doit-il changer la manière dont une entreprise s'organise ?

Intervention 15 : Les trois premières pièces de ton puzzle reprenant les questions de Lewis, touchent à la personnalité, à l'éducation, ses valeurs, ses idées, etc. Dans la quatrième question, on passe dans le préfrontal : on se sépare de ses idées, croyances, etc., afin de, véritablement, réfléchir et trouver une solution. On adopte un autre regard sur les choses et l'on prend de la hauteur.

Intervention 16 : Tant que l'on reste dans ses croyances, on reste bloqué.

Laurent Ledoux : J'ai pris conscience que, dans ma vie professionnelle, je me suis trop concentré sur les trois questions sur la personnalité et les valeurs au détriment de la question où l'on se détache de celles-ci. Je me disais que je voulais garder mon intégrité tout en négligeant la question du futur et de mes objectifs. Cette attitude ne mène pas forcément à de mauvaises décisions mais à un manque d'imagination.

Résoudre les problèmes éthiques requiert de l'imagination et le dépassement des oppositions binaires auxquelles on réduit parfois le problème.

Philippe de Woot : Vous avez parlé de Machiavel. Il est intéressant, à ce sujet, de citer le cas du MIT qui, dans son programme de formation, incitait à la lecture de trois auteurs. Lecture de Sophocle car Antigone c'est le problème de la résistance aux phénomènes du pouvoir ; Lecture de Machiavel car il apprenait qu'aucune solution n'était pure. Dans un monde immoral voire amoral, il fallait faire preuve de ruse et d'imagination. C'était sans doute le moindre mal. Lecture de Stendhal car il décrit le problème de l'ambition de son héros, Julien Sorel. Il montre également que la distinction entre un homme et un animal c'est que l'homme se sait mortel.

Intervention 17 : Une autre formule que celle du "moindre mal" est celle de Musil qui se demande si, finalement, le mal n'est-ce pas ce dont on n'a pas encore réussi à faire découler du bien. Nous sommes dans l'idée de se projeter et de continuer à imaginer.

Intervention 18 : Lors d'un choix, on en passe d'abord par des catégories sûres ou des valeurs "pré-catégorisées" et ce n'est qu'en désespoir de cause que l'on tombe dans la créativité. Je pense que ce serait dramatique si l'on travaillait dans l'autre sens.



Laurent Ledoux : Machiavel n'a pas préconisé de travailler dans cet autre sens. Il a montré que pour gouverner et composer avec des hommes, il est important d'avoir ces questions en tête.

Derrière le cas de Steve Lewis, il y a peut-être l'impératif "Deviens qui tu es". Pour reprendre les mots de Dewey, ces décisions éthiques révèlent, testent et forment la personne. Steve Lewis s'est révélé à lui-même en réussissant à trouver une solution éthique qui lui soit acceptable, lui permettant d'être loyal tout en se respectant. C'est un petit test mais capable, peut-être, de déterminer le reste de sa carrière. Ses collaborateurs pourront se dire que Steve Lewis ne se laisse pas utiliser comme une potiche et cela déterminera la façon dont il sera traité dans le futur.



VII. *Hasard et nécessité en éthique*

J'ai essayé d'élaborer une batterie de tests éthiques qui, au regard d'une situation donnée, peut nous permettre de nous positionner, de prendre une décision ou, tout le moins, clarifier. Comme je l'ai dit tout à l'heure, cela va peut-être complexifier la situation en introduisant des questions auxquelles on n'aurait pas pensé.

Filtre de 12 tests pour valider ou rejeter un projet de décision

Posez-vous ces questions vis-à-vis de la décision que vous voulez prendre :

Obligations légales

1. Test "légaliste". Ma décision est-elle en ligne avec la loi ?

Codes de conduites propres à l'organisation

2. Test "organisationnel". Ma décision est-elle en ligne avec les codes de conduite ou éthique de mon organisation ?

Heuristique basée sur l'intuition ou le sentiment

3. Test "hédoniste" ou "intuitif". Ma décision correspond-elle à ce que me disent mes "tripes", avec mes valeurs ? Me fait-elle me sentir bien ?

/ Les questions qui suivent sont formées à partir de la catégorisation des éthiques /

Respect de principes éthiques

4. Test de "transparence". Vous sentiriez-vous bien ou mal si d'autres (amis, famille, collègues) étaient mis au courant de votre décision ?

5. Test des "vertus". Votre décision facilite-t-elle la vie bonne au travers d'un équilibre entre justice, bienveillance ou autres vertus ?

Ethiques déontologiques

6. Test du "voile d'ignorance" (cf. Rawls) ou la "règle d'or". Si j'étais à la place de ceux qui seront affectés par ma décision, la regarderais-je positivement ?

7. Test de l' "universalité" ou "impératif catégorique" (cf. Kant). Serait-ce une bonne chose si ma décision devenait un principe universel applicable à toute situation similaire, y compris pour moi-même ?

Ethiques de développement

8. Test de l' "intérêt communautaire". Ma décision va-t-elle aider les membres de ma communauté à se développer éthiquement ?

9. Test d' "intérêt personnel". Ma décision va-t-elle servir mes propres intérêts ou valeurs ?

Ethiques téléologiques

10. Test "conséquentialiste". Les conséquences probables de ma décision sont-elles en ligne avec mes intentions ?



11. Test “utilitariste”. Les conséquences anticipées de ma décision sont-elles positives pour le plus grand nombre ?

12. Test de “qualité du débat”. Le débat qui a conduit à ma décision a-t-il été bien mené ? Les personnes appropriées ont-elles été impliquées ? Pourrais-je justifier le processus suivi devant un jury d’experts (devant le comité de direction, devant mes pairs, etc.) ?

Si l’on a un choix à faire, on peut “s’amuser” à passer en revue ces différents tests et voir si notre décision viole ou non l’un d’eux. On peut se dire que, pour soi, il n’y a que quelques tests qui sont importants, que nous retenons comme essentiels (si l’un d’eux est violé, on rejette la décision). On peut être “calculateur” en faisant des moyennes, des additions, etc. Ce qui est, au final, intéressant dans ces tests c’est de retenir qu’il y a une batterie de questions à se poser lors d’un choix.

Des sociétés se spécialisent dans l’effectuation de ces tests et leur classement :

Quick-test éthique de Texas Instrument (2001)

L’action est-elle légale ?

L’action est-elle compatible avec nos valeurs (de TI) ?

Si vous la réalisez, vous sentirez-vous mal ? [Il s’agit de la référence à notre intuition]

Comment l’action sera-t-elle présentée dans les journaux ? [Il s’agit du test de transparence]

- Si vous pensez qu’elle soit mauvaise, ne la faites pas !
- Si vous n’êtes pas sûr, demandez.
- Persistez dans votre demande jusqu’à ce que vous obteniez une réponse.

Ce test a l’avantage de la simplicité : clair, compréhensible par tous. Il n’est pas mauvais en soi. Toutefois, lorsqu’on le compare au contenu du test qui précède, cela réduit l’éthique à un seul test.

VIII. Anticipation du questionnement

Passons au cas de Pierre Ardant. Quel est son problème ? Dominique Maréchal, la jeune lieutenant en faveur du licenciement de Catherine Bacq, avance comme argument le non respect possible des délais au regard des horaires de travail minimum de cette dernière. Pierre Ardant dit qu’il ne voudrait pas que sa femme, devant aussi s’occuper de ses enfants, se retrouve avec une menace de licenciement alors qu’elle travaille ses heures et a un bon rendement. Je souligne que Catherine Bacq fait bien son travail mais qu’elle ne preste “que” ses 8 heures alors que ses proches collaborateurs, plus jeunes et sans enfants, oeuvrent de 10 à 15 heures par jour. Ce n’est donc pas une question d’efficacité, mais de quantité d’heures.

Dominique Maréchal lui a déjà envoyé deux courriels dans le mois afin qu’ils se voient pour discuter de cette affaire. Pierre Ardant sait qu’il doit réagir, mais il a perdu du temps, étant torturé par le type de décision à prendre. D’un côté, pour l’entreprise, Catherine Bacq ne répond pas totalement aux besoins. D’un autre côté, il l’a recrutée parce qu’il l’admirait (dans son pouvoir de combiner travail et famille). Il a cependant perdu du temps à réfléchir. Le matin, il envoie un courriel à Maréchal et Bacq pour les inviter à discuter autour de la table. Il



pense inciter Maréchal à prendre en compte la situation familiale de Bacq et à Bacq le fait qu'elle devrait, peut-être, faire plus d'heures pendant cette période de forte activité de l'entreprise. L'après-midi, il reçoit un courriel signalant que Catherine Bacq a été licenciée. En effet, Maréchal, ne pouvant plus d'attendre que son supérieur hiérarchique direct prenne une décision, s'est entretenue avec le supérieur au-dessus, l'a mis au courant de la situation et la décision est tombée. Pierre Ardant a pris un fameux coup dans l'histoire : non seulement la personne qu'il admirait s'est faite licenciée, mais, en plus, on a passé outre son autorité - le message à son encontre par la direction devenant clair. Son retard pour s'être posé les grosses questions lui coûte assez cher.

