Se responsabiliser, ça se travaille!

L'association Philosophie et Management a fêté son 10ème anniversaire à l'occasion d'une conférence de rentrée sur le thème: *Quelles stratégies de responsabilisation dans un monde de globalisation?* 300 cadres dirigeants étaient réunis pour cogiter au siège de BNP-Paribas Fortis. Une banque qui s'intéresse à la philo... Y a-t-il donc un espoir?

TEXTE: MISS PHILOMÈNE

Philo, management, responsabilisation, globalisation: est-il raisonnable de faire tenir ses quatre mots dans une même phrase et de mettre le tout dans un magazine dédié aux RH? Certainement! Philo et management, ce ne sont pas moins que deux facettes fondatrices du leader d'aujourd'hui (et certainement de demain). Responsabilisation et globalisation, deux aspects *a priori* antagonistes du management actuel. Il est de notre devoir de RH de former les leaders à promouvoir du sens dans cette quête effrénée au profit et à la consommation. Et, pour former, il faut soi-même comprendre.

Pour éclairer nos lanternes, deux philosophes d'entreprises étaient au rendez-vous: Benoît Frydman (philosophe *et* avocat) et Emmanuel Toniutti (philosophe, théologien *et* homme d'affaires). Pour alimenter le débat, les considérations du grand patron de BNP-Paribas Fortis, Michel Pèbereau en personne. Voilà qui promettait une belle soirée avec Laurent Ledoux et Luc de Brabandère au pilotage du débat.

Benoît Frydman explique avec force, théories philosophiques à l'appui, pourquoi l'intérêt pour la responsabilité sociétale des entreprises est en croissance. Premier argument: la dissolution du droit national dans un environnement globalisé. Depuis la modernité, le droit est le seul mode régulatoire économique reconnu par opposition à l'éthique. Or, le droit, c'est l'Etat. Nous assistons à l'heure actuelle à une compétition des Etats nationaux (et donc du droit national) pour réguler, dans leurs intérêts finaux, l'émergence d'un droit civil mondial dû à la globalisation des marchés. Mais... le droit civil mondial n'existe pas de façon formelle et partagée. Donc, si les droits nationaux ne suffisent plus, nous sommes condamnés à voir apparaître des groupements d'intérêts sociétaux pour défendre ces intérêts « individuels mutuels ».

Deuxième argument: l'incapacité d'autorégulation du marché. L'Etat d'ordre mondial n'existe pas. Il s'oppose à la loi du marché qui – les dernières crises à répétition en étant la preuve – est incapable de s'autoréguler. Et comme ni l'un, ni l'autre ne fonctionnent de façon autonome et responsable, des systèmes de gouvernance sont mis en place par des acteurs pour faire pression sur d'autres acteurs. Puisque nous évoluons dans un état de droit mondial, sans souverain, nous nous sentons tous investis d'une autorisation de légiférer par l'introduction de code de conduite dont les effets sont plus larges que le droit effectif. Le premier qui lance son code de conduite le fait à sa mesure, contraignant ainsi ses adversaires.

Pourquoi s'imposer des régulations contraignantes alors que le flou absolu règne en maître? Benoît Frydman propose deux visions. La première est cynique: il faut faire illusion que des règles plus dures (que les droits nationaux) sont d'application pour le bon maintien d'un ordre civil mondial. La seconde est angélique: nous assistons à un sursaut de bonne conscience, de bonne volonté des managers. La réalité est plus complexe: bon nombre de sociétés choisissent la première vision, mais sont rapidement rattrapées au tournant par des groupes de pression, des juges, des citoyens, qui leur demandent des comptes: respectent-ils réellement leurs engagements?

La réputation devient ainsi un instrument de régulation au travers duquel on assiste progressivement à un transfert de responsabilités de l'Etat vers les entreprises. Frydman appelle ce jeu de plus en plus chaotique et imprévisible, où tous les coups sont permis, la « co-régulation ». Mais, direz-vous, où est l'éthique, si l'importance croissance de la RSE est surtout poussée par la réputation? Et où est la légitimité démocratique de ces groupes de pression, de ces juges ou de ces patrons qui poussent la RSE dans un sens ou dans l'autre, en fonction de leur agenda? Horreur, malheur... le monde est-il si cynique? J'en perds mes illusions.

Emmanuel Toniutti présente une vision de la RSE à un niveau plus micro-économique, à savoir le leader. Il oppose d'emblée éthique à morale. L'éthique est la prise de conscience de la responsabilité que nous avons de respecter des règles. La morale est le respect des règles. Cette distinction permet

Cette conférence de rentrée inaugure le nouveau cycle de séminaires dont le programme est accessible via www.philosophie-management.com

de constater la différence de comportement d'un leader éthique versus un leader moral. On connaît la maxime d'Adam Smith: « il existe une main invisible qui régule naturellement les marchés », mais nous avons vu que les leaders étaient incapables de nous éviter le pire, la fameuse main invisible étant probablement restée trop discrète.

Le monde économique s'est empressé d'oublier la fin de cette maxime: « ... à condition que le comportement des décideurs soit vertueux ». Emmanuel Toniutti explique alors que le leader doit impérativement développer des comportements vertueux qui tiennent en cinq points: solidarité, engagement, respect, confiance et loyauté. Pour maîtriser ces cinq qualités, il est essentiel de s'en référer au développement de deux composantes: le courage et l'humilité.

