

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉTHIQUE

Introduction

L'Association lyonnaise d'éthique économique et sociale a été créée en novembre 1999 par les neuf institutions suivantes : le Centre des jeunes dirigeants, la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon, Économie et humanisme, EM Lyon, les Entrepreneurs et dirigeants chrétiens, l'Institut national des sciences appliquées de Lyon, l'Institut polytechnique lyonnais, l'Université catholique de Lyon et l'Université Lumière-Lyon2.

Elle regroupe ainsi des dirigeants d'entreprise, des chercheurs et des universitaires en vue de promouvoir la sensibilisation à l'éthique dans tous les domaines de la vie en société. En particulier, elle organise un séminaire en direction des étudiants (quelle que soit leur discipline) et de toute personne désireuse d'approfondir ce domaine.

Regards croisés sur l'éthique reprend, d'une part, le contenu de ce séminaire et, d'autre part, les travaux de l'Association ; il prétend, et ne prétend que, *sensibiliser à l'éthique* un public le plus large possible.

C'est ce désir de sensibilisation qui donne son unité à l'ouvrage qui, par ailleurs, multiplie les points de vue et les niveaux d'appréhension pour permettre à chacun de « résonner » avec les approches qui lui parlent le plus. Il ne faut donc pas y chercher une quelconque « somme » sur l'éthique mais, beaucoup plus modestement et comme le titre l'indique, un ensemble de *Regards croisés* pour une première approche du domaine de l'éthique.

L'ouvrage présente trois parties correspondant au sous-titre : la Personne, l'entreprise et la société.

L'éthique est d'abord personnelle.

L'*attitude éthique* est inséparable de la liberté et de la responsabilité de la personne. C'est l'objet du chapitre 1 qui analyse ensuite le conflit qui surgit lors de la rencontre de ces libertés.

Le chapitre 2, qui peut être lu comme une mise en application du précédent, montre qu'au milieu des contraintes de tous ordres l'acteur dispose toujours de marges de manœuvre, *d'espaces de liberté* ; surtout, il fournit une démarche opératoire permettant à chacun, s'il le désire, de repérer et d'utiliser ces espaces.

Beaucoup plus vaste, le chapitre 3 est en quelque sorte le *vade mecum* de « l'apprenti en éthique » ; il s'agit, pour reprendre les termes de l'auteur, de fournir un *minimum vital culturel* au néophyte : il présente, de façon très brève évidemment, comment religions et philosophies ont conçu (et conçoivent toujours) l'éthique. Le titre — *L'Éthique et le Sujet* — dit assez que l'apport de la psychanalyse n'est pas oublié.

Quant au chapitre 4, issu d'un travail de groupe, il montre que, dans l'enseignement (mais aussi ailleurs), un acte aussi fréquent que l'*évaluation*, trop souvent pratiquée mécaniquement sous prétexte d'objectivité, implique très profondément les personnes et, de ce fait, fait surgir de toutes parts a question éthique.

L'éthique cherche à se vivre dans l'entreprise

Comment *intégrer l'éthique dans la politique générale de l'entreprise* ? Comment *élaborer un code d'éthique* ? Les chapitres 5 et 6 montrent à la fois la complexité de ces questions et les principales

réponses concrètes qui leur sont apportées. Du refus de l'éthique à sa prise en compte consciente et volontaire, de l'éthique comme *marketing* à la visée réelle d'une humanisation de l'entreprise, la palette des mises en œuvre de l'éthique est extrêmement variée.

Les *différences culturelles*, liées à *l'internationalisation* des échanges et, surtout, des firmes, sont abordées à la fois sur un plan général (chapitre 7) et au travers de l'exemple d'une multinationale française (chapitre 8). On voit qu'il est possible de définir un axe général « transculturel », mais que cet axe doit être « incarné » en modalités diverses selon les différentes cultures.

Le *recrutement* (chapitre 9) pose des problèmes spécifiques, en particulier de véracité et d'authenticité, tant dans la présentation du poste (recruteur et entreprise) que de la part du candidat.

Les chapitres 10 et 11 illustrent, le premier de façon didactique (*L'Éthique dans l'entreprise*), le second sous forme d'une *étude de cas*, quelques situations classiques dans l'entreprise et dans lesquelles se pose la question éthique. Ces situations montrent que *la solution éthique* (?) n'existe pas, n'existe jamais, que toute décision ne peut être qu'un compromis : *questions, contraintes, compromis*, ce pourrait être une définition de l'attitude éthique.

Enfin, une *Charte des stages et périodes en entreprise* est annexée à cette partie. Elle a été élaborée par le réseau « Éducation et éthique en entreprise », réseau qui est à l'origine de l'ALEES

Les questions éthiques se posent aussi au plan social

Bien commun, intérêt général, justice sociale, éthique macro-économique : les chapitres 12 et 13 renvoient non seulement à l'économique et au social, mais aussi au politique et, plus profondément encore, aux *visions du monde*, aux *philosophies de la vie* qui s'efforcent de se faire entendre à nouveau dans nos sociétés. De plus en plus nombreuses sont les voix qui, aujourd'hui, appellent à redécouvrir ces réalités, trop longtemps étouffées par un individualisme et un libéralisme triomphants.

Le chapitre 14 analyse les fondements philosophiques et économiques du discours de ce libéralisme triomphant (la trop bien nommée *pensée unique*). Combattre ce discours totalitaire, mensonger et justifiant la loi du plus fort, apparaît comme une nécessité éthique.

Science et technique font partie intégrante de notre vie quotidienne. Le chapitre 15 éclaire leurs rapports à l'éthique tout en montrant la complexité. On notera en particulier l'opposition entre les *technophiles* et les *technophobes*, opposition spécifique à ces domaines puisqu'elle ne recoupe pas les oppositions classiques (libéralisme/socialisme...).

Les *représentations éthiques chez de futurs cadres* enfin sont issues de séminaires auprès d'étudiants de divers horizons. Outre l'intérêt de connaître ainsi « ce que pensent ces jeunes », cette étude devrait permettre d'élaborer des formations de sensibilisation à l'éthique qui leur soient mieux adaptées.

Claude Mouchot
Président de l'ALEES

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉTHIQUE

Chapitre 1

APPROCHES DE L'ATTITUDE ÉTHIQUE : DE LA LIBERTÉ PERSONNELLE AU CONFLIT SOCIAL

Claude Mouchot
Université Lumière-Lyon 2

Dans le grand mouvement de réflexions sur l'éthique au cours de ces dernières années, il a paru nécessaire de préciser et d'articuler les nombreux concepts couramment utilisés dans ces réflexions. En effet, l'absence fréquente de définitions et d'articulation entre elles de notions comme morale, éthique, foi, laïcité, neutralité... conduit encore trop souvent à des confusions et, surtout, à des incompréhensions qui rendent le dialogue difficile, voire impossible. En voici quelques exemples :

Éthique et morale

- le problème, récurrent, de la distinction entre les deux mots ; cette distinction est impossible à réaliser au niveau de l'étymologie puisqu'ils signifient la même chose l'un en grec, l'autre en latin. Dès lors, chaque auteur pose, le plus souvent implicitement, une distinction qui lui est propre et qui ne correspond pas à la distinction, tout aussi implicite, opérée par un autre. Nous proposons ici une distinction que nous croyons claire et, de plus, opérationnelle ;
- ce problème est parfaitement illustré par l'attitude de refus de certains jeunes (et d'autres moins jeunes) qui pensent que le discours éthique ne désigne que le fait de "faire la morale" ;
- n'est-ce pas aussi une incompréhension profonde (même s'il est possible de la comprendre) qui conduit au refus, très à la mode, de parler de morale sous le prétexte que celle-ci est contraignante et, donc (?), limite notre liberté ?

Éthique et foi religieuse

- certains refusent aussi le discours éthique car ils croient qu'il s'agit de leur "refiler" une éducation religieuse ;
- où est la liberté de tel croyant qui affirme que sa foi lui *dicte* sa conduite ? et qu'en est-il alors de tel autre croyant qui, sur la même affirmation, pose une action différente ?

Éthique et vie sociale

- quand on parle de laïcité, fait-on référence au sens que ce mot a eu au début du siècle ou, au contraire, à quelque chose qui se cherche aujourd'hui ?
- qu'est-ce qu'une neutralité qui, parfois, ressemble étrangement à un refus de prendre ses responsabilités ?

Pour permettre des dialogues vrais (c'est-à-dire qui évitent ce genre de confusions) et donc fructueux, il est nécessaire de distinguer différents plans et de les articuler entre eux. Ce sera l'objet de la première partie qui situera l'attitude éthique par rapport à la morale et par rapport à différents types de foi ; on montrera que l'attitude éthique exprime la liberté et la responsabilité de la Personne.

Une deuxième partie exposera quelques exemples de situations dans l'entreprise, dans lesquelles liberté et responsabilité personnelles sont en jeu. Toutefois, ces situations auront ceci de particulier que le décideur sera relativement maître de sa décision : le chef d'entreprise par exemple, quelles que soient les contraintes qui pèsent sur lui, est *in fine* celui qui prend la décision et la fait exécuter ; de façon analogue, tout cadre confronté à un problème éthique (accepter ou refuser de verser un pot de vin par exemple) devra décider, seul, de son attitude (même s'il prend conseil auprès d'autres, c'est lui, et lui seul, qui prendra sa décision).

Mais une éducation à l'éthique ne peut pas se cantonner aux situations précédentes, elle doit être globale. Et il existe d'autres types de situations dans lesquelles la liberté et la responsabilité personnelles, et donc l'éthique, sont en jeu : ce sont toutes celles du domaine social et, *a fortiori*, politique : là, les libertés s'affrontent et aucune n'est *a priori* assurée d'emporter la décision. La troisième partie illustrera ce type de situations par deux exemples : le conflit d'opinions d'une part (qui montrera que liberté et confrontation sont indissociables), le conflit politique d'autre part (qui montrera ce vers quoi devrait tendre une attitude politique véritablement éthique).

I. L'ATTITUDE ÉTHIQUE : EXPRESSION DE MA LIBERTÉ PERSONNELLE

Le fondement de notre démarche est indissociable de la question de la liberté et de la responsabilité de la Personne. Ce mot de "Personne" peut être explicité de deux façons à première vue différentes, mais qui se superposent très fortement.