Qu'aurait-il pu faire ou quelles autres questions aurait-il pu se poser ? La première des questions – et qu'il n'a pas perçu assez vite – c'est "Quelles sont les autres interprétations possibles de la situation (percevoir en temps utiles les signaux de Maréchal qui veut licencier Bacq) ?". Lui avait un regard particulier sur Catherine Bacq (une femme alliant harmonieusement vie privée et vie professionnelle) mais il ne s'est pas demandé si les autres avaient le même regard.

En effet, dans l'entreprise, c'est la rentabilité avant tout, quitte à sacrifier la vie privée. La seconde question à se poser aurait pu être : "Quels avantages tangibles peuvent retirer de la situation ou de mes idées les personnes dont j'ai besoin du soutien (faire comprendre à son supérieur qu'un meilleur équilibre travail/vie privée peut aller de pair avec une plus grande productivité, être attractif pour recruter des talents, etc.) ?". Il faudrait donc peut-être essayer de remédier à ce déséquilibre. Pour ce faire, il faut réfléchir à ce que les autres, au sein de l'organisation, vont pouvoir obtenir et ce que signifierait, pour eux, une amélioration en ce sens. Néanmoins, Maréchal n'est pas mariée, n'a pas d'enfants : elle ne ressent peut-être pas du tout le besoin d'un rééquilibrage vie privée/vie professionnelle, tout du moins, elle ne le voit pas de cet œil. Si Ardant avait voulu prendre les choses en mains, il aurait dû faire comprendre à son supérieur, comme je l'ai dit, qu'un meilleur équilibre travail/vie privée peut aller de pair avec une plus grande productivité, être attractif pour recruter des talents, etc.

La troisième question est celle-ci : "Ai-je orchestré un processus permettant à mes valeurs d'émerger au sein de mon organisation (entamer bien plus tôt une campagne interne pour un environnement plus respectueux de la vie de famille au sein de son organisation) ?". Ardant n'a pas entamé ce processus car lorsqu'il est mis au pied du mur (licencier ou pas), il est, en fait, trop tard, les dés sont déjà jetés. S'il avait bien réfléchi, dès le départ, au moment du recrutement de Bacq, connaissant la culture d'entreprise, il devait savoir que cela mènerait inévitablement à un conflit. S'il voulait mettre en avant sa préoccupation éthique quant à l'équilibre vie privée/vie professionnelle, il devait s'y prendre dès le début en mettant en place le processus pour montrer qu'il y a, peut-être, une autre manière de faire en entreprise. Il est donc confronté à un dilemme auquel il n'est pas préparé. Il ne pourra qu'en subir les conséquences.

La dernière question se formule ainsi : "Ma stratégie doit-elle vraiment me permettre de faire prévaloir ma vision de la réalité (mettre en place une stratégie pour veiller à transformer en résultats durables les bonnes intentions lors du recrutement de Bacq) ?". Si l'on croit en certaines choses, si l'on veut faire prévaloir des positions et des principes, il faut mettre tout en œuvre afin que cela puisse émerger dans l'organisation. On retrouve ici, de manière un peu subliminale, l'idée de Machiavel et de William James à savoir que l'éthique se forme à travers un processus, d'un débat et non de quelque chose venant de nulle part, un donné. De la part de Pierre Ardant, ceci aurait impliqué un débat bien avant que le problème ne s'esquisse.



Intervention 19 : Je pense que le problème était surtout une question de rémunération. Catherine Bacq, en travaillant moins, gagnait autant que les autres.

Laurent Ledoux : Il y a beaucoup de présupposés dans ta manière de voir. Pour avoir un point de vue éthique, il faudrait une discussion (un processus) qui va décortiquer ce que tu viens de dire et qui aille au-delà. Ta façon de voir peut entrer en résonance avec d'autres manières de voir qui, elles aussi, seront pleines de présupposés.

Intervention 20 : Soit l'on regarde les choses de manière subjective soit on tente d'objectiver les choses en nous référant au salaire. Ce point de vue dit objectif permet d'avoir un recul nécessaire dans des situations chargées subjectivement. Avoir un point de vue éthique demande également de prendre du recul en vue de la décision à prendre.

Laurent Ledoux : Le recul est une des conditions de la possibilité de l'imagination.

Intervention 21 : Il y a aussi le repli identitaire.

Laurent Ledoux : C'est pour cela que j'ai dit que la question du "Qui suis-je ?" est enveloppée par le "Qui sommes-nous ?". Pierre Ardant doit résoudre la question du "Qui sommes-nous ?" (au moins pour son équipe) et du "Qui suis-je ?"

Intervention 22 : Je tiens à souligner la formidable ressource que constitue le comité. Le comité des sages n'est pas impliqué émotionnellement, a le temps et la possibilité de prendre du recul.

Laurent Ledoux : Le problème c'est que si l'on devait avoir des comités d'éthique pour tous les dilemmes auxquels sont confrontés les personnes de l'organisation, nous ne ferions plus que cela ! Selon moi, les comités d'éthique doivent être utilisés pour les cas les plus importants. Le même processus que celui mis en œuvre dans les comités, mais de manière moins formelle, devrait être mis en place dans les sociétés. On stimule chaque agent moral afin de le pousser à se poser des questions, dialoguer, etc. C'est beaucoup plus facile à dire qu'à faire.

Intervention 23 : Le cas dont tu parles est primordial car la famille de Catherine Bacq est un modèle que l'on rencontre de plus en plus souvent. Les entreprises ont affaire avec ces modèles de sociétés et les décisions qu'elles vont prendre auront un impact sur toute une série de personnes dans l'organisation.

Intervention 24 : Dans le cas de Catherine Bacq, de mauvaises décisions ont été prises du côté des responsables des ressources humaines. Le supérieur de Pierre Ardant ne l'a même pas consulté au moment de la prise de décision quant au licenciement de Catherine Bacq.

Laurent Ledoux : Les décisions que je dois prendre, si je veux les mener jusqu'à des décisions éthiques, je ne dois pas les prendre dans l'abstrait car je dois considérer l'environnement dans lequel j'évolue. Si je ne le fais pas, c'est cet environnement qui va discuter de la décision. N'ayant pas suffisamment pris en compte la culture de son entreprise, Pierre Ardant s'est laissé mené à un choix qu'il n'a pas voulu. Si je veux prendre une décision éthique, je dois donc réfléchir sérieusement à ce qu'est mon organisation, à la manière dont elle fonctionne, etc. Même avec les meilleures intentions du monde, le choix, selon mon point de vue, peut être mauvais sans le regard porté sur ces éléments.



L'un de vous disait que le problème dans le cas de Pierre Ardant était une question de rémunération. C'est une proposition. Elle ne fait pas l'unanimité. Mais, pour mener à une réponse éthique, testons-la à la lumière des observations. C'est quelque chose que l'on oublie trop souvent : rémunérer plus les personnes mène effectivement à plus de productivité. Mais ces observations ne suffisent pas. Quel est le principe mis derrière cette proposition ? Rémunérer plus les personnes va-t-il plus les motiver ?

Intervention 25 : Non, je dis que rémunérer plus les personnes va compenser la frustration.

Laurent Ledoux : Au-delà de la proposition, il faut discuter le réel soit voir si la proposition que l'on met en avant va être corroborée dans le concret. Il s'agit aussi de relever les convictions de base qu'il y a autour, c'est-à-dire que, au-delà de la proposition et du principe qui le sous-tend, on estime que les personnes sont motivées par l'argent.

Pour montrer la force des débats contradictoires au sein de l'éthique, prenons un exemple. C'est celui des travailleurs dans une entreprise manufacturière et atteints du SIDA. On peut avoir deux positions. Selon le principe de non-discrimination, on les emploie, sans distinction. Selon une visée de protection, on se dit que cela peut être dangereux. Mais on ne peut en rester là et il faut se demander si oui ou non il est dangereux d'avoir une personne atteinte du SIDA sur le lieu de travail. On sait que le SIDA ne se transmet pas dans les contacts que l'on a dans la vie courante. Mais les défenseurs du principe de protection pourraient avancer que les accidents sont des choses qui arrivent, surtout dans les entreprises manufacturières. L'observation nous ferait constater que, et en vertu du principe de protection, il ne faudrait pas avoir de travailleurs touchés par le SIDA. D'un côté, on défend le droit pour tous d'être traité sur un même pied d'égalité et, de l'autre côté, on dit que la sécurité sur le lieu de travail est sacro-sainte. Au niveau des convictions de base, pour l'une des propositions, on fait confiance aux personnes quant à l'adoption de comportements évitant la transmission du SIDA et, pour l'autre proposition, on dit que le monde est un espace dangereux, plein de surprises.