Aristote définit le courage comme le fait d'appréhender ce qui est à craindre et ce qui est à oser. C'est éviter les risques inutiles et faire la distinction intelligente entre être téméraire et courageux. Naturellement, nul ne peut être courageux, et donc permettre la gestion collective, sans affronter et maîtriser ses peurs profondes: peur d'être faible, du conflit, d'être imparfait, de ne pas être aimé, de l'échec, de l'abandon, de souffrir, de l'autorité et du vide intérieur. L'humilité, c'est ne pas savoir et savoir écouter. Ecouter, c'est ne pas savoir ce que l'on va dire à l'autre tant qu'il n'a pas fini de s'exprimer. Etre humble, c'est accepter d'être dans la solitude du non-savoir et d'en gérer la pression.

ET ÇA EXISTE?

Courage, humilité, connaître ses peurs,... En voilà des qualités et des compétences qui ne sont pas communes dans les jobs descriptions produites par nos services RH. Et encore plus absentes des offres d'emplois. Lorsque Michel Pébereau est interpellé sur la façon dont BNP-Paribas Fortis arrive à mettre tout cela en œuvre, il s'appuie à mon plus grand étonnement sur sa politique de ressources humaines. Check des valeurs au recrutement, programme de formation adapté pour les leaders, système d'évaluation des performances (on est dans le bancaire, n'oublions pas) couplé à l'évaluation des valeurs plus soft, promotion de la diversité culturelle. Hauts les cœurs les amis. Les RH vont sauver le monde...

De là à nous accuser que, si crise économique il y a, c'est aussi de la faute des RH (mauvais recrutement, mauvais système d'évaluation, mauvaise formation), il n'y a qu'un pas. On a parlé de bienveillance ce soir-là, j'ai donc remis mon cynisme au placard. C'est bien beau mais comment faire pour devenir un leader virtueux? Toniutti nous révèle une méthodologie en cinq points, simple et efficace. Du « yaplukà » en puissance. J'adore.

1. Mettre ses émotions à distance: identifier et gérer la peur originelle et donc les émotions sous-jacentes;
2. Identifier la bonne question à laquelle il faut trouver une réponse;
3. Diagnostiquer la réalité (affronter la réalité dans toute sa vérité) pour en dégager une solution libre de vices (mensonges, oublis,...);
4. Définir les tiers impactés par ma décision;
5. Relier cette décision aux valeurs intrinsèques de l'entreprise. Si le leader prend telle décision, que signifie cette décision au regard de la valeur « respect » (par exemple) de l'entreprise.

Simple, n'est-ce pas? Alors, qu'attend-on pour former nos leaders à devenir des leaders vertueux capables de se battre pour mettre en place un nouvel ordre mondial qui est capable d'allier responsabilisation et globalisation? Il nous manque peut-être le courage et l'humilité... A méditer. ●

TRADUTTORE, TRADITORE

Comparer un traducteur à un traître dans cette expression italienne, signifie que la traduction d'un texte respectera rarement l'œuvre originale. C'est pourquoi les polyglottes préfèrent lire une œuvre ou voir un film en VO, afin de les découvrir tels qu'ils ont été créés par l'auteur. Certains traducteurs littéraires ont toutefois réussi l'exploit de rendre leur traduction aussi bonne que le texte initial, ce qui est notamment le cas de Baudelaire avec les œuvres de Poe.

Qu'en est-il des documents non-littéraires?

Le côté « traduisible » d'un texte se mesure à la possibilité de trouver une équivalence en mot, expression ou tournure de phrase dans la langue cible. Pour combler la perte de sens, le traducteur rusera au moyen de différentes techniques, telles que la traduction libre, trouvée dans les poèmes, le théâtre, la publicité. Il pourra aussi se servir de l'emprunt de mots du texte source ou de la traduction calque de mots composés pour donner le sens originel. Existent aussi la compensation (pour marquer la différence entre « tu » et « vous » en anglais, qui ne fait pas cette différence avec « you », il pourra introduire un prénom dans le texte) et les périphrases ("gezelligheid" se traduira par "ambiance intime et agréable passée avec des proches »). Enfin, les notes du traducteur en bas de page lui permettront soit d'affiner le sens d'une traduction, soit d'en justifier le choix.

Au bout du compte, le texte source apparaîtra plus condensé que le texte cible. Il suffit de regarder les traductions sur les modes d'emploi et vous aurez vite fait de retrouver le texte d'origine, souvent plus court, plus clair et plus complet.

A ce sujet, vous avez surement expérimenté les logiciels de traduction automatique (de type Google) et été déçu du résultat : une suite de mots sans réel lien entre eux (« gezelligheid » est ainsi traduit par « sociabilité »). Or, si la traduction trahit peut être la création artistique, elle ne peut en aucun cas perdre la précision initiale d'un manuel technique ou de sécurité, d'un contrat de vente ou d'un acte notarié. Envoyer un email dans une langue qu'on ne connait pas en demandant l'aide d'un traducteur automatique, plutôt qu'un gain de temps, s'avère vite une mauvaise décision : dans le meilleur des cas, vous aurez fait sourire le destinataire, mais il n'aura certainement pas perçu le sens de ce que vous souhaitiez lui communiquer.

Finalement la traduction plutôt qu'une trahison est plutôt à considérer comme une chance, simplement parce qu'il existe entre cinq et six mille langues, et que les maîtriser toutes est impossible. Sans elle, nous devrions renoncer à bon nombre d'informations, à l'heure de l'Europe, de la mondialisation et de l'outsourcing... Le traducteur est donc un héros plutôt qu'un traître. C'est un métier à part entière, qui demande beaucoup de finesse et qui ne s'improvise pas.

Call international

Patrick Wauquier
Senior Partner
Call International