La première consiste à dire que la Personne est à la fois :

- unique, singulière et libre, d'une liberté essentielle (ce qui ne veut pas dire absolue) ;
- membre d'un Tout (la société) qui la dépasse et la contraint pour une très large part.

Selon cette définition, la Personne est ainsi véritablement écartelée entre deux pôles : le pôle de l'individualité et celui de l'altérité (de la collectivité). Et c'est dans cet écart précisément qu'elle peut inscrire une action qui soit l'expression de sa liberté et sa responsabilité. Le mot "expression" fait ici le lien entre les deux pôles : la Personne "s'exprime" en effet (et c'est le premier pôle) mais on ne s'exprime jamais que pour d'autres, pour les autres (et c'est le second pôle).

La seconde façon de considérer la Personne est celle des psychologues qui utilisent plus volontiers le terme de "Sujet", celui qui a une Parole, qui peut dire "Je", affirmant ainsi sa liberté et sa responsabilité. Mais on ne peut dire Je qu'en face d'un Tu, on ne peut avoir une parole que pour un autre ou des autres, et on retrouve ainsi le second pôle de la première approche : avoir une parole et s'exprimer sont parfaitement équivalents.

Notons encore que l'homme de la rue dit plus simplement : Untel, c'est "Quelqu'un", et cela signifie encore la même chose.

Ces définitions étant posées, nous verrons d'abord les *conditions* qui permettent à une Personne d'affirmer sa liberté, d'avoir une parole. Il nous sera alors possible de définir l'attitude éthique comme expression de cette liberté, comme Parole. Nous concluons cette partie par deux exemples.

1. Trois conditions pour avoir une Parole

Première condition : avoir *foi en soi*

Nous disons bien *foi en soi* et non pas : confiance en soi. En effet la confiance en soi est de l'ordre du paraître (qui peut aller jusqu'à la vanité ou à l'orgueil narcissique) alors que la foi en soi est de l'ordre de l'être ; et ces deux ordres peuvent être séparés : chacun connaît des gens pleins

d'assurance — confiants en eux — dont l'assurance cache en fait une absence de considération d'eux-mêmes — foi en soi.

Avoir foi en soi, c'est avoir la certitude absolue que, tels que nous sommes, nous sommes dignes de la considération des autres ; cette certitude ne peut être fondée que sur la conscience *lucide* de notre propre valeur : ce mélange de qualités et de défauts, de désirs forts et de réalisations plus faibles, c'est cela notre valeur, c'est sur cela que notre Parole est fondée, c'est cela que notre Parole doit *dire*.

Avoir une parole, s'exprimer, c'est bien dire *qui* nous sommes ; et pour cela, il est nécessaire d'avoir foi en soi-même, en sa propre valeur, indépendamment du regard des autres. Indépendamment du regard des autres ? On sent bien que, poussée à l'extrême, cette affirmation n'est pas pensable : si les autres, tous les autres et en particulier mes parents, m'ont toujours déconsidéré, il me sera quasiment impossible d'avoir foi en moi. Cette expression, *indépendamment du regard des autres*, ne peut avoir de signification qu'au moment du choix de l'action que je vais poser et sous réserve que d'autres m'aient auparavant considéré, qu'ils m'aient fait ressentir que j'avais de la valeur à leurs yeux.

Un exemple simple : il faut avoir *foi en soi* pour rester honnête dans un environnement qui ne l'est pas, c'est-à-dire pour avoir une parole qui contredit la parole des autres.

Mais on voit sur cet exemple qu'il y a comme un court-circuit entre « foi en soi » et « honnêteté » : il manque un terme et c'est la deuxième condition.

Deuxième condition : avoir *foi en un système de valeurs*, en une vision du monde, en un Sens de la vie (et qui peuvent faire référence *ou non* à une transcendance)

C'est ce système de valeurs, et lui seul, qui fonde mes choix d'existence ; pour reprendre l'exemple précédent, c'est le sens que je donne à la vie et à ma vie qui fonde le choix de rester honnête au milieu de personnes qui ne le sont pas : je sais *pourquoi* je le fais et je suis en mesure d'argumenter mon choix vis-à-vis des autres et de moi ; avoir une Parole, c'est aussi et peut-être d'abord, cette possibilité d'argumenter mes choix parce que je les ai posés en fonction d'une vision du monde, d'un système de valeurs :

{foi en soi + foi en *un* système de valeurs} ⇒ honnêteté

Par ces deux éléments, la Personne affirme son existence (foi en soi) et sa liberté personnelle (foi en un système de valeurs qu'elle a choisi et élaboré elle-même, même si les matériaux de cette construction lui ont été fournis par la société dans laquelle elle vit).

Quelques remarques à ce niveau.

— Nous n'avons pas fait référence à la foi en un Dieu révélé ou, plus généralement, à la reconnaissance d'une transcendance et nous n'en avons pas besoin. En effet, la Personne peut affirmer sa liberté et sa responsabilité en les considérant comme des faits dont la source n'a pas à être recherchée, voire n'existe pas ; le croyant affirme, lui, que cette liberté et cette responsabilité lui sont données par Dieu.

— La deuxième condition implique la première : élaborer son propre système de valeurs implique la foi en soi.

— Ces deux conditions ont des points communs : dans chacune, la foi en question est à la fois raisonnée et irraisonnée, rationnelle et non rationnelle (ce qui ne veut pas dire irrationnelle) ; ni la foi en soi, ni la foi en un système de valeurs ne *dictent* les choix d'existence : chacune fonde ces choix mais il reste encore à les poser et ce sera, nous le verrons ci-dessous, l'attitude éthique.

— Enfin, cette affirmation de liberté est à ce niveau parfaitement théorique, abstraite. Il lui faut s'incarner dans l'action, dans la vie quotidienne et nous en arrivons ainsi à la troisième condition.

Troisième condition : avoir des règles de vie, des règles de conduite, une *morale*.

C'est à dessein que nous utilisons ce mot très fortement dévalué et nous le justifions.

Il a été de bon ton (ce l'est peut-être encore pour certains) de refuser toute règle morale, et spécialement celles de la morale dite judéo-chrétienne, au prétexte que, posant des interdits, elles limiteraient ma liberté, qui ainsi n'en serait plus une. Ce genre de raisonnement implique l'affirmation de la liberté *absolue* de l'homme, affirmation absurde : je suis né à telle époque, dans tel pays, de tel sexe, dans tel milieu social, etc. La liberté de l'homme existe, mais elle n'existe que déterminée ; et les règles morales font partie de cette détermination. Nous allons le montrer sur deux aspects.

Supposons une absence absolue de règles ; je peux alors, par définition, faire n'importe quoi. Mais alors l'action que je pose effectivement ne *dit* plus rien à personne, ni même à moi, puisque j'aurais tout aussi bien pu en poser une autre tout aussi *insignifiante*. Telle action en "vaut" telle autre ou, ce qui revient au même, plus aucune action ne vaut, n'a de valeur. Ainsi, en l'absence de règles, l'action n'a plus de *sens* et le Sujet n'a plus les moyens de s'exprimer, de dire qui il est. Il est peut-être "libre" mais il est seul et sans parole. Ce sont ainsi les inter-dits, les bornes fixées à l'action par la morale qui, seuls, permettent à la Personne de se dire.

Mais il y a plus. Pour que la Personne puisse se dire, il faut évidemment qu'il y ait un Autre pour l'entendre (et nous retrouvons les deux pôles de la Personne), il faut qu'il y ait relation à l'autre, aux autres. Or la force et la valeur des règles morales, des interdits (et ce, quelle que soit la morale considérée), c'est précisément qu'*elles posent des limites à l'intérieur desquelles ma liberté peut s'exercer en étant assurée de ne pas détruire la relation à l'autre* : le meurtre, le vol... sont des actes qui détruisent à la fois l'autre et celui qui les commet et donc, finalement, la relation à l'autre. L'inter-dit est très exactement la délimitation de cette région dans laquelle la relation peut se développer. "Il est interdit d'interdire", outre sa contradiction logique, est une absurdité psychologique et sociale (J. Lacan, peu suspect de judéo-christianisme, n'a-t-il pas dit que le Décalogue était la « loi de la Parole elle-même » ?).

Il est alors utile d'éclaircir deux points :

— d'abord, il est clair que la deuxième condition prime la troisième : c'est le sens que je donne à la vie qui commande les règles morales que je suivrai ; la règle "tu ne tueras pas" s'impose dès lors que j'affirme la dignité absolue de tout homme. On en déduit que l'attitude éducative ne doit pas proposer une morale sans vision du monde ; mieux, elle doit proposer une vision du monde avant une morale ;

— le deuxième point consiste à constater qu'il est impossible d'exprimer une vision du monde en dehors d'une morale : c'est par les jugements de valeur (moraux) qu'on atteint les valeurs (Sens de la vie) ; c'est par l'ensemble des règles comme le "tu ne tueras pas" qu'on atteint la dignité absolue de tout homme. Il y a ainsi une contradiction, au moins apparente, avec le point précédent. Cette contradiction ne peut être levée, pensons-nous, que dans la pratique : nous faisons tous la différence entre celui qui en reste à la règle morale, qui "l'applique", et tente de la faire appliquer bêtement ("il va encore me faire la morale"), et celui qui, tout en posant le même acte, le fait en référence à sa vision du monde. C'est la différence entre le bien-pensant (ou, aujourd'hui, le politiquement, socialement, sexuellement... correct) et l'homme libre. Ainsi, lorsqu'on propose une règle morale, on doit pouvoir expliciter l'argumentation qui la fonde en termes de système de valeurs.