Si l'on veut faire avancer le débat éthique à propos de questions aussi sensibles, il faut démonter les propositions au niveau des observations, des convictions de base, etc. Bref, les points de vue contradictoires doivent s'entrechoquer, pas seulement au niveau de la proposition mais aussi au niveau des autres éléments que j'ai cités (ce que Pierre Ardant n'a pas fait).



IX. Un roseau qui sache plier

Sakiz est confronté à différents groupes de pression : les uns veulent promouvoir la pilule, l'Etat français est pour la mise sur le marché de la pilule (il est actionnaire), d'autres résistent, le Président du conseil d'administration est contre, etc. Que va faire Sakiz ? Il va réunir le comité de direction de manière très ostentatoire le jour où une conférence était menée par les groupes de pression *pro-life*. Il expose les dangers pour l'entreprise dans la mise sur le marché de cette pilule, le fait que le rendement ne serait pas faramineux étant donné que le prix de vente ne pourra être très élevé pour les pays en voie de développement, etc. A la surprise de tout le monde et alors qu'il était considéré comme un ardent défenseur de la pilule, il va soumettre la décision de suspendre la mise sur le marché de la pilule au comité de direction. Au moment du vote, il lève la main pour la suspension de la mise sur le marché. Consternation de ceux qui soutenaient la mise sur le marché et suspicion que Sakiz aurait trahi ses convictions. Sakiz déclare que, dans d'autres circonstances, il aurait mis la pilule sur le marché, mais il ne pouvait le faire vu les groupes de pressions en activité. Les groupes qui étaient pour la mise sur le marché ont fait pression sur la société et le gouvernement français afin que la suspension soit, malgré tout, levée. *In fine*, les pressions de ce mouvement sont tellement fortes que, après un certain moment, la suspension est levée et la pilule se retrouve sur le marché.

La question est : Sakiz est-il un lâche ou une personne très habile ? Je pense que c'est plutôt la seconde partie de la question qui prédomine. Sakiz voulait la mise sur le marché de cette pilule mais en fonction des forces en présence, des stakeholders divers, prendre de front le *pro-life* aurait entraîné une pression vive entre lui et le Président de son conseil d'administration et peut-être telle qu'il aurait probablement été obligé de donner sa démission. Il n'y aurait plus eu, dès lors, personne à bord pour pousser l'idée de, malgré tout, mettre la pilule sur le marché. Tout en votant la suspension (il bien question d'une suspension et non d'un point de non retour), il a consolidé sa position vis-à-vis de son Président et vis-à-vis de son actionnaire. La suspension faite, l'Etat français ne voulant pas se laisser aller à la faiblesse envers les Etats-Unis (les groupes de pression *pro-life* proviennent majoritairement de ce pays) a souhaité lever la suspension.

On peut imaginer les questions que Sakiz s'est posé pour opérer. La première aurait pu être "Ai-je fait tout ce qui était en mon pouvoir pour consolider ma position et la force et la stabilité de mon organisation (ne pas prendre de décision qui expose directement l'organisation ou confronte directement le président du CA de Hoechst) ?" Je pense qu'on peut répondre oui car il a évité de prendre une décision qui mette en porte-à-faux non seulement sa position mais aussi la stabilité du pouvoir au sein de son organisation.

La seconde aurait pu être "Ai-je pensé de manière créative et imaginative quant au rôle sociétal de mon organisation et aux relations avec ses stakeholders (orchestrer un débat public entre les différents stakeholders) ?". Sakiz a bien analysé les forces en puissance, notamment le timing (a provoqué la réunion du comité de direction pendant une conférence *pro-life*).

La troisième question aurait pu se formuler de la sorte "Dois-je jouer le rôle du lion ou du renard (organiser un vote au cours duquel il vote pour la suspension de RU 486) ?". C'est une question machiavéenne importante. Sil avait voulu jouer le rôle du lion en défendant ce



en quoi il croyait, il aurait perdu. Il a plutôt choisi le rôle du renard et a bien joué son jeu, allant jusqu'à ternir son image dans les médias qui ont interprété son vote comme un signe de faiblesse ou une façon de plier aux règles du capitalisme (Sakiz a invoqué le peu de rendement à la suite d'une mise sur le marché de la pilule).

La quatrième question aurait pu s'énoncer ainsi "Ai-je fait tout ce qui était en mon pouvoir pour trouver le juste équilibre, tant sur le plan éthique que pratique (obtenir la mise sur le marché de la RU 486 – son intention – sans avoir dû exposer son organisation) ?". Sakiz a été actif sur les deux plans, éthique et pratique, afin d'obtenir le résultat désiré. C'est un cas exemplaire pour le top management en ce qui concerne la manière d'agir au mieux pour obtenir quelque chose de positif dans les rapports de force avec les parties prenantes dans la réalisation du but.

Intervention 26 : On a l'impression que Sakiz a été inauthentique dans cette démarche. L'éthique a avoir avec la défense de certaines valeurs. Pour moi, le cas de Sakiz, du point de vue éthique, est très différent de celui de Lewis.

Laurent Ledoux : Tu te places dans une éthique déontologique en disant cela. L'authenticité est un principe que tu veux respecter, voire une vertu. Tu es dans l'orientation "bien faire" alors que Sakiz a essayé de minimiser le "mal faire" en mettant en avant l'orientation résultat afin d'arriver à ce qu'il jugeait bon. Il est passé par un chemin tortueux, risqué difficile, tout à la fois et créatif. Je n'essaie pas de juger. Je dis qu'il y a différentes éthiques. Sakiz a jugé qu'il devait opérer dans telle type de dimension. Mais il aurait pu se tromper, le ressort de l'Etat français aurait pu ne pas se matérialiser ou que sais-je.

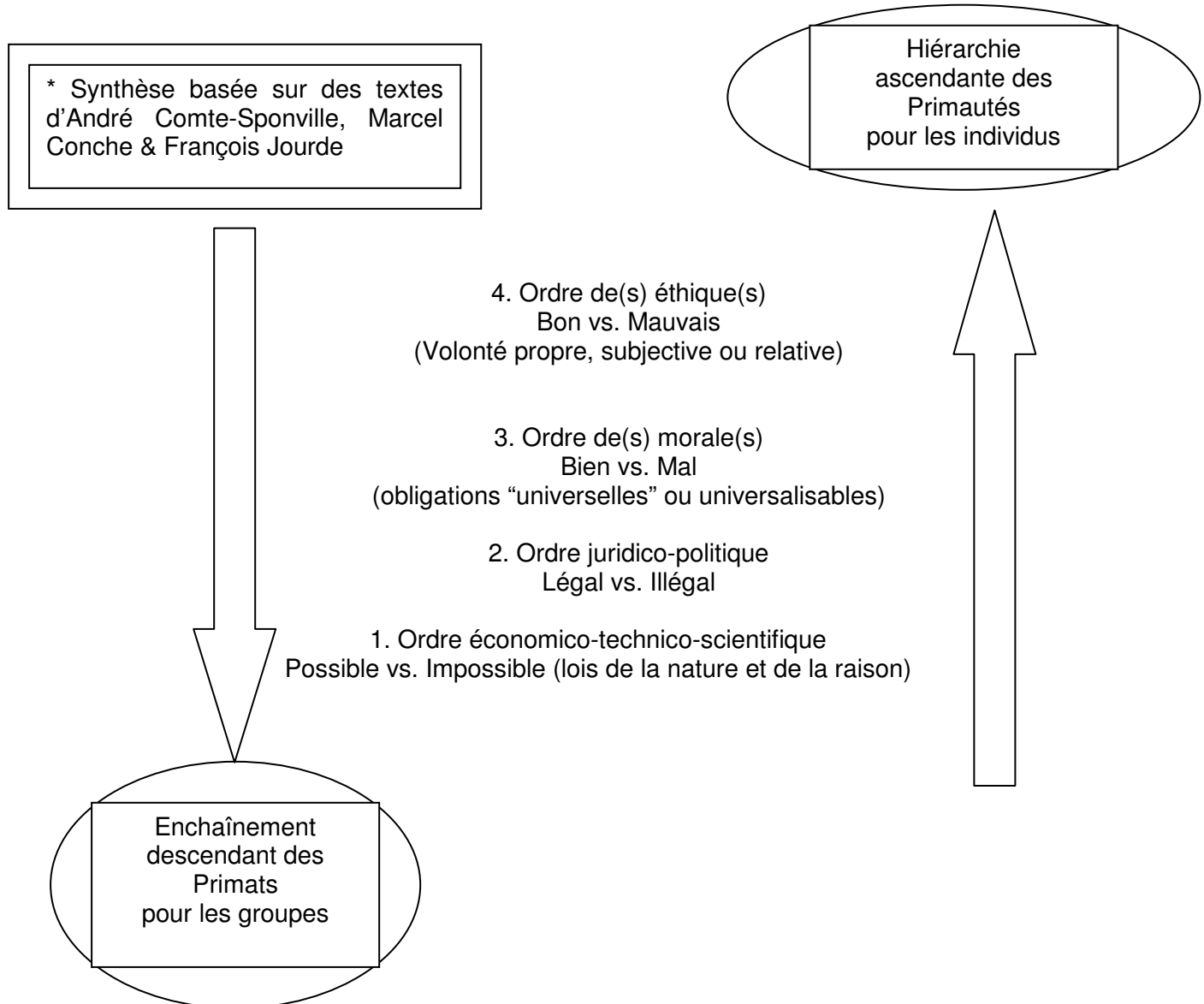
Intervention 27 : C'est un peu ce que nous avons vu avec la pensée chinoise où la situation est observée sans recours à la stratégie ou à un point de vue général appliqué à toute situation.