Trois conditions pour avoir une parole. Si ces conditions sont permissives, elles ne sont pas suffisantes. En effet, si on en restait là, le Sujet se résumerait à l'application consciente de règles morales issues de son système de valeurs. Sa seule liberté consisterait donc dans le choix de ce système. Nous savons tous que cela est faux et pour au moins deux raisons :

— d'abord un système de valeurs n'est pas comparable à un système mathématique d'axiomes non contradictoires, bien au contraire ; et l'expérience nous montre constamment que des personnes qui partagent le même système de valeurs posent, en face de situations semblables, des actions différentes et parfois opposées ; c'est donc bien que notre liberté se situe au-delà de ces trois conditions ;

— ensuite, dans une situation déterminée, on se trouve très souvent face à un conflit de règles. Ainsi, du médecin appelé le soir de Noël auprès d'un malade ; de l'entreprise qui doit licencier ou risquer la faillite ; de l'enfant qui doit faire ses devoirs ou mettre le couvert... ; et c'est encore notre liberté qui est appelée à trancher.

2. L'attitude éthique comme exercice de notre liberté

Nous désignons alors par le terme d'*attitude éthique*, celle qui consiste, face à une situation donnée, à décider de l'action que l'on va poser en fonction de son système de valeurs personnel, c'est-à-dire l'attitude qui consiste à *exercer* notre liberté. Cette définition entraîne plusieurs conséquences :

— l'éthique ne se réfère qu'à la foi en un système de valeurs, en la vision du monde de la Personne considérée ; et on voit à nouveau que la référence à une foi religieuse n'est pas nécessaire pour parler d'éthique (notons seulement que la foi religieuse, lorsqu'elle existe, ne définit pas la vision du monde que la Personne se construit : sinon tous les croyants d'une même religion appartiendraient au même parti politique ! Tout au plus interdit-elle certaines visions du monde qui sont en contradiction avec ses propres affirmations). Cette conséquence est essentielle : le croyant et l'athée sont rigoureusement "égaux devant l'éthique", "égaux en éthique" ;

— l'attitude éthique est d'abord un questionnement, un arrêt : *quel acte vais-je poser face à telle situation ?* Combien d'entreprises licencient sans même se demander si d'autres solutions sont envisageables ; combien parmi nous "font comme tout le monde" dans des situations où leur vision du monde affichée devrait les conduire à des actions différentes...

— l'attitude éthique, c'est aussi le choix posé en réponse à ce questionnement et le fait que je puis rendre compte de ce choix, à moi et aux autres. Si on admet cela, il faut tenter au maximum d'éviter les expressions du type : éthique des affaires, éthique d'entreprise. En effet, ni "les affaires", ni "l'entreprise" en tant que telle, ne choisissent leurs actions : ce sont toujours des individus qui se posent des questions et qui posent des choix ; il vaudrait beaucoup mieux parler de morale des affaires et de moralité de l'entreprise. On peut même aller plus loin et refuser de parler d'éthique de M. X : X a une vision du monde (foi de deuxième niveau), il n'a pas d'éthique (alors qu'il a bien sûr une morale) ; sa vision du monde le conduit à se poser la question éthique à chaque nouvelle situation : quel est le choix qui correspond le mieux à ma vision du monde ? Observons ici que cette position pose la question de l'« enseignement de l'éthique » ; il y a en effet contradiction dans les termes : on ne peut enseigner qu'un contenu, donc, à la rigueur une vision du monde ; puisque l'éthique n'est qu'une attitude, on ne peut pas l'enseigner, on ne peut que *l'éduquer* et c'est une autre conséquence de cette définition ;

— l'attitude éthique est essentiellement *personnelle* : cela implique que l'homme ait les capacités de choisir son action, qu'il ait réellement "foi en lui" (premier niveau) et c'est encore la nécessité d'*éduquer* une liberté (nous retrouverons ce problème en troisième partie) ;

— l'attitude éthique, personnelle, a aussi un certain caractère universel : les autres, qui auraient peut-être posé un choix différent, peuvent comprendre le choix effectué, le qualifier d'humain (ce point réapparaîtra aussi en troisième partie) ;

— l'attitude éthique, personnelle, ne peut être fixée dans des règles qui, elles, sont de l'ordre de la morale ; elle est liberté qui ne peut être figée dans des règles.

Le schéma suivant illustre ce qui précède.

FOI	Affirmation de ma liberté	1. Foi en un Dieu révélé <hr/> 2. Foi en un système de valeurs un Sens de la vie une vision du monde 3. Foi en soi
ÉTHIQUE	Exercice de ma liberté	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnement éthique : • Quelle action poser, compte tenu de mon système de valeurs ? • Renvoie à 2. et non à 1. : « tous égaux en éthique
MORALE	Domaine d'exercice de ma liberté	<ul style="list-style-type: none"> • Ensemble de règles explicites <ul style="list-style-type: none"> • Interdits • Problème du conflit de règles : Transgression et choix éthique

II. TROIS EXEMPLES DE SITUATIONS DANS L'ENTREPRISE

1. L'évolution de la déontologie

La déontologie a été conçue au départ comme un ensemble de règles, comme une "morale" à appliquer ("codes" de déontologie). Or on assiste depuis quelques années à l'émergence de documents qui ne présentent que des problématiques donnant à chacun les moyens de se déterminer face à la situation dont il a à connaître : il s'agit bien d'une forme *d'éducation à la responsabilité de ses propres choix*.

Certaines entreprises ont institué un "Monsieur Éthique" auquel celui qui est confronté à un problème éthique peut venir "en parler", en sachant qu'il restera libre de sa décision et que le secret de l'échange sera parfaitement gardé. Outre l'aspect d'éducation à sa propre liberté que peut constituer cet échange pour la Personne concernée, il faut noter l'importance que revêt le *regard de l'autre* sur l'élaboration de nos décisions : ce regard nous oblige à être honnête avec nous-même, regarder en face des éléments de la décision que, seuls, nous nous efforcerions de ne pas voir. Nous allons retrouver cet aspect dans l'exemple suivant.

2. Le conflit de règles

Nous partons du problème classique du licenciement toujours présenté de la même façon : licenciement ou perte de compétitivité de l'entreprise (avec en filigrane, l'affirmation de la fermeture à terme de l'entreprise).

Premier problème : est-on réellement confronté à un conflit de règles ?

La question est simple : n'y a-t-il pas moyen de sortir "par le haut" de ce conflit de règles ; dans l'exemple cité, n'y a-t-il pas moyen de préserver à la fois l'emploi et la compétitivité ?

Notons d'abord qu'il s'agit ici déjà, et pleinement, de la question éthique : que puis-je faire pour un "mieux" ? Et si nous avons dit que la question était simple, il est clair qu'il n'est pas simple de se la poser et que la réponse n'est, elle aussi, sûrement pas simple (il faut admettre que parfois elle est négative : on ne pourra pas échapper au conflit de règles). Nous avons eu connaissance d'un chef d'entreprise qui s'est ainsi posé cette question et qui a pu y répondre positivement : il a pu accroître sa productivité de 20% (vingt pour cent) en trois ans sans licencier !

Deuxième problème : le conflit de règles n'est pas surmonté

On se trouve donc dans la situation où on est contraint de transgresser la règle R1 ou la règle R2. Si la liberté a un sens, certains décideront D1 (respecter R1 et transgresser R2), d'autres D2. Le point important ici est d'affirmer qu'il est impossible d'ordonner D1 et D2 qui ont été prises, par hypothèse, "en leur âme et conscience" par les décideurs ; ce sont deux Paroles différentes de deux Libertés confrontées à une situation qui appelait la décision sans la déterminer.

En outre, il faut bien voir que la décision que l'on prend, après s'être posé la question précédente (sortir du conflit de règles par le haut), n'est pas issue d'une simple analyse rationnelle de la situation, obtenue en mettant en balance avantages et inconvénients de telle ou telle solution ; bien d'autres éléments entrent en jeu : notre imagination, notre inconscient, les actions que nous avons déjà posées, en un mot toute notre histoire. En ce sens, la décision prise peut être *argumentée*, elle ne peut pas être *expliquée rationnellement*. Mais c'est précisément cette absence de prévisibilité, cette absence de "logique" (au sens de logique pure, mathématique) qui assure la réalité du choix posé, et donc de la liberté réelle de la Personne.

On peut alors insister à nouveau sur l'impossible "enseignement de l'éthique" : on ne peut pas enseigner le "bon" choix, puisque tel choix sera bon pour telle personne et ne le sera pas pour telle autre ; on ne peut pas enseigner ce qu'il "devrait faire" à celui qui est confronté à la situation ; il lui faut la force de porter la responsabilité qui lui incombe et, à nouveau, la responsabilité ne s'enseigne pas, elle s'éduque.

Il faut noter aussi que le caractère rigoureusement personnel de la décision éthique comporte *toujours* le risque de l'aveuglement : nous sommes toujours très forts pour nous convaincre que nous avons raison. Comment amoindrir ce risque ? La seule façon, pensons-nous, est d'en débattre avec d'autres (et nous retrouvons ainsi ce que nous disions à la fin de l'exemple précédent) : la décision finale restera ma décision, mais le regard des autres aura éclairé des aspects que je ne voulais pas voir.

3. Le chef d'entreprise et ses collaborateurs

Commençons par nous situer dans le cas où le choix revient à un collaborateur qui est donc libre de sa décision. On se rend immédiatement compte que cette liberté ne peut pas être totale ; si chacun, dans l'entreprise, ne décidait qu'en fonction de son propre système de valeurs, c'est l'unité, la cohérence et finalement la survie de l'entreprise qui seraient en jeu. D'où la question :

comment, en pratique, laisser le plus de liberté possible aux collaborateurs ?

Il semble qu'il y ait au moins deux niveaux de réponses effectivement pratiquées :

— premier niveau : l'existence de chartes d'entreprises qui vont jusqu'à proposer un ensemble de questions que le collaborateur peut se poser pour déterminer sa décision. C'est aider à un véritable apprentissage de la liberté. Il en est de même de l'institution d'un Monsieur Éthique dont on a parlé plus haut ;

— deuxième niveau : certains chefs d'entreprise vont très loin dans la liberté qu'ils laissent à leurs collaborateurs et peuvent ainsi dire que, parfois, les décisions de ceux-ci sont à l'opposé de celles qu'ils auraient prises eux-mêmes mais que, puisqu'ils leur ont laissé la responsabilité de leur secteur, ils n'ont aucune raison de les désavouer.

Mais on voit bien que cette attitude ne peut perdurer que dans la mesure où de telles oppositions sont relativement rares. Pour cela, il faut que le plus souvent chef d'entreprise et collaborateurs soient sur la même longueur d'onde. Et cela nécessite un "esprit d'équipe" qui implique des rencontres fréquentes, des discussions, un véritable dialogue (nous y reviendrons plus loin).

Supposons maintenant que, face à une situation qui implique ses collaborateurs, la décision que pense prendre le chef d'entreprise soit D1. Va-t-il imposer D1 ou prendre l'avis de ses collaborateurs ? La question semble emporter la réponse puisqu'imposer, c'est nier la liberté des autres. Et pourtant !

Imposer présente de multiples avantages : rapidité, cohérence (en principe !) avec les décisions précédentes, tranquillité d'esprit (si d'autres décisions étaient proposées, il faudrait à nouveau choisir)... et c'est bien pour ces raisons que souvent c'est ainsi que les choses se passent. Mais les collaborateurs n'en sont plus : ils sont devenus de simples exécutants...

Il faut reconnaître cependant que les entreprises mettent de plus en plus au premier plan les qualités de responsabilité et de capacité à communiquer dans le recrutement de leurs cadres. C'est donc bien que de simples exécutants ne leur suffisent pas : elles ont besoin de *personnalités*, capables de décider d'une part, et de faire valoir leur point de vue dans les décisions collectives d'autre part. Et nous retrouvons la question du dialogue entre le chef d'entreprise et ses collaborateurs.

Encore faut-il que le dialogue soit réel. S'il est en effet simple de constater l'absence de dialogue (le chef donne des ordres), il existe aussi une caricature de dialogue : le chef écoute ses collaborateurs et décide à la fin de l'échange... ce qu'il avait déjà décidé avant ! N'est-ce pas trop souvent ainsi que les choses se passent ? D'où vient alors cette difficulté d'un réel dialogue entre le chef d'entreprise et ses collaborateurs ?

Elle ne peut venir que du chef d'entreprise qui ne risque pas une réelle confrontation des responsabilités : la sienne et celles de ses collaborateurs. Cela provient le plus souvent d'une mauvaise appréhension de ce qu'est son autorité : celle-ci n'implique que la responsabilité de la décision qu'il prendra *in fine*. Mais dans le processus de dialogue qui conduit à la décision, la prise en compte d'éléments fournis par d'autres — responsables eux aussi — n'a aucune raison d'affaiblir une autorité qui n'est pas contestée ; cela permet au contraire d'accroître la confiance, l'esprit d'équipe et finalement l'unité de vues nécessaire à la bonne marche de l'entreprise.

III. LA RENCONTRE DES ATTITUDES ÉTHIQUES : LE CONFLIT

Nous n'avons présenté jusqu'ici que l'attitude éthique de la Personne face à la situation devant laquelle elle se trouve et au choix qu'elle doit poser en réponse à cette situation. Cette décision ne dépendait que d'elle, même si elle engageait d'autres personnes. Or dans beaucoup de situations, les choix que nous faisons (ou que nous aimerions faire) vont rencontrer les choix faits par d'autres.

Que va-t-il se passer lorsque des attitudes éthiques, s'appliquant à la même situation, vont se rencontrer ? Nous avons suffisamment insisté sur le caractère personnel du choix pour être assurés que des choix différents, voire opposés, vont entrer en conflit face à la situation considérée. La question est alors de savoir comment ce conflit peut être réglé.

Il n'est pas possible de traiter ici cette question dans sa généralité. Nous ne présenterons que des éléments de réponse correspondant à deux types de situations relativement bien définies : le conflit d'opinions et le conflit politique.

1. La confrontation des opinions : pour une nouvelle laïcité

Lorsqu'on parle, en France, de confrontation des opinions, il n'est pas possible de passer sous silence la "laïcité" telle qu'elle s'est constituée il y a un peu plus d'un siècle.

Cette laïcité peut faire l'objet de deux jugements opposés :

— elle est une curiosité historique, encore soutenue par quelques retardataires mais qui ne correspond plus à la situation actuelle, d'une part ;

— étant constitutive de notre identité nationale — la morale républicaine — il est impératif de lui redonner un contenu pour retrouver, re-fonder cette identité, d'autre part.

Comme il n'est jamais possible de reconstruire à partir de rien, il faut sans doute rappeler les fondements sur lesquels reposait la laïcité. Elle-même se définissait par la notion de *neutralité* ; mais il ne s'agissait en pratique que de neutralité *religieuse*. À partir du schéma suivant :

foi religieuse ⇒ vision du monde ⇒ morale

on peut dire que la laïcité :

— refusait la foi religieuse ;

— se définissait par la "morale républicaine".

Insistons sur le fait que cette attitude, qui comporte une grave lacune que nous allons expliciter, fut, en son temps, *nécessaire* pour donner leur place aux citoyens qui ne partageaient pas la foi chrétienne ; il fallait absolument dé-cléricaliser la société française.

Une grave lacune... En effet, le schéma précédent montre que l'impasse est faite sur le niveau "vision du monde" ; et *c'est cette impasse que nous payons aujourd'hui*.

En effet, la morale républicaine, les historiens le reconnaissent et certains "laïcs" des origines le savaient (et parfois le disaient), n'était autre que la morale chrétienne (ou judéo-chrétienne comme on se plaît à dire aujourd'hui), laquelle était elle-même fondée sur une vision du monde *chrétienne elle aussi*. Ces deux niveaux (morale et vision du monde) faisaient partie intégrante du patrimoine culturel des laïcs. Dès lors, l'identité française était, en fait, une vision du monde commune, exprimée par une morale commune.

Mais à ne jamais se référer aux "valeurs" (chrétiennes) qui fondaient cette morale, celle-ci a perdu peu à peu son sens : elle est devenue un ensemble de règles qui n'étaient plus justifiées, ou vivifiées, par la vision du monde correspondante. Il a suffi alors que cette vision du monde, cet ensemble de valeurs, ne soient plus réellement partagés par l'ensemble du corps social pour que la morale républicaine ne soit plus représentative de l'identité nationale. Mai 68 est aussi le refus d'une morale non enracinée dans un système de valeurs (cela permet de comprendre le slogan : il est interdit d'interdire... *si l'on n'est pas en mesure de dire pourquoi*).

Ce qui caractérise la France à notre époque est précisément cette absence de parole sur les valeurs, sur le Sens, conséquence directe de la "laïcité" telle qu'elle s'est vécue : la *neutralité* s'est concrètement transformée en *occultation pure et simple* ; il était impossible de *dire sa vision du monde, de la confronter à d'autres, sous peine de non neutralité*.

Un exemple simple montrera la particularité de la France dans ce domaine : la réflexion économique-éthique ouverte en Allemagne se déroule entre représentants officiels des religions et des grandes positions philosophiques non religieuses : la clarté des identifications et de leurs différences n'invalide pas le débat. Nous commençons à procéder ainsi, mais nous n'y sommes pas habitués ; il y a encore vingt ans, ce type de confrontation aurait été impensable en France.

Une conséquence de cette impossibilité de dire ses valeurs est la quasi totale absence de prise de parole publique pour désavouer un acte auquel on assiste. Même en tenant compte de la peur (de l'agression par exemple), cette absence est révélatrice de ce que les gens ne se croient plus le droit d'affirmer leurs propres valeurs. La phrase, qu'on entend souvent dans la bouche des jeunes, mais aussi des moins jeunes : "ce n'est pas mon problème" a au moins deux sources : la montée de l'individualisme et l'impossibilité de dire ses valeurs, d'en parler. Mais cette impossibilité elle-même, outre qu'elle conduit à renforcer l'individualisme, a elle aussi deux sources :

— la première est l'interdiction de fait d'en parler que posait la laïcité : "l'essentiel est vivant, mais nos contemporains l'ignorent" (A. Comte-Sponville) ; cette interdiction disparaît peu à peu : il devient possible d'exprimer sa vision du monde ; mais la pente sera longue à remonter.

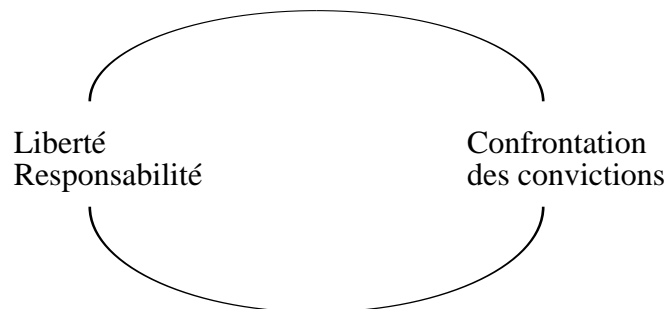
— la deuxième, conséquence de la première, est plus grave : à ne parler jamais des choses, elles disparaissent ; ainsi, nombre de ceux qui ont vécu 68 disent : "pour nos enfants, les fils sont coupés". Cela ne veut pas dire qu'ils n'ont pas de vision du monde ; cela veut dire qu'ils n'ont pas les moyens — les mots — pour la construire ; cela veut dire aussi qu'ils n'ont pas les moyens — la confrontation avec d'autres par la parole — *d'exprimer* leur vision du monde face à d'autres.

Tout ce qui précède montre que la *neutralité* est indéfendable.

Cela montre aussi qu'il faut reconstruire la laïcité sur la confrontation des convictions, lesquelles sont légitimement différentes, voire divergentes. Cette confrontation ne peut qu'être le fait d'hommes libres et responsables : responsables, c'est-à-dire capables de vivre, d'exprimer et d'argumenter leurs convictions ; libres, c'est-à-dire capables d'entendre l'autre vivre, exprimer et argumenter les siennes sans pour autant se croire attaqués ou même rabaissés ; libres, c'est-à-dire aussi capables d'évolution à l'issue de la confrontation. Mais ces qualités correspondent exactement aux définitions que nous avons données de la "foi en soi" et de la "vision du monde".

Nous sommes parvenus ainsi à une double implication :

- la confrontation nécessite des hommes libres et responsables ;
- la liberté et la responsabilité nécessitent une éducation ; mais toute éducation à la liberté et à la responsabilité passe par une confrontation avec d'autres libertés responsables.