Laurent Ledoux : En parlant de la Chine, on pourrait mettre en évidence le cas de Google. Il a accepté de censurer certains sites Internet. Son argument de défense a été de dire que Google est un formidable moyen de faire circuler l'information qui peut, lui aussi et à terme, promouvoir la démocratie.

X. Les mouvements et hors mouvements de l'éthique

Ce que je veux mettre en exergue dans tout ceci c'est que l'éthique résulte d'une tension inévitable entre la *virtue* (vertu en anglais) et la *virtù*, concepts respectivement attribuables à Aristote et à Machiavel. La vertu c'est, en général, l'authenticité que nous avons évoquée ensemble tandis que la *virtù* c'est le courage, la discipline, la détermination, l'imagination et ce, toujours par rapport à des situations. Les grands hommes ou ceux qui savent affronter la complexité des dilemmes éthiques sont inévitablement en tension entre les vertus (ou certaines vertus) et cette *virtù*. Elle demande une approche plus pragmatique, plus rusée et permettant d'aboutir à quelque chose.

Ce que j'ai dit peut s'illustrer par un modèle des quatre ordres. Jetons-y un œil :



Il y aurait quatre grands ordres dans lesquels nous évoluons. Le premier, l'ordre économico-technico-scientifique est celui du possible et de l'impossible. Il est des choses matériellement réalisables ou pas, économiquement intéressantes ou pas, etc. Ce sont les lois de la nature et de la raison. Il faut limiter "naturellement" tout ce qui est possible.

L'ordre qui fait, en premier, cette limitation est l'ordre juridico-politique : il détermine des lois pour encadrer ce qui est possible. Le problème est que le légal n'est pas toujours très bon et l'on se dit qu'il y a, peut-être, un ordre supérieur à celui-là soit l'ordre de(s) morale(s) (bien versus mal) avec des obligations "universelles" ou universalisables. En effet, toutes les morales prétendent à l'universalité mais nous ne sommes pas sûrs qu'il y en ait une base réelle pour le faire. Toujours est-il que tout ce qui est légal n'est pas nécessairement moral. Les "salauds légalistes" sont ces personnes parfaitement en règle avec le légal mais que l'on n'aimerait pas avoir pour partenaire dans la vie car ils ne sont pas, justement, moraux.



Faut-il aller encore plus loin ? Y a-t-il un ordre au-dessus qui pourrait limiter la morale ? Pour prendre un exemple, c'est le grand Pharisien ou le Grand Moufti qui, sur base de ses convictions religieuses, a bien déterminé ce qui est le Bien, le Mal et qui, par devoir, va faire une série de choses. Mais est-ce vraiment suffisant ? Est-ce que la mère qui allaite son enfant le fait par devoir moral ? Probablement pas. Elle le fait pas volonté propre. La volonté propre est l'ordre de l'éthique, celui qui tente de trouver des pistes entre le bon et le mauvais.

Je pense qu'il est intéressant d'avoir cette cascade des différents ordres parce que nous évoluons constamment, dans nos décisions, entre ces différents ordres. Il n'importe pas qu'un ordre soit ou non supérieur aux autres mais plutôt choisir le niveau dans lequel on se positionne pour prendre des décisions. Il est des décisions qui relèvent strictement de l'ordre économique-technico-scientifique ; d'autres demandent de réfléchir au niveau légal, etc. Le grand risque, c'est lorsqu'il y a confusion des genres. Là, on tombe dans la barbarie : l'ordre économique-technico-scientifique essaie d'imposer ses lois sur le reste ; à contrario, on tombe dans l'angélisme quand on veut, par exemple, décréter l'emploi pour tous alors que l'on n'en a pas les moyens, disons, matériels. Il faut donc tenter de trouver le bon niveau. La responsabilité, pourrait-on dire, consisterait à trouver le niveau dans lequel il faut se situer pour prendre la décision.

Il y a aussi des tensions qui vont en sens inverse (cf. le schéma). Pour chaque individu, il y a une "Hiérarchie ascendante des Primautés". Cela signifie que, pour les individus, a priori, on privilégie l'éthique, l'amour, la volonté propre. On préfère vivre avec quelqu'un qui nous dit que, dans ses décisions, il tente d'être éthique plutôt que quelqu'un qui dit toujours privilégier l'argent.

Inversement, il y a ce que l'on appelle l'"Enchaînement descendant des Primats pour les groupes". Imaginez que votre supérieur vous dise que, dans toutes ses décisions, il privilégie toujours l'amour, il n'est pas sûr qu'il soit gagnant économiquement avec une entreprise vigoureuse, croquant des parts de marchés, etc. On peut vivre sans éthique mais pas sans entreprise créatrice de richesses. Même si individuellement on peut vouloir tendre vers l'éthique, au niveau du groupe il y a des tensions inverses qui nous ramènent vers autre chose (dans l'émission "Noms de Dieux", le professeur de Woot y a fait très clairement allusion).

Nous avons vu comment les personnes réagissent face à certaines situations et quels sont leurs outils (il faudrait d'autres séminaires pour approfondir les questions que j'ai évoquées). On peut passer à un autre plan et se demander ce que signifie aujourd'hui la responsabilité sociale des entreprises, l'éthique des affaires, bref, tous des mots qui sont très à la mode mais dont on ne sait pas toujours ce qu'ils veulent dire. J'ai essayé de synthétiser ces questions de manière très simple :

- La première question est "Pourquoi ?". Pourquoi certaines entreprises veulent à tout prix, de nos jours, faire de l'éthique ? Elles veulent avoir des chartes éthiques. Est-ce par volonté propre, par morale, par souci de la légalité (se prémunir des poursuites judiciaires) ou est-ce par opportunisme économique ? En effet, cela peut rapporter : l'éthique serait payante (ce qui est loin d'être prouvé selon les différentes études). Par rapport à toute cette mouvance actuelle, ce regain d'importance de l'éthique sous diverses formes, il faut se poser la question



du pourquoi. Que certains le fassent par marketing n'a pas d'importance mais ce qui importe est la profondeur de leur démarche.

- La seconde question est "Qui ?". Qui doit être éthique dans l'entreprise ? Sont-ce les personnes (managers, employés, etc.) ou l'entreprise comme système ? Qui est prisonnier de qui ? Est-ce l'entreprise qui est un système prisonnier des personnes qui l'ont constituée ou est-ce que ce sont les travailleurs, les managers, etc. qui sont prisonniers d'un système s'étant créé dans le temps et les poussant vers une direction (la force du marché, la concurrence, des formes d'idéologies, etc.) ?
- Troisième question "Pour qui ?". Pour qui l'entreprise travaille-t-elle ? Une thèse veut que les entreprises sont là pour maximiser le profit des actionnaires. Toutes les décisions des managers enclins à faire de l'éthique équivalent à du vol car les ressources employées par eux (appartenant aux actionnaires et leur revenant) sont destinées au bien-être éthique des actionnaires. Pour Freedman, l'éthique n'est utile que si elle permet une maximisation des profits. C'est une position difficile à contrer. Même si les personnes défendent le contraire de cette thèse, mises en face de cas pratiques, elles sont assez proches du discours de Freedman. L'autre versant consiste à dire que l'entreprise est une communauté d'hommes, que dans une société qualifiée d'économie du savoir, les actionnaires ne fournissent que du cash et ceux qui contribuent le plus à cette société sont les personnes fournissant ce savoir. Ce serait donc avant tout à eux qu'appartiendrait l'entreprise.
- La quatrième question "Où ?". Où va se déterminer la position éthique ? Il y a, de plus en plus, une crainte des personnes par rapport au risque que représentent les entreprises dans la société (pollution, tensions entre vie privée/vie professionnelle, etc.). Ce qui est paradoxal, c'est que l'on attend des solutions de la part des entreprises comme si elles étaient les premières à pouvoir les donner. Dans certains contextes, c'est effectivement le cas pour les problèmes créés, entre autres, par l'entreprise. Pour le reste, les solutions doivent-elles venir de l'Etat régulateur, des pressions de la société civile, etc. ?
- La dernière question, c'est le "Temps". La notion de responsabilité éthique des entreprises est ancienne. Elle s'est enrichie, en particulier durant les deux derniers siècles, de manière spectaculaire. Mais il y a une tendance lourde que l'on pourrait constater. On a vu que, au début du capitalisme, l'éthique protestante a soutenu son essor. Par après, l'éthique progressiste a soutenu l'essor du capitalisme industriel. La question est de savoir si l'éthique d'aujourd'hui (pour peu que l'on puisse en donner une dénomination particulière) peut pousser le capitalisme tout en restant indépendante ou si elle-même est instrumentalisée par lui.