Deux tâches qui n'en font qu'une et qui nous paraissent être au fondement de ce que devrait être une "nouvelle laïcité" :

- éduquer des libertés
- promouvoir des lieux où les convictions puissent se confronter.

Ce schéma peut paraître "trop beau pour être vrai" : des libertés se reconnaissent, se confrontent, se reconnaissent en se confrontant, et s'approfondissent par cette confrontation. Mais c'est exactement la visée de ce que devrait être l'acte éducatif ; et c'est tout aussi exactement ce que devrait être la rencontre entre des Personnes soucieuses à la fois d'être reconnues et de reconnaître l'Autre.

Il reste qu'effectivement ce schéma ne dit pas le tout de la vie sociale : il va être rompu au moment de l'action et, particulièrement, au moment de l'*action politique*.

3. Le conflit politique

Face à un problème politique concret, les différentes décisions qui sont proposées, issues d'attitudes éthiques elles-mêmes différentes, ne peuvent qu'entrer en conflit. Et il s'agit d'un conflit essentiel, d'un conflit pour l'essentiel : la reconnaissance de ma singularité et de celle des autres implique celle du caractère irréductible des attitudes éthiques opposées ; le combat de l'homme "de gauche" et de l'homme "de droite", le combat des syndicalistes et des patrons, sont des combats bien réels, aux enjeux bien réels, et dans lesquels chacun fait tout ce qu'il peut pour faire prévaloir son point de vue, pour *vaincre* : s'il "prend la vie au sérieux", il y va de sa responsabilité d'homme.

Mais alors, vaincre, n'est-ce pas nier l'autre comme Personne, comme liberté ?

— OUI, si l'autre n'est que l'*ennemi* à abattre. Mais cela signifie qu'on ne l'a jamais considéré comme une Personne, que le schéma du B) n'a jamais fonctionné, que l'Autre n'existe pas, n'a pas droit à l'existence. Poussée à bout, cette attitude conduit à la volonté de supprimer l'autre... Inutile, pensons-nous hélas, de donner des exemples...

— NON, si l'autre est considéré comme un *adversaire*, l'ennemi devenant adversaire quand on reconnaît qu'il a, lui aussi, une position éthique. Nous retrouvons alors ce que nous disions au moment de la définition de l'attitude éthique : elle a un caractère d'universalité dans la mesure où chacun peut comprendre le choix de l'adversaire, le qualifier d'humain.

Attitude nécessaire et quasi-impossible. Et pourtant, il nous semble que deux hommes politiques se sont approché de cette attitude : Michel Debré et Pierre Mendès-France étaient, l'un et l'autre, respectés par nombre de leurs adversaires politiques : ces derniers reconnaissaient qu'ils étaient en présence de Personnes qui cherchaient, en conscience, à développer *au mieux* la société française.

N'est-ce pas vers cette attitude qu'il faut tendre ?

La foi (en soi et en un Sens de la vie) appelle et fonde mes actions.

La morale est le cadre dans lequel mes actions devraient s'inscrire.

L'attitude éthique consiste alors à décider, à choisir les actions qui, en mon âme et conscience, représentent le mieux (et trop souvent le moins mal) le Sens que je donne la vie.

Le mieux, ou *le moins mal* ; le cadre dans lequel mes actions *devraient* s'inscrire... L'attitude éthique, contrairement à une confusion trop souvent faite, n'a rien à voir avec une attitude soi-disant parfaite (qui de toutes façons n'existe pas), ni même avec une attitude exemplaire.

Elle ne peut pas être parfaite puisque l'action humaine est toujours ambivalente ; elle est toujours aussi un compromis. Elle ne peut donc pas viser la perfection, mais seulement le mieux *possible*, ici et maintenant, avec toute la complexité de la situation à laquelle je suis confronté et toute la complexité de ma propre histoire.

Elle ne peut pas être exemplaire puisque ma décision, libre, ne peut en aucune façon servir d'exemple à qui que ce soit d'autre : cet autre en effet doit trouver en lui les éléments de sa décision, tout aussi libre.

Péguy a dit : "Ils ont gardé leurs mains propres... mais ils n'avaient pas de mains".

L'attitude éthique ne consiste pas à garder ses mains propres, mais "à prendre la vie au sérieux", c'est-à-dire à poser des actions dont on croit très profondément qu'elles incarnent au mieux le Sens qu'on donne à la vie.

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉTHIQUE

Chapitre 2

L'ACTEUR ET SES ESPACES DE LIBERTÉ

*Dominique Moreau
Centre interdisciplinaire d'éthique
Université catholique de Lyon*

Ce chapitre¹, rédigé par des acteurs de la vie professionnelle et de l'enseignement, ne trouve sa raison d'être que si les hommes sont considérés comme responsables de leur devenir individuel et collectif, y compris dans la vie des entreprises et des organisations, au cœur même des contraintes de tous ordres. Nous plaçons en effet le refus de toute fatalité au cœur de notre projet professionnel ou éducatif. Il s'agit donc de dépasser l'impossible débat entre d'une part les penseurs, philosophes, idéalistes qui ne peuvent pas atterrir et d'autre part les acteurs qui ne peuvent pas décoller. Pour nous, il n'y a pas de contradiction absolue et définitive entre des finalités par essence irréalisables et l'action vouée à ne pouvoir s'affranchir de la fatalité des contraintes.

Le sujet humain apparaît en effet comme ontologiquement divisé, aussi heureux qu'il puisse être. Et c'est « *d'expérience courante, éprouvée par chacun et aisément repérable chez autrui, que cette insatisfaction devant le décalage entre ce que nous voyons et désirons comme bon, juste, accomplissant, et ce que nous réalisons effectivement* »², et cela en raison des contraintes tant externes qu'internes, de nos limites, de nos brèches et de notre finitude.

Nous pensons que c'est justement dans cette dialectique de l'action et de la signification, dans l'écart même entre le souhaité et le réalisable, que se constitue l'expérience humaine de la démarche éthique. Encore convient-il d'habiter cet écart comme espace de liberté, comme lieu de réalisation individuelle et collective, et non comme lieu de souffrance et de résignation. Il s'agit d'une conquête quotidienne qui nécessite discernement, ténacité, pragmatisme, courage et optimisme.

L'équilibre est évidemment fragile : ni naïveté ni cynisme ; compromis et non pas compromission ; blessure entretenue qui ne devienne pas souffrance ; unité du sujet et distinction des lieux d'implication ; autant d'attitudes paradoxales. La démarche est dynamique ; elle est de l'ordre de l'intentionnalité et de l'être en devenir.

Le propos se déploie en trois temps :

Dans une première partie, nous insisterons sur la nécessité de clarification personnelle pour habiter ces espaces de liberté.

Dans une deuxième partie, nous mettrons l'accent sur la diversité, les écarts, et les contradictions entre lesquelles devra se mouvoir l'acteur responsable soumis à des conflits de valeurs.

Dans une troisième partie enfin, nous réfléchirons à ce que peut être une démarche de discernement.

¹ Nous remercions bien vivement Hugues Puel pour la relecture de ce travail et l'enrichissement qu'il lui a apporté.

² Michel Demaison *L'éthique et la morale*, Centre de Bioéthique, Université Catholique de Lyon, 1993.

I. POUR ÊTRE LIBRE, VISIONS LA CLARTÉ AVEC NOUS-MÊMES

La démarche éthique fait appel à toutes les ressources de notre humanité, en commençant par notre capacité à discerner et clarifier ce qui nous anime. Il ne s'agit ni d'avoir une vision figée, ni de brider la dimension affective de notre être, ni de mésestimer la partie inconsciente de nous-même qui dicte aussi nos actes, mais de tenter, en faisant appel aux ressources de notre intelligence, d'être toujours plus clair avec nous-même.

1. Une motivation peut en cacher une autre

Commençons par une anecdote rapportée par un jeune en contrat de qualification dans une petite entreprise d'installation électrique.

Cette entreprise de cinq salariés a pour activité principale la mise en place ou la remise en état d'installations électriques chez des particuliers. Souffrant d'une baisse tendancielle d'activité, elle se bat pour gagner des clients et ne pas en perdre.

Le responsable des devis, accompagné du jeune en alternance, se rend chez une vieille dame pour faire un diagnostic suite à des pannes répétées. Il s'agit d'une personne dont le train de vie apparaît vite aux visiteurs comme confortable. Par ailleurs avenante, elle montre vite que, ne connaissant rien à la question, elle est prête à faire confiance, et que dans tous les cas, elle n'a pas l'intention de consulter un autre réparateur.

Le professionnel se rend vite compte que la panne est légère, et que malgré la vétusté (relative) de l'installation, il est inutile d'envisager une remise en état complète. Une simple réparation sur une partie du circuit sera amplement suffisante. Pourtant, ce serait bien tentant de proposer un devis important, de profiter des moyens et de la naïveté supposés de la cliente pour assurer une rentrée plus confortable de chiffre d'affaires. Cependant, le responsable de l'entreprise choisit de proposer un devis correspondant, ni plus ni moins, au besoin qu'il a évalué pour sa cliente, en professionnel avisé qu'il est. Le jeune s'en étonne : il a entendu dire tant de choses sur le comportement des entreprises !

Le professionnel, qui est aussi son tuteur et se pique de pédagogie, lui retourne la question : « et toi, que penses-tu de mes motivations pour avoir ainsi agi, d'une façon que l'on peut qualifier d'honnête ? » La première réaction de ce dernier fut, après une courte réflexion de s'écrier : « ça y est, j'ai compris : vous avez eu peur que la "vieille", pas si naïve que cela, s'interroge sur le devis, fasse appel à un concurrent, ou pire se plaigne auprès de la concurrence et des prix. En fait, en agissant comme cela, non seulement vous avez écarté le risque d'une sanction, mais vous avez en plus visé l'efficacité à long terme en soignant votre image et en fidélisant le client : pas idiot ! »

« Tu as à la fois tort et raison : ce n'est pas si simple que cela », lui rétorque l'homme de l'art. Et de « tirer les vers du nez » de son jeune protégé pour le faire arriver jusque là où il voulait en venir.