XI. Réflexions et propositions du Professeur de Woot

Je vais introduire le débat par un petit exposé constitué de quatre réflexions que la présentation de Laurent Ledoux m'a suscitée.

- L'éthique ne se ramène pas à l'intégrité.

Beaucoup de dirigeants d'entreprise, lorsque l'on les interroge, traduisent éthique par intégrité et honnêteté vis-à-vis de la loi. Ce qui se résume en "Sois performant sans trop mentir et sans trop tricher". Telle est la réalité. Il suffit de regarder les montages fiscaux. Il délivre une réalité où tout n'est jamais blanc mais dans les nuances de gris. Laurent Ledoux nous a fait comprendre que l'éthique était infiniment plus large que les problèmes d'intégrité et d'honnêteté.

Il a fait allusion aux valeurs et aux éthiques qui s'y rattachent, à savoir l'éthique de conviction. Weber a démontré qu'elle était nécessaire mais pas suffisante. Certaines religions disent d'ailleurs "qu'est-ce que la foi sans les œuvres ?". Avoir des convictions sans les mettre en œuvre dans la réalité, cela n'a pas beaucoup de sens d'un point de vue éthique. L'éthique de conviction est importante pour ce en quoi l'on croit, ce pour quoi on est prêt à se "faire trouser la peau". Weber distingue l'éthique de conviction de l'éthique de la responsabilité à savoir le fait d'être responsable des conséquences de ses actes. Valéry disait que l'homme sait souvent ce qu'il fait mais sait rarement ce que fait ce qu'il fait. Ce sont les fameux effets non voulus dont parle le philosophe Jean Ladrière et d'autres. Ce niveau est important et justifie, je pense, la définition de Husserl qui énonce que l'éthique commence au premier cri de souffrance humaine. Toute la philosophie du visage de Levinas est basée là-dessus.

L'éthique se doit d'englober, aussi, les êtres humains à venir. L'éthique de la responsabilité est difficile à gérer car l'on ne voit pas toujours les conséquences de ses actes. D'où, peut-être, l'apparition d'une éthique du futur se demandant "qui est mon prochain ?". Le prochain de la Parole est celui qui est au bord du chemin. Le prochain proche dans le cas de Pierre Ardant, c'est la femme qui va être licenciée ou, dans notre quotidien, le conducteur d'automobile qui va voir ses pneus éclater. Aujourd'hui, qui est mon prochain ? Est-ce l'Africain du Sud qui meurt du SIDA (car mes prix sont élevés afin de protéger mes brevets) ? Est-ce l'enfant à naître dans deux ou trois générations (qui pourrait, par les manipulations génétiques, ne plus rien avoir d'humain) ? Comme vous le constaterez, l'éthique de l'avenir est difficile à gérer mais elle devrait, je pense, gouverner tout citoyen et les citoyens groupés que sont les entreprises. Cette éthique justifie le principe de précaution, principe qui dérange (plus que le principe de prudence qui passe encore aux yeux des dirigeants) car cela les oblige à réfléchir, longuement parfois. Pour les OGM, par exemple, il est très difficile de se faire une idée. Le principe de précaution équivaut à l'histoire de Cassandre (je vous signale que Cassandre a eu raison et que Troie est tombée).

- Peut-on être éthique dans un système qui ne l'est pas ?

Ma thèse est que notre système d'économie de marché, concurrentielle et globalisée est amoral (non pas immoral), il ne comporte aucune éthique. C'est un système organisé en fonction des moyens pour un résultat maximum mesuré, en général, en argent. Est-ce que, aujourd'hui, tous ces efforts ont une chance d'aboutir dans un système profondément amoral et dont le critère principal est celui de Freedman (maximisation du profit par les



actionnaires) ? Ou bien faut-il penser en terme de transformation progressive (débats, phénomène des réseaux, etc.) ? Nous sommes, pour le moment, régentés par un système qui est très dominant. La marchandisation du monde est une évidence et s'insère partout (dans la culture, dans le domaine de la santé, de la sécurité, même dans les prisons, etc.). Le système privé prend ses responsabilités parce qu'il est efficace, parce qu'il gère bien les moyens, etc. dit-on. Mais ne sommes-nous pas enfermés dans cette pensée unique de Freedman où, finalement, le critère de nos décisions est la maximisation des moyens pour un résultat en argent ? Allusion moderne à la pensée unique, Valéry disait que rien n'est plus dangereux qu'une idée, surtout quand on en a qu'une. Je pense que notre système est gouverné par une idée unique alors même que nos écoles de gestion sont dominées par la philosophie de Freedman. Pour être dans le classement/*Ranking*, on nous demande : comment faites-vous pour développer l'instinct de tueur de vos étudiants ? – vision assez courte, s'il en est, de l'éthique et du cri de souffrance des individus !

Autre illustration de la pensée unique, dans un autre domaine, c'est cette exposition à Washington sur la bombe atomique, il y a quelques années. Le titre était "Atomic bomb, a wonderful technological achievement". Certaines personnes se sont plaintes. Les organisateurs ont répliqué que la bombe atomique était une réalisation humaine prodigieuse. "Oui, mais il y eu des millions de morts", dirent les plaignants. Les organisateurs ne trouvèrent qu'à répondre que l'on ne connaissait pas le chiffre exact.

Ma deuxième est : l'éthique ne consiste-t-elle pas, aussi, à remettre en cause le système dans lequel on joue ? En ce sens, elle ajoute du poids, de la difficulté.

- Dans une société multiculturelle et pluraliste, il n'y a pas de solution unique, de solution tranchée au départ.

Il n'y a pas de vérité blanche et un mal noir qui s'imposeraient comme solution unique. Cela rend le problème à la fois difficile et fascinant, c'est-à-dire que dans une société pluraliste, les solutions sortent du débat. C'est le retour du politique et de l'éthique dans notre vie économique. Ce n'est pas la science qui donne une réponse. Elle est une méthodologie (et il faut certes pouvoir bien la maîtriser) et elle ne dit rien de sérieux sur l'être humain, sur la condition humaine, sur les problèmes de la souffrance, de la mort, de l'angoisse, des bonnes relations à organiser entre les humains, etc. Pour ces thématiques, il faut entrer dans le débat et la concertation. On ne résoudra pas ces problèmes sans des plages de réflexion et de discussion. C'est la base même de la démocratie. Dans son fameux discours, Périclès pensait que la caractéristique de la démocratie athénienne est que chacun peut prendre la parole. Ceux qui ne le font pas ne sont pas considérés comme paresseux, inintelligents mais comme des citoyens inutiles. L'engagement dans le débat pour faire évoluer le système me paraît être un des éléments qui ressortait fortement de l'exposé de Laurent Ledoux.

- On ne peut séparer l'éthique d'une certaine vision du bien commun (à construire par le débat).

Aujourd'hui, le bien commun n'est plus celui de mon organisation, de ma région, de mon pays, de mon continent, mais celui de la planète. Pourquoi sommes-nous engagés là-dedans ? Car, dans la mesure où nous sommes citoyen dans une entreprise qui a un pouvoir immense sur des ressources, nous engageons l'avenir. La vraie question éthique, pour moi, en fonction du bien commun, n'est pas "Suis-je honnête, puis-je me regarder dans le miroir car je n'ai pas trop triché, peut-on parler de moi dans les journaux sans que je ne rougis, etc. ?" mais "Quel monde voulons-nous construire ensemble avec les moyens immenses (techniques, financiers, organisationnels, intellectuels, politiques, etc.) ?" Telle est



la question éthique. Le bien commun en résultera. Je suis d'ailleurs convaincu que l'on n'échappera pas à cette question du bien commun. Les philosophes discutent beaucoup de ce qu'il pourrait être et signifier. Certains disent qu'il n'est pas possible d'avoir des valeurs universelles. Ils en veulent pour preuve la réaction de la Chine face à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, un brûlot occidental selon elle. Je pense, pour ma part, qu'il y a un début d'effort dans l'humanité pour définir des valeurs qui pourraient nous rassembler sur la question s'enquérant du type de planète que nous voulons construire. La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme est un point de départ – non pas l'Alpha et l'Oméga - tandis que la Déclaration européenne va dans le même sens.