La première motivation évoquée est donc celle de la recherche d'efficacité, et de l'intérêt de l'entreprise à long terme, par la fidélisation de la clientèle, de façon directe ou indirecte (bonne réputation). S'agit-il réellement d'honnêteté ? Sans aucun doute, cela lui ressemble. Mais à la limite, si le professionnel avait été certain qu'il ne courait aucun risque, il aurait eu intérêt à gonfler le devis. On est à la limite du cynisme : on fait semblant d'être honnête, mais les motivations sont tout autres !

La deuxième motivation exprimée facilement par le jeune est celle de la peur du gendarme. Si on se fait prendre ? Si la vieille personne se plaint ? Là encore la motivation est bien loin de l'honnêteté sincère. Ne mésestimons pas cependant le rôle de la loi qui nous aide parfois à respecter autrui et le bien de tous, malgré nous. Reconnaissons cependant que nous ne pouvons nous contenter de ne faire que ce qui est permis par la loi, et de ne pas faire seulement ce qui est interdit !

La troisième motivation suggérée par le professionnel est celle de règles professionnelles, transmises par sa profession, et érigée en règle de conduite par son entreprise : le service du client passe avant toute autre considération. Sans doute entre-t-on là dans le domaine de la déontologie, mélange d'efficacité bien comprise, de sagesse professionnelle, de manière de vivre un métier. Intéressante combinaison, à tirer de l'histoire et de la culture d'une profession ou d'une entreprise (parfois écrite, voire codifiée), qui peut sans doute aider dans bien des décisions. Les métiers où les entreprises qui ont formalisé ces règles sont d'ailleurs susceptibles de sanctionner les manquements.

La quatrième motivation avancée par le professionnel, formé dans un établissement fortement marqué par des valeurs éducatives, fait référence au devoir de mettre en pratique des valeurs d'honnêteté, de respect d'autrui. C'est au nom de valeurs morales ancrées en soi par notre appartenance familiale, éducative, sociale que nous orientons le choix de nos décisions et de nos actions.

Le cinquième niveau de motivation enfin, mis à jour par le professionnel, et que le jeune met plus de temps à percevoir, est celui du désir, du libre choix, assumé, conscient et conscientisé, de regarder le client comme personne humaine respectable, digne de sollicitude, vis-à-vis de laquelle on se sent redevable et responsable en humanité. Par rapport au niveau précédent, même si les valeurs mises en jeu (honnêteté, respect d'autrui) sont les mêmes, il s'agit de passer de valeurs reçues à des valeurs choisies, que l'on s'est appropriées. C'est le passage d'une morale reçue comme une obligation à une éthique librement choisie.

Que conclure ?

L'acteur économique responsable est sans doute partagé, en pratique, entre tous ces niveaux de motivation. En tout état de cause, il serait fautif de ne pas se préoccuper de l'intérêt de son entreprise à long terme. Et tant mieux si la loi, les règles professionnelles, ses réflexes éducatifs, voire parfois une dose de mauvaise conscience, exerce une limitation effective à notre tentation de faire jouer l'intérêt particulier au détriment d'un intérêt plus général.

Il y a aussi l'enjeu d'être, et de devenir sans cesse davantage, une personne libre, consciente des motivations choisies qui fondent ses actes. Tel est l'objectif final de toute démarche d'éducation ; ce vers quoi on ne cesse de tendre tout au long de sa vie³.

D'où la proposition de définition suivante de l'éthique, empruntée à Michel Falise et Jérôme Régnier : « *agir en assumant consciemment ses choix et en fonction de valeurs promotrices de la dignité de l'Homme* ».

Cette définition marque bien le territoire de l'éthique qui est celui de l'agir, du faire, et pas seulement celui du dire et du penser. Elle fait référence également aux deux facettes de compréhension de la conscience, c'est-à-dire consciemment (par opposition à la seule habitude), et selon sa conscience (selon un comportement choisi et assumé).

2. Clarifions nos valeurs

La question des valeurs est également abordée dans cette définition : les valeurs définies comme étant ce « *qui rend désirable un être ou un comportement* »⁴. La règle du jeu est ici clairement

³ À ce stade, on pourra s'interroger sur les rapports entre éthique et foi. L'éthique, enracinée dans la nature humaine, est facteur d'humanisation qui ouvre à l'universel. « *Sans donner la signification ultime de la vie, l'éthique, par son existence même, contribue à l'éclairer, au-delà des normes et des principes* » (Centre Interdisciplinaire d'Éthique de l'Université Catholique de Lyon). Pour autant, la foi (du moins dans les religions révélées) procède d'un autre registre, vécu par le croyant comme un appel qui lui est fait personnellement par Dieu et qui, d'ailleurs comporte en aval des exigences éthiques, en particulier sur la prise en compte de la dignité irréductible de la personne humaine comme créée à l'image de Dieu. En revanche, l'éthique est fondée à interroger les religions sur leurs pratiques et fonctionnements (cf dérives sectaires). Cependant, « *la foi, réduite à l'éthique, perd sa spécificité théologique et mystique ; l'éthique, réduite à la foi, devient une attitude religieuse en laquelle elle se dénature* » (Pierre Gire, *L'Éthique aujourd'hui : la conscience et la loi*, 1994).

définie : ne peuvent prétendre au statut de valeurs morales ou éthiques⁵ que celles qui sont au service de la personne humaine dans toutes ses dimensions.

Alors, quelles sont mes valeurs choisies ? Quel est l'ensemble des quatre ou cinq valeurs (système de valeurs) par lesquelles je souhaite m'identifier en profondeur ? L'expérience d'animation de séminaires avec de jeunes futurs diplômés montre la diversité, la richesse et la complémentarité des réponses possibles.

Ainsi, il y a quelques années, dans un groupe de réflexion sur la formation de la personne avec plusieurs écoles d'ingénieurs, nous avons analysé les systèmes de valeurs mis en avant par chacune d'entre elles à travers leurs plaquettes. Ce fut particulièrement intéressant de constater comment pouvaient être distincts les projets éducatifs : telle école mettant en avant la responsabilité personnelle, individuelle même, et morale de l'ingénieur dans l'exercice de ses fonctions techniques, d'encadrement et de décision ; telle autre insistant davantage sur la dimension d'équipe, de solidarité, d'interaction entre les acteurs et les groupes. Ce qui ne veut pas dire pour autant que la première école se désintéressait de la dimension collective, ni la seconde de la responsabilité individuelle.

3. Clarifions nos finalités

Pourquoi et pour qui « roulons-nous » ? Telle peut être la forme triviale du titre de ce paragraphe.

Il est intéressant de poser la question à des personnes qui se préparent à une démarche de création ou de reprise d'activité. Mais elle s'adresse bien entendu à chacune et chacun d'entre nous.

Face à cette question des motivations d'une démarche de création, les étudiants d'écoles de commerce expriment spontanément les réponses suivantes : l'argent, l'ambition, la volonté de ne pas dépendre d'autrui, l'attrait du pouvoir. En général, il est difficile pour eux de réaliser que des personnes puissent avoir des finalités autres : celle de la recherche de réalisation personnelle, celle de servir un projet économique utile et enthousiasmant, celle de développer un savoir faire, celle de permettre à d'autres de se réaliser dans un projet partagé, celle enfin d'assurer du travail et des revenus à des personnes et de contribuer à la vie d'un territoire. La recherche du profit reste la seule finalité supposée par beaucoup dans notre économie libérale.

De nombreux témoignages, pas assez connus, de dirigeants prouvent le contraire. En approche stratégique d'entreprise d'ailleurs, les premières questions posées sont celles des métiers, des finalités et des valeurs nées de l'histoire, de la culture, et des pratiques des dirigeants et acteurs de l'entreprise.

Que retenir de cette interrogation sur les finalités ? L'homme n'est ni ange ni bête. Reconnaissons l'écart entre ce que nous désirons faire et ce que notre finitude nous permet d'accomplir. À travers nos limites mêmes, que ne l'emportent pas les légitimes besoins de reconnaissance personnelle de toutes sortes sur la poursuite modeste mais tenace du bien commun. Tel est l'enjeu éthique.

4. Clarifions, enfin, nos lieux d'implication humaine

En tant que sujet, l'homme est impliqué dans divers lieux de vie et d'humanisation : la vie privée familiale et amicale, les loisirs, la vie professionnelle, la vie associative et citoyenne, la vie culturelle, la vie spirituelle (que soient présentes ou pas des références religieuses).

⁴ J.J Paquette, *Cours de sociologie générale*, ESDES, 1995.

⁵ On ne dissertera pas ici sur la distinction des termes morale et éthique, dont l'étymologie est la même : dans les deux cas, il s'agit des mœurs, même s'il convient de situer ces termes dans le contexte des civilisations romaine et grecque, avec le type de rapport qu'elles ont induit : une dimension plus marquée par le choix individuel de la personne dans le premier cas et par une pression sociale dans le second cas. On gardera cependant, comme cela a été mentionné ci-dessus, la distinction pédagogiquement utile du passage du « prescrit » au « choisi ». On y reviendra plus loin avec la distinction entre éthique des règles du jeu et éthique du sens.

La tentation est forte d'adopter une attitude schizophrénique, en cloisonnant nos divers lieux d'implication, et en particulier celui de la vie professionnelle par rapport aux autres : dans un monde économique guerrier et sans pitié, être loup avec les loups, et cultiver nos valeurs dans la vie privée. Or il y va de l'unité de notre vie.

D'un côté, la confusion des sphères nous paraît dangereuse, surtout lorsqu'elles sont de nature différente : l'entreprise, en particulier et à la différence de la famille, est un lieu de non gratuité, où les relations entre les acteurs se nouent autour d'une réciprocité d'intérêts : livraison de biens ou de prestations d'une part, et rémunération d'autre part (prix de vente, salaire), le tout étant assorti de règles de droits et devoirs réciproques. Cette réalité n'empêche aucunement les personnes d'habiter leur fonction au delà de ces règles de fonctionnement par une qualité d'être et de relation, ni même de vivre leur travail comme étant de l'ordre d'une vocation. Mais, sous prétexte de motifs parfois généreux, il serait dangereux de biaiser cette dimension contractuelle fondatrice du statut professionnel, et même garante de la possibilité d'une démarche éthique réelle. En ce sens, la comparaison d'une entreprise à une famille, pour sympathique qu'elle puisse être, est porteuse de toutes les dérives de pouvoir, si ce n'est d'abus de biens.