Au niveau des entreprises, le mouvement s'enclenche aussi. Nous parlions, pendant l'interlude, du Global Compact (ou Pacte mondial des entreprises). Kofi Annane, devant l'intransigeance des Etats-Unis a dit que, pour faire évoluer les entreprises, il faudrait les travailler directement au corps, sans passer par les Etats. Le Global Compact regroupe plus de 2000 multinationales ayant signé un Code reprenant la Déclaration universelles des Droits de l'Homme, les questions de l'environnement, les problèmes de l'argent sale, du travail des enfants. C'est un point de départ aussi. Je crois que le bien commun est plus que le moindre mal mais consisterait à tirer de nos erreurs des leçons telles que la construction de l'Europe, l'ONU, etc.

Je me demande si l'engagement éthique ne comporte pas une action militante, non simplement pour transformer le système mais pour remettre en place les mécanismes politiques et éthiques collectifs plutôt que de faire du lobbying pour les entreprises auprès des pouvoirs en place. Je crois que c'est s'engager dans des débats avec les détenteurs du pouvoir pour discuter de l'évolution du système.



XII. Débat général

Intervention 28 : Je voudrais rebondir sur votre deuxième réflexion en faisant référence au livre de Christian Arnspenger, Critique de l'existence capitaliste. Pour une éthique existentielle de l'économie¹. Il parle du système dans lequel nous fonctionnons et qui régule notre système économique-scientifico-politique. Il reprend 5 axiomes. Le premier dit que tout peut se mesurer par l'argent (et c'est bien le référent sur lequel on aligne tout ce qui se fait). Le deuxième axiome est celui du marché où tout se joue dans le rapport achat/vente. Le couple achat/vente est régulé par le désir. Le désir, élément fondamental de l'homme, est activé sans arrêt par le marketing où l'on nous fait désirer les choses dont on n'a pas besoin. Le troisième, l'axiome de rentabilité énonce que l'on n'entreprend quelque chose que si l'on y voit un complément de richesse. L'axiome de compétition et de concurrence est le quatrième : dans ce champ d'actions, on donne l'illusion que chacun peut être un gagnant. On met les personnes en opposition les unes par rapport aux autres afin qu'elles obtiennent ce qui leur fait envie. Cela passe, toujours, par une forme de violence. Là-dedans se situent, bien sûr, tous les rapports de travail (rapports de force, de position dominante, etc.). Le dernier axiome déclare que le système ne peut être qu'une fuite en avant, c'est-à-dire qu'il ne peut fonctionner qu'à la condition d'avancer.

Les politiciens parlent tout le temps de croissance mais ils oublient, d'une part, notre finitude et, d'autre part, la limitation de la planète. Ce système consommation/production/travail est une sorte de cercle vicieux dans lequel nous sommes plongés et qui, par la sublimation de l'économie, devient le seul critère par lequel nous fonctionnons. Le critère monétaire devient le critère suprême de décision. Le sujet d'un prochain cycle de séminaire pourrait réfléchir sur la manière de trouver un autre mécanisme, un autre système avec des axes différents et une axiomatique permettant de développer une société plus équilibrée.

Laurent Ledoux : Il faudrait changer, dans l'axiomatique, le mot capitalisme par "bonheur" !

Intervention 29 : Au début de la révolution industrielle, il y avait un axiome, celui du patron d'entreprise en tant que propriétaire de son outil de production. Puis sont venus les syndicats, groupements à gérer et qui allaient à contre-courant. Des échanges fructueux ont eu lieu (il y en a encore de très bons) entre les patrons et les syndicats. Un système de donnant-donnant fonctionne assez bien et se situe dans la même pièce. Un troisième acteur se présente aujourd'hui, c'est le consommateur. Il commence à prendre place dans la prise de décision : boycotts de la firme Addidas (force d'opposition, de possibilité de dire "non"), commerce équitable, etc. Je sens une crispation dans les entreprises car personne ne contrôle les consommateurs (pas de logique du donnant-donnant contrôlée dans une pièce). On observe des phénomènes d'adaptation (par exemple, la marque Chiquita qui passe du statut de dernier de la classe à leader) ou de blocage (dû parfois à des idéologies). Le pouvoir de l'actionnaire est aussi à prendre en compte. Le pouvoir des consommateurs s'organise (jusqu'où iront-ils ?) mais les actionnaires veulent, de plus en plus, participer aux conseils d'administration (ils peuvent s'insurger contre les résultats de l'entreprise : même si elle fait des bénéfices, sont-ils le résultat de démarches éthiques ?).

¹ éd. Cerf, coll. La nuit surveillée, Paris, 2005 (cf. chapitre 6)



Intervention 30 : On parvient à changer les axiomes en démocratisant le marché, soit en offrant à chacun des consommateurs et petits acteurs (ceux qui n'ont pas de concentration), de plus en plus de pouvoir. Tout dépendra de leur vision et de ce qu'ils veulent impulser comme mouvement.

Philippe de Woot : Vous avez omis les ONG. Elles ne sont pas dans le marché mais influencent la société. De même pour les partis politiques : il n'y a aucun parti politique qui ne soit vert aujourd'hui. Les ONG influencent aussi les entreprises. Elles réagissent de deux manières. Un grand patron m'a dit : « Débattre avec les syndicats, nous savons le faire, nous savons de quoi il peut en retourner. Mais ne me parle pas des ONG, cela me donne des boutons ! ». Vous avez d'autres patrons (seconde réaction), comme Lafarge qui s'est adressé à WWF (World Wildlife Fund ou Organisation mondiale de protection de la nature) en demandant de l'aider à dépolluer les activités de son entreprise. Le WWF a accepté de signer avec Lafarge pour se positionner en tant que vérificateur et contrôleur de la diminution de l'émission de CO₂ dans l'atmosphère. Le dirigeant déclare, sincèrement, que cela lui coûte "la peau des fesses" mais que c'est le prix qu'il veut payer pour être légitime. Il y a un quatrième acteur et qui pourrait peut-être faire évoluer le système, ce sont les consommateurs.

Intervention 31 : Mais les médias influencent le public et donc les consommateurs.

Intervention 32 : On se demande souvent quelles parties prenantes influencent le plus les choses (le personnel, les fournisseurs, les consommateurs, les pouvoirs publics, etc.). Travaillant dans le domaine du développement durable pour un grand groupe, je me dis que l'on n'arrivera pas à changer le système tant que l'on n'arrivera pas à faire bouger les personnes. On essaie d'approcher le problème en disant qu'il faut l'aborder par le biais du risque, d'une bonne gestion, des valeurs (je connais un dirigeant qui a arrêté son activité en Chine, lieu où il faisait des bénéfices, parce qu'il a appris que des enfants étaient dans la chaîne de production), d'une bonne culture. Mais l'on oublie notre schizophrénie personnelle. En effet, ce système, ce sont des hommes qui l'ont mis en place, l'ont développé et l'entretiennent. Tant que l'on ne s'attache pas à changer les personnes elles-mêmes, dans leur manière de fonctionner et de réfléchir, on n'arrivera pas à faire bouger le système. Les universités et l'éducation en général ont leur poids à faire valoir dans ce changement.

Intervention 33 : Mais les universités et l'éducation sont enrôlées dans ce système et le confortent ! Il faut créer un contre-pouvoir autre.

Intervention 34 : Oui, mais il faut faire attention à ne pas essayer de changer le système en oubliant de, d'abord, changer les hommes. Le professeur de Woot, dans l'émission "Noms de Dieux" parlait de l'intelligence de cœur des dirigeants d'entreprise et je trouve cela très vrai. Tant que je n'arrive pas, dans mon entreprise, à faire basculer la personne elle-même, je n'arrive à rien.

Intervention 35 : Et c'est là que nous devrions penser à des amorces philosophiques susceptibles de changer le système.

Laurent Ledoux : J'ai une proposition qui pourrait sembler "comptable" mais qui pourrait avoir son importance. Aujourd'hui, même si l'on parle des êtres humains comme des "ressources" – et c'est déjà très tendancieux –, ce sont des coûts. Ne pourrait-on pas essayer de changer la comptabilité de manière à ce que, dans les bilans, les ressources humaines soient considérées comme des actifs (comptables). C'est une première piste. On respecte au



moins un principe, celui de la maximisation du profit des actionnaires. Pour Saint Augustin c'est le plus grave des péchés car il s'agit de mettre les moyens en lieu et place des fins.