À l'inverse, le risque est fort d'adapter son comportement à ses lieux d'activité : par exemple abandon de ses valeurs dans la vie professionnelle, en pensant qu'on se rattrapera dans la vie familiale ou associative. Cette dualité n'est pas tenable : même bardée de toutes les finalités honorables, la vie familiale et associative risque d'être envahie par les moyens et les attitudes de la vie professionnelle.

Ne vaut-il pas mieux tenir et gérer l'écart entre le souhaitable et le réalisable dans sa vie professionnelle, même quand cela engendre quelques blessures ? L'enjeu est alors celui de la clarté et de la lucidité, de la capacité de distanciation et d'humour et de la capacité à gérer dans le temps cet écart en cherchant à le réduire. Nulle faiblesse en cela ; nulle souffrance malsaine, pourvu qu'on sache mesurer le moment à partir duquel l'écart devient réellement déchirure, nécessitant alors, si on le peut, une rupture.

Malheureusement les statistiques et l'analyse des phénomènes de souffrance au travail et de harcèlement moral montrent que le passage de l'écart, comme espace de vie, à la déchirure, comme logique de mort, est trop souvent constaté et constitue une inquiétante question de société à résoudre.

En conclusion, l'éthique se développe en quatre temps :

- L'appel à être et à devenir pour soi : dignité, conviction, discernement, altérité comme distanciation par rapport à soi-même, responsabilité de soi, recherche du bien ;
- l'appel à la reconnaissance mutuelle : reconnaissance de l'autre dans sa différence, responsabilité de l'autre. « *L'éthique, c'est l'éveil originel d'un je responsable d'autrui* », selon la formule du philosophe Levinas ;
- l'appel à la responsabilité collective : solidarité et responsabilité par rapport à un groupe, une société, un peuple ;
- l'appel à la responsabilité par rapport à l'avenir commun : « Agis de telle façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentique sur terre »⁶.

II. L'ACTION PROFESSIONNELLE : LIEU DE TENSION ET D'ÉCART.

Être acteur professionnel nécessite un travail de clarification non seulement personnel, mais aussi sur son environnement. Or depuis vingt cinq ans, l'environnement de l'entreprise a été complètement bouleversé.

⁶ Reformulation de l'axiome kantien par Hans Jonas dans son *Principe responsabilité*.

L'environnement économique était certain, local et simple. Il est devenu incertain, mondialisé et complexe. On est passé d'une économie de production (avec une logique de distribution), à une économie d'environnement, marquée par une logique de marché. L'entreprise s'est organisée en conséquence pour devenir plus réactive, voire proactive, flexible, intégrante, communicante⁷. D'où une organisation des entreprises moins fondée sur la hiérarchie, l'autorité, la soumission et la rigueur cartésienne, et davantage sur les réseaux et la gestion de projet, sur des valeurs fédératives, l'adhésion, le pragmatisme, l'autonomie et la flexibilité. La dimension humaine devient ainsi point de convergence de l'entreprise, avec le risque d'une pression complémentaire au surinvestissement des personnes, et d'une marginalisation de celles qui sont moins aptes au changement, « *la lutte des places prenant la suite de la lutte des classes* », selon l'expression du sociologue Vincent de Gaulejac.

C'est dans ce contexte que va se mouvoir l'acteur professionnel : contexte porteur de promesses et d'espaces d'autonomie, contexte lourd aussi de contraintes plus nombreuses et plus complexes. À tel point que certains dirigeants vont jusqu'à penser que les espaces de liberté pour une démarche éthique n'existent plus dans un environnement de guerre économique, sauf à vouloir se donner bonne conscience à travers quelques actions plus ponctuelles et symboliques que réellement efficaces.

Ce qui est certain, c'est que la vie professionnelle embarque l'acteur dans des écarts et des tensions permanents au milieu desquels il sera amené à agir au mieux ou au moins mal.

1- Des exemples

Ce chef d'entreprise moyenne de travaux publics travaille en grande partie sur des marchés de collectivités locales. En réponse à un appel d'offre d'une commune, sa proposition est retenue. Il rencontre ses interlocuteurs qui, après quelques circonvolutions, finissent par lui faire comprendre qu'il ne gardera pas le marché s'il n'accepte pas de verser une somme d'argent importante à un soi-disant organisme d'étude qui établira une facture sans réalité de prestation. Ce marché représente un pourcentage de CA important pour cette entreprise qui vient de passer un début d'année difficile et qui se demande si elle pourra garantir la pérennité de l'emploi à tous ses salariés. Après beaucoup d'hésitations et malgré les risques légaux, le chef d'entreprise choisit d'en passer par les exigences de la commune.

Ce même chef d'entreprise, quelques mois plus tard, décide de s'engager, au sein d'un mouvement, à une action de sensibilisation et de lutte contre la corruption. Leur objectif : faire évoluer les règles de contrôle en la matière sur le plan national, et les réglementations internationales.

Ce DRH d'une entreprise moyenne se trouve en plein dilemme. L'entreprise à la quelle il appartient est en difficulté depuis quelque temps. Le PDG a fait venir un cabinet d'audit anglo-saxon qui vient de conclure à la nécessité de licencier 20% du personnel pour retrouver une rentabilité d'exploitation et un rendement satisfaisant du capital. Le DRH est très insatisfait de cette préconisation. Sensibilisé à une approche stratégique à plus long terme de l'entreprise par sa formation et ses précédentes fonctions, il est persuadé qu'une nouvelle analyse des marchés potentiels et de prise en compte des savoir-faire différenciateurs de l'entreprise permettrait de trouver des solutions qui, sous réserve de réinvestir (ce que permet la structure du bilan), assurerait la pérennité des emplois sur le moyen terme. Il encourage son PDG à faire appel à un cabinet plus axé sur ce type d'approche avant de prendre une décision. Peine perdue : en conseil de direction le patron informe ses collaborateurs de sa décision de mettre en place un plan de licenciement, et demande à son DRH de le mettre en application.

Que faire ? Le DRH est confronté à deux attitudes possibles.

⁷ Rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat, *Le Travail dans vingt ans*, Commissariat général du Plan, Éditions Odile Jacob, 1995, p.75-76.

Il peut, fidèle à son intuition et à ses convictions face à un patron qui ne l'a pas écouté, décider de démissionner. Il sera en paix avec sa conscience. Peut-être même sa résolution sera-t-elle facteur de remise en cause en profondeur de son patron. En attendant, il joue gros avec ses 42 ans et sa famille : qui acceptera d'embaucher un DRH qui a reculé devant un licenciement ?

Il peut aussi décider d'assumer la tâche qui lui est demandée (avec la souffrance d'exécuter une décision qu'il ne partage pas, et vis-à-vis de laquelle il est soumis à une obligation de réserve de parole), en se disant qu'il a au moins l'avantage de connaître les salariés, et la possibilité de mettre en place un plan de licenciement le moins mauvais possible, avec un travail d'outplacement.

Ce responsable de production d'une entreprise se trouve confronté à une hausse du carnet de commande qui l'amène à s'approvisionner plus que de coutume et donc à renforcer temporairement son équipe de magasiniers. Engagé dans une association de lutte contre l'exclusion, connu pour ses convictions par ses collaborateurs, il décide, en accord avec eux de donner sa chance à une personne exclue depuis plusieurs années de la culture du travail. Cette démarche est doublement aidée sur le plan financier, et par le soutien de l'association dont l'objectif est de permettre à ce type de personne de se remettre dans des conditions permettant de franchir le seuil d'employabilité. Malgré de nombreuses difficultés, la personne tient le coup et s'intègre peu à peu dans l'équipe. Un renouvellement du niveau élevé du carnet de commande conduit à envisager un prolongement de stage sous une autre forme juridique, avec à l'appui, une formation de base de cariste. Finalement, le niveau du carnet de commande se pérennise, et la direction générale donne son feu vert pour embaucher la personne en CDI.

Ce dirigeant de grande société, qui a toujours donné priorité à la prise en compte de la dimension sociale de l'entreprise, se trouve confronté à une chute conjoncturelle de certains de ses marchés. Cette chute ne remet pas fondamentalement en cause la rentabilité de son entreprise, mais elle a un effet psychologique fort sur une partie de son actionnariat qui risque de la lâcher. À contre cœur, il décide de licencier, tout en préservant le versement de dividende à ses actionnaires. Il explique qu'il est de sa responsabilité personnelle de procéder ainsi pour garantir à terme l'intérêt de la majorité des salariés. Son directeur général, pour sa part, qui s'était engagé dans une filiale qu'il dirigeait à ne jamais licencier, décide de démissionner.

Que dire également de ce cadre commercial d'une entreprise de haute technologie, confronté à une baisse importante et véritablement préoccupante du carnet de commande qui l'amène à embaucher un commercial ? Le candidat apparemment le plus prometteur lui propose, à sa grande déception, de lui fournir de façon induue, les caractéristiques des réponses de son principal concurrent au dernier appel d'offre auquel son entreprise est en train de soumissionner. Après une première réaction de colère, il réalise le parti que lui et son entreprise pourraient tirer de cette embauche. Des raisons familiales le mettent dans une obligation de renforcer sa solidité professionnelle. Par ailleurs, son patron, durant les séminaires de direction, ne cesse de marteler que l'entreprise doit « gagner des marchés à tout prix ». En sens inverse, que penser de l'introduction d'une telle mentalité dans son équipe commerciale bien soudée et battante, malgré ses limites ? Au surplus, un rapport récent du service de contrôle de gestion le fait s'interroger sur la réalité de la responsabilité du service commercial dans la mauvaise performance du carnet de commande. Il semblerait en effet que, sur plusieurs marchés récents, les problèmes de pièces défectueuses et de retard de livraison non seulement donneraient mauvaise presse à l'entreprise, mais annuleraient la quasi totalité des marges (en raison des pénalités qui s'en suivent).