Ma seconde proposition, plus radicale mais peut-être pas si utopique que cela, consisterait à retourner les choses : un minimum de profit doit être garanti et ce qui doit être maximisé c'est la contribution au bien commun. Les fonds éthiques qui se développent aujourd'hui ne font qu'appliquer cette idée (vous n'aurez pas le rendement maximum mais un rendement minimum). La philosophie de Hewlett-Packard était d'énoncer que l'on ne crée pas une société pour faire le maximum d'argent mais parce que l'on va créer quelque chose de nouveau pour les personnes et contribuer au bien commun.

Philippe de Woot : L'orientation du débat est prise. Peut-on changer le système en changeant les personnes par l'éducation ou la conversion de quelques chefs d'entreprise ou bien faut-il aller plus loin ?

Intervention 36 : Dans la jeune génération, la vision ne semble divergente. Nous pouvons très bien fonctionner dans l'axiome de Freedman tout en comprenant que "plus de profit pour les actionnaires" signifie aussi "contribution à l'entreprise et au bien commun à terme". On garde donc le même axiome et l'on étend les définitions en s'écartant de la rentabilité purement monétaire.

Intervention 37 : Je voudrais revenir sur l'énumération des parties prenantes d'importance. Cela me frappe que l'on ne parle plus de l'Etat ! 50 % de nos ressources sont utilisées par et pour l'Etat et l'on ne parle pas de lui ! Les biens publics – au sens économique et technique du terme – sont des biens qui, du point de vue de leurs caractéristiques, ont une disponibilité universelle et que l'on ne peut, dès lors, faire gérer par un marché. L'air que nous respirons nous ne devons (provisoirement peut-être !) pas le payer. Il y a plusieurs niveaux (national, européen, international, etc.) et il faut établir, petit à petit des structures qui permettront d'avoir des décisions démocratiques.

Philippe de Woot : Est-ce que le groupe est d'accord avec cette perspective qui remet le politique au centre du débat ?

Intervention 38 : Je suis tout à fait d'accord mais je ferais une remarque. Il y a, effectivement, une absence presque totale du monde politique. Par exemple, pour ce qui est du respect des Droits de l'Homme dans les pays où nous nous approvisionnons. Les ONG pointent ces non respects dans ces pays (Inde, Pakistan, Chine, etc.) et interpellent les pouvoirs publics. Mais il y a une absence totale de prise de responsabilité de la part de l'Etat qui a signé des conventions et des ensembles de règles sans les appliquer. Nous devons donc nous substituer à l'Etat et définir nos propres règles, contrôles et évaluation des conséquences. Nous sommes comme des joueurs de football qui jouent sur un terrain où les règles ne sont pas définies et où l'arbitre ne siffle pas.

Toutefois, l'Etat n'est pas adapté, aujourd'hui, pour prendre des décisions, dans ces domaines. Par ailleurs, ce sont des problèmes qui ne sont pas limités aux frontières ou aux communautés. C'est l'une des raisons pour lesquelles les multinationales sont les plus à même de se poser les questions en rapport avec ces problématiques (je ne dis pas qu'elles sont les plus à même d'y répondre !). Ces débats (sur l'environnement, l'éthique, etc.) n'ont pas lieu en politique ou s'ils ont lieu, il n'ont pas d'impact sur une politique générale dans tous les pays.

Intervention 39 : Mais si l'Etat ne joue pas son rôle, en particulier pour les Etats européens, n'est-ce pas parce que l'on a essayé de copier les règles en cours dans les sociétés



privées ? De plus, le courant dominant tend à minimiser le rôle de l'Etat. Je reste cependant optimiste quant à l'évolution des choses, tant en ce qui concerne un frémissement d'opposition au "tout au profit" que pour le changement du mode de fonctionnement de l'Etat.

Philippe de Woot : L'Etat est, aujourd'hui, trop petit pour les grands problèmes (et il était trop grand pour les petits problèmes, d'où le processus de décentralisation). Que peut faire l'Etat belge pour l'environnement qui ne soit immédiatement contrecarré par les multinationales ? Que peut-on faire contre la fraude internationale ? L'Etat est nécessaire mais non suffisant. L'Europe se construit selon une volonté de remise sous contrôle de l'économie par le politique (avec des fortunes diverses et, certainement, des abus). Mais cela ne suffira pas non plus. Les problèmes de l'environnement, s'ils ne sont pas gérés au niveau des Nations Unies, n'auront pas d'impact sur la planète. Il est effrayant de voir la mauvaise volonté des gouvernements nationaux et c'est bien à cause d'eux et non des citoyens ou des fonctionnaires de l'Europe, que l'on avance si peu. Le retour du politique doit être un retour international, global. On ne peut être éthique en disant que les Nations Unies ne doivent être qu'un grand rien. Une cohérence est à installer.

Laurent Ledoux : Une émission sur la station de radio France Culture a débattu de ces problèmes (elle s'appelait d'ailleurs "le bien commun") et portait, plus spécifiquement, sur le droit international. Un professeur finlandais invité disait que, à cause de la mondialisation, le droit international est en train de se fragmenter. Il n'est plus une question discutée entre Etats mais directement adressée aux entreprises. Une fragmentation de ce droit entre différents acteurs s'observe dès lors. On voudrait l'émergence d'institutions internationales fortes pour aborder ces problèmes qui dépassent les frontières et, en même temps, on voit que la mondialisation a des effets qui vont exactement dans le sens contraire de ces démarches.

Intervention 40 : Nous, les multinationales, sommes des équipes qui jouons sur un terrain encore mal délimité et avec des règles floues ou non appliquées. L'Etat a tendance à dire que c'est le citoyen et le consommateur qui va décider. On perçoit cette affirmation dans la campagne française pour les présidentielles. Le Parti socialiste français annonce qu'il ne va pas prendre les décisions en totalité mais qu'il va demander l'avis du citoyen. Pour reprendre mon image footballistique, c'est comme si l'on demandait aux spectateurs du match de désigner l'équipe gagnante (le choix se fera selon divers règles : la loi du plus fort, l'éthique personnelle, etc.).

Intervention 41 : Je suis assez inquiet quant au fait de laisser cette marge de manœuvre au politique. Par exemple, en ce qui concerne le développement durable, on voit une série de choses mises en place au niveau européen (émission de CO₂, 20 % d'énergie renouvelable dans les administrations, etc.). Mais la problématique du réchauffement de la planète est connue depuis longtemps et la politique n'a réagi que par contre coup !

Philippe de Woot : Vous partagez notre conviction car ce que vous dites suggère qu'il n'y a pas assez de politique. Il n'est pas, non plus, assez en phase avec ces problèmes. Mais il en faudrait effectivement plus : ce n'est pas le secteur privé qui va avoir une vision du bien commun car ce n'est pas son rôle. Laurent Ledoux est parti de l'idée qu'il y avait plusieurs éthiques et il a montré qu'elles pouvaient entrer en concurrence. Il serait intéressant de discuter sur le fait de savoir s'il y a plusieurs systèmes de valeurs pour construire le bien commun ou si l'on peut simplement s'entendre sur quelques valeurs de base, une sorte de socle pour la mise en marche de nos stratégies. Partagez-vous l'idée selon laquelle il n'y a plus de valeurs universelles ?



Intervention 42 : On aura une politique valable que s'il y a des personnes. En ceci, aussi, nous avons pour l'instant la politique que l'on mérite. J'axerais tout sur la personne, l'éducation, la formation. Pour savoir quelles pourraient être les valeurs fondamentales, il faudrait savoir qui l'on est. Qu'a-t-on de plus qu'un animal ? Quelle loi supplémentaire devons-nous respecter en tant qu'être humain par rapport au reste de la création ? Pour moi, il y a deux lois fondamentales à respecter, la liberté et l'amour. Si l'on comprend cela, on peut partir de là pour créer des valeurs et savoir ce qui nous permet de vivre ces lois.

Intervention 43 : Ce qui nous distingue des animaux pourrait être la conscience de la finitude (conscience que l'on est condamné à mort).

Philippe de Woot : Je m'adresse à notre psychanalyste XXX.. Y a-t-il, selon toi, des valeurs universelles inscrites en l'homme ?

Intervention 44 (XXX) : Je pense que, dans le fond, se retrouve la notion de dignité. Qu'est-ce qui fonde l'humanité de l'homme ? Son irréductible dignité. Il est, d'ailleurs, plus facile de définir ce qui est inhumain que ce qui est humain. On a une idée assez précise de ce qui caractérise les positions et les traitements inhumains. Ce sentiment de dignité n'est pas quantifiable, il ne se mesure pas. Le psychiatre et psychanalyste Zarifian, demandait, lors d'une conférence, si le psychisme était mesurable. C'est une question qui engage des enjeux pas seulement éthiques mais économiquement considérables. Le Dr Zarifian répondait par la négative à cette question...

Laurent Ledoux : J'aimerais réagir à l'intervention (43). Vous parlez de la liberté comme loi fondamentale nous différenciant de l'animal. Or, la liberté est la valeur prônée par le système économique. Le mot liberté connaît donc beaucoup de variations. Il faudrait la spécifier.

Intervention 45 : L'amour est plus juste dans ce cas.

Laurent Ledoux : Non, justement. Il s'agirait d'aimer son prochain ou d'aimer tout le monde ? C'est très beau. Mais est-ce que je suis obligé d'aimer mon ennemi ? Soyons plus modestes et disons le respect.

Intervention 46 : Compte-Sponville dans une entrevue, disait que c'est parce que l'on ne peut aimer tout le monde qu'il y a de la morale.

Laurent Ledoux : Le respect, c'est ce que prône la Déclaration des Droits de l'Homme. Elle me paraît être très bonne en ce sens qu'elle est mesurée.

Intervention 47 : Mais les lions se respectent entre eux, les singes aussi...

Intervention 48 : Justement, nous en sommes loin car il y a de l'irrespect quotidien entre êtres humains.

Philippe de Woot : Nous avons parlé de respect, d'amour, de liberté, de dignité. Ce sont des éléments importants pour notre réflexion éthique. A propos de respect, Olivier Lecerf (ancien dirigeant de Lafarge), préférait insister, en allant plus avant, sur l'expression "Caring for people".



Compte-rendu du Séminaire du 14 avril 2007
« **Management responsable :**
questions éthiques » (avec **P. de Woot**)
par Laurent Ledoux

Intervention 49 : J'ai rencontré quelqu'un qui dirige une grande fondation. Il me dit que, pendant très longtemps, il a financé des projets d'action et, depuis quelques années, nous avons arrêté ce financement car cela ne sert à rien. La seule chose qui peut vraiment faire changer les choses en profondeur, c'est de financer les débats. Il faut favoriser le débat entre le secteur privé, public, indépendant, etc. L'idée exprimée par ce dirigeant, je l'avoue, m'a perturbé.



XIII. Conclusion (Philippe de Woot)

Mon intention n'est pas de conclure. L'erreur c'est de conclure, soutenait Valéry. Le philosophe Arnsperger met, dans son livre, fondamentalement en cause notre système. Il propose de le repenser de l'intérieur. Il a raison au sens où il ne faut pas se contenter de penser les choses en termes d'optimisme et de pessimisme, mais en terme de changement, d'évolution. Il ne s'agit pas de dire "tout est mal" sachant que le système capitaliste a énormément d'avantages. Il faut plutôt avoir les yeux ouverts sur ses défauts. D'autant plus que ses défauts deviennent globaux et que les pouvoirs privés de ce système sont tels qu'ils produisent des conséquences non voulues et confrontées à une absence totale de contrôle par les pouvoirs publics. Je ne crois qu'il faille être pessimiste, seulement conscient que le système a des failles. On peut s'en doute les corriger. C'est plutôt en terme d'espérance que l'on peut formuler les choses. L'optimisme est un peu déterministe tandis que l'espérance dépend de nous.

On est parti de la question des contre-pouvoirs face au pouvoir privé. Les pouvoirs de ce dernier sont considérables et il faut en avoir conscience car il ne font que croître, ne fut-ce que les ressources en sciences et en technologies. Sans parler du pouvoir sur les personnes et la violence économique engendrée envers les laissés-pour-compte (chômeurs, handicapés, pauvres des pays en voie de développement, etc.). Les contre-pouvoirs sont donc nécessaires et est l'affaire, entre autres, du politique. Nous avons de bonnes ressources de contre-pouvoirs dans le chef des syndicats, des consommateurs, des actionnaires (ces derniers peuvent se conduire de manière très éthique et ils commencent à le faire de plus en plus), des ONG, etc.

Je pense que nous sommes arrivés ensuite à l'idée que, pour procéder à ce changement, il fallait aussi changer les personnes. Dans ce contexte, l'éducation joue un rôle immense. Elle ne commence pas à l'université mais même avant l'école primaire. Toutes les études qui ont été faites récemment sur l'éducation montrent que l'on a intérêt à commencer le plus vite possible à socialiser les petits êtres humains. Il y aurait une différence très grande entre ceux qui n'entrent à l'école que vers l'âge de 5-6 ans et ceux qui y entrent vers l'âge de 2-3 ans. L'idée est qu'il y a une chaîne éducative et que la finalité dépendra de la qualité de tous les maillons de la chaîne. Il en ressort que si les maillons de départ de la chaîne sont faibles, toute la chaîne en sera affaiblie. Il faut restaurer et le statut et la place des éducateurs (en particulier ceux des petites classes) dans la société.

Entre les personnes et l'ONU, beaucoup d'institutions peuvent être installées sous forme de groupes et de contre-pouvoirs. Un système intermédiaire majeur y demeure, c'est l'entreprise. Des mouvements s'amorcent dans le système avec la création des CSR (Corporate Social Responsibility), du Global Compact, etc. Peut-on croire que ces mouvements vont changer le système ? Je pense qu'ils pourraient contribuer à faire évoluer le système dans le sens d'un mieux à la condition expresse de remettre en cause le système lui-même – ce qui est difficile. L'un des dirigeants de ce mouvement m'a dit qu'il faut voir les wagons du train à ajouter au capitalisme pour faire en sorte que le train continue à rouler vite. Pour moi, la question porte plus sur l'orientation du train plutôt que sur le nombre de wagons à ajouter. Si le mouvement de responsabilité sociale des entreprises veut avoir une influence, il doit se baser sur un changement de culture de l'entreprise et pas seulement sur des actions brillantes que l'on se repasse dans tous les séminaires. Changer la culture c'est quitter le raisonnement imbécile de l'axiome de Freedman qui veut que la responsabilité



sociale de l'entreprise soit une responsabilité de l'actionnaire. C'est une faiblesse d'esprit considérable car cela coupe l'économique du politique et de l'éthique, surtout si l'on ajoute le mot social – l'obscénité est totale est proche. Cette tendance a cours dans toutes les écoles de gestion. Il faut passer au lance-flamme ce principe. J'ai passé 40 ans dans une école de gestion et je sais que si elles ne changent pas, on se passera d'elles.

Changer la culture c'est passer de la notion de profit comme finalité à la notion de progrès économique comme finalité, c'est-à-dire une des formes du progrès humain. Le progrès économique peut répondre aux dernières questions de l'exposé de Laurent Ledoux du qui, du pourquoi et du comment. C'est là que le débat politique s'ouvre. Tandis que si l'on demande "profit pour quoi ?", on répond "profit pour plus de profit pour demain" : le système se referme et il n'y a pas de débat politique. La finalité de l'entreprise doit être une forme du progrès humain et non, d'abord, du profit tout en sachant que l'argent est une mesure, une condition nécessaire.

Une seconde forme de changement de culture c'est l'éthique. Il faut aussi remplacer l'intégrité par l'éthique au sens décrit par Laurent Ledoux à savoir, quel monde voulons-nous. Une troisième évolution culturelle de l'entreprise c'est le débat, avec toutes les parties prenantes de la société, même les ONG qui donnent du fil à retordre aux vieux patrons. Hé bien, tant pis pour les vieux patrons ! Ils n'auront qu'à se faire soigner !

Dernière remarque : si l'on veut faire évoluer le système, il faut le faire en fonction d'une vision du monde à construire et donc d'une vision de l'être humain. J'aime l'approche évoquée désignant l'être humain comme ce qui n'est pas mesurable en nous et ceci selon un concept de dignité. Nous avons aussi parlé de la liberté et de l'amour et du "caring for people". La vision à construire de l'être humain doit être basée sur ces thèmes-là mais l'on connaît la difficulté de les définir doublée de la conscience du fait qu'ils ne sont pas mesurables.

Pour terminer, une image. Prométhée, c'est l'entrepreneur. Il a vu qu'il allait être utile et il a convaincu les humains d'avoir du feu ou de l'eau chaude. Mais il est maudit, il est attaché sur son rocher et l'aigle vient farfouiller dans ses tripes (les bien connus ulcères à l'estomac des dirigeants). Ce qui est curieux c'est qu'Hermès, le dieu des marchands et des voleurs lui demanda pourquoi il était maudit. Prométhée-l'entrepreneur lui cita les progrès économiques : les villes, l'agriculture, l'alphabet, l'astronomie, la médecine. « Alors pourquoi es-tu maudit ? », s'enquit Hermès. Il a répondu qu'il avait sauvé et libéré les mortels des angoisses de la mort (ce qu'un grand patron mégalomane d'aujourd'hui pourrait se sentir héritier). « Mais comment y es-tu parvenu ? », demanda Hermès. « Je leur ai mis un bandeau sur les yeux. », précisa Prométhée. Je crois que le rôle de l'éthique c'est d'enlever le bandeau.