De façon plus banale enfin, comment réagir face à la tentation, dans une réunion, de monopoliser la parole, de ne pas écouter l'autre en authenticité, de faire passer le souci de sa promotion personnelle avant la recherche de l'intérêt collectif (surtout lorsque cette pratique est couramment utilisée par les autres) : doit-on éternellement passer pour le « naïf de service » ? Nous pourrions multiplier les exemples de la vie professionnelle courante.

2. Un nouveau travail de clarification s'impose

Dans les exemples ci-dessus, on constate que l'acteur professionnel doit gérer des écarts et exercer sa liberté, entre le souhaitable et le réalisable d'une part, et entre les niveaux personnel et institutionnel d'autre part.

Revenons ici à l'acte éthique lui-même. Nous avons vu que c'est l'acte d'une personne exerçant sa liberté à travers une décision de la conscience. Les anciens moralistes parlaient de la vertu de prudence comme de la capacité à prendre des risques (Aristote, Thomas d'Aquin). Un philosophe de la liberté comme Jean-Paul Sartre évoque le dynamisme des mouvements individuels et collectifs qui rompent la sérialité d'une société qui tend à se figer (le pratico-inerte)⁸. C'est la liberté humaine qui met la société en mouvement.

Dans ce travail de la décision se tient une tension fondamentale entre deux pôles, celui de la conviction et celui de la responsabilité. La conviction, c'est l'affirmation des valeurs qui donnent un sens à ce que l'on fait et sans souci des conséquences individuelles et collectives de la décision prise. La responsabilité au contraire analyse avec soin les répercussions possibles sur soi et sur les autres des décisions à prendre et des actions futures à engager. Il n'y a pas deux morales, une morale de conviction et une autre de responsabilité, mais dans tout acte éthique il y a un dosage de conviction et de responsabilité. Dans le témoignage de la vie qui peut aller jusqu'au don de sa propre vie au service de valeurs, le pôle de la conviction l'emporte alors que dans de nombreuses décisions mettant en cause des collectivités et des institutions, c'est le pôle de la responsabilité qui tend à peser d'un poids considérable. Mais dans les deux cas les deux pôles sont présents, sinon nous sommes hors du champ de l'éthique⁹.

Dans cette analyse des deux pôles de l'éthique, on voit que le champ d'application a beaucoup d'importance ; aussi faut-il distinguer entre éthique personnelle et éthique d'entreprise. Les valeurs personnelles transposées à l'entreprise peuvent entrer en conflit avec la déontologie de l'entreprise ou sa culture implicite ou explicite.

L'éthique personnelle appliquée à l'entreprise concerne tout acteur ou groupe d'acteurs dans son comportement en entreprise. Dans des espaces laissés libres par le fonctionnement institutionnel ou conquis par capacité d'initiative et d'autonomie, l'acteur exprimera ses valeurs, sous réserve de respecter celle des autres, ainsi que la réglementation de l'entreprise. Il s'agit bien de conquérir et d'habiter des espaces de liberté et d'exercer une capacité d'influence.

L'éthique d'entreprise qui relève de la culture, de la déontologie, de chartes ou de règlements intérieurs concerne l'entreprise en tant qu'institution, et ses membres, en tant qu'appartenant à l'institution, tant pour les relations internes qu'externes. L'éthique d'entreprise se rapporte à un certain nombre de règles ou dispositifs institutionnels, nés du métier, de l'histoire, de la culture, ainsi que des choix des dirigeants. L'explicitation de ces valeurs permet aux acteurs d'exercer leur propre liberté dans un cadre de limites clairement énoncées. Dans la pratique, l'explicitation ne sera jamais complète, sans compter les décalages plus ou moins prononcés entre le dire et le faire. Une éthique d'entreprise trop prégnante pourrait entraîner des dérives à caractère totalitaire.

La grille ci-dessous permet de poser correctement les conflits de valeurs qui interviennent éventuellement au moment d'une décision en entreprise, si l'on tient compte des précisions données ci-dessus.

⁸ Sur tout ceci voir, H. Puel, *L'Économie au défi de l'éthique*, Paris, Cujas-Le Cerf, 1989 ; E Gilson, *Le Thomisme, introduction à la philosophie de Saint Thomas d'Aquin*, Paris, Vrin, 1965 et J.P. Sartre, *Critique de la raison dialectique*, Paris, Gallimard, 1960.

⁹ Voir Max Weber, *Le Savant et le politique*, Paris, Plon, 1959.

	Éthique en entreprise	Éthique d'entreprise
Éthique de conviction	Arguments pour Arguments contre	Arguments pour Arguments contre
Éthique de responsabilité	Arguments pour Arguments contre	Arguments pour Arguments contre

Par exemple, appliquée à l'exemple du cadre commercial (p. 42), elle montre qu'il serait plus facile à l'acteur de suivre ses convictions (ne pas embaucher un commercial douteux) si son patron n'incarnait pas lui-même des convictions contraires consistant à encourager ses collaborateurs à gagner des marchés à tout prix. On pourrait, sur tous les exemples cités ci-dessus prendre le temps de remplir objectivement les différentes cases du tableau, non pas pour donner une décision sous forme de recette, mais pour ordonner les arguments afin d'éclairer la décision.

3- Acteur dans un environnement complexe

La réalité amène à élargir le champ du discernement de l'acteur. L'éthique d'entreprise ne saurait ignorer son contexte. Celui-ci est complexe et de nature différente. Les économistes ont coutume de dire qu'entre la micro et la macro économie, c'est le « no bridge » : il n'y a pas de pont. C'est dire que les arguments d'analyse et de conviction ne peuvent être purement et simplement transposés d'un domaine à l'autre.

La démarche éthique que nous proposons ici vise à distinguer les différents plans pour clarifier les processus de décision, mais elle ne fait pas que cela. Elle montre qu'en distinguant les plans, l'acteur peut retrouver des espaces de liberté et de responsabilité qui lui paraissaient inexistantes au seul niveau de l'entreprise.

Le tableau que nous présentons ci-dessous peut être complexifié : on pourrait, par exemple, y ajouter un niveau méso-économique (celui des organisations professionnelles et des collectivités locales, comme distinct de celui des États). On peut aussi lui ajouter des domaines d'application divers qui introduisent dans ce tableau une troisième dimension. Ici nous avons retenu celui de la préparation de l'action, mais cela aurait pu être le rapport à la temporalité ou l'analyse « ex post » de la décision¹⁰.

L'éthique du sens est celle des convictions qui orientent notre action. C'est l'agir humain en tant qu'il se donne un sens, c'est-à-dire à la fois une direction et une signification. La façon de fonder ce sens, le sens du sens, peut relever de philosophies ou de religions différentes dans le contexte d'un monde pluriel et tolérant. Ce sont les finalités que je choisis de mettre en application dans ma vie. C'est mon projet de vie qui éclaire mes grandes décisions, y compris dans ma vie professionnelle.

L'éthique des règles du jeu traverse aussi les trois niveaux personnels, microéconomiques et macroéconomiques. Ce sont les valeurs auxquelles je choisis de me référer (ou les obligations morales socialement acceptées), les règles du jeu de l'entreprise, éventuellement érigées en charte déontologique, les interdits, la Constitution politique et tout son dispositif juridique.

Le niveau de l'action est celui de la préparation à l'exercice de la responsabilité de l'acteur en situation, sa participation à la mise en application des fondamentaux de l'entreprise dans une démarche stratégie, et le management opérationnel. Ce peut être aussi son action dans la société au niveau associatif, syndical ou politique.

¹⁰ Voir H. Puel, *Les Paradoxes de l'économie*, chapitre 12 : Les Lieux de mobilisation des consciences.

*L'acteur et ses espaces de liberté*¹¹

	Niveau personnel	L'entreprise	Macro-économie
Éthique du sens	Mes finalités, le sens de ma vie	Les finalités de l'entreprise, la culture et le métier	Bien commun, montée humaine, projets de société
Éthique des règles du jeu	Décatalogue, obligations, interdits, vertus, mes valeurs reçues puis choisies	Déontologies professionnelles, chartes et règlements d'entreprise	Constitutions, droits de l'homme, lois et règlements
Préparation de l'action	Information, réflexion, discernement, prise de décision	stratégie, management, choix opérationnels	nouvelles lois, conventions collectives...

L'acteur, à la fois sujet, professionnel et citoyen, se meut dans toutes les cases du tableau. Prenons par exemple le cas de l'entrepreneur qui doit accepter de payer une étude fictive dans un système d'appel d'offre pour maintenir les salariés de son entreprise. Une éthique de responsabilité, proche d'une éthique de détresse, lui fera accepter la manœuvre, mais moralement il n'est pas quitte et ne peut en prendre définitivement son parti. Il se doit d'agir au niveau de l'organisation professionnelle ou au niveau de l'État pour que des pratiques plus correctes puissent s'établir, comme il le fait dans le cas suivant.

Cette situation d'acteur appelé à peser sur un environnement institutionnel complexe et à en faire évoluer les règles nous amène à citer cette belle formule de Paul Ricœur qui définit l'éthique comme « la visée de la vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes » (*Soi-même comme un autre*, Seuil, 1990).

III. ÊTRE ACTEUR : DISCERNER, DÉCIDER, ÉVALUER, PERSÉVÉRER

En aucun cas, nous n'envisageons de donner une méthodologie achevée pour introduire le souci éthique dans une démarche de décision. Il nous semble qu'il revient à chacun d'essayer de se construire ses propres outils, avec ce qu'il est, en évitant le double piège de l'excès de culpabilité et de complaisance à l'égard de soi-même.

Par contre, nous nous proposons de baliser un certain nombre d'étapes qui devraient, selon nous, faciliter un travail d'analyse, de discernement, de prise de responsabilité, d'intelligence et de capitalisation d'expériences. Ce dernier point nous paraît essentiel.

Avant de décrire ces étapes, deux remarques s'imposent :

— il ne s'agit pas d'étapes à suivre de façon linéaire ni dans un ordre préétabli. Il s'agit plutôt d'une démarche exigeant des va-et-vient permanents.

— nous pensons que la question éthique et les conflits de valeurs correspondants viennent parfois trop tôt dans les interrogations, empêchant de prendre en compte d'autres éléments objectifs de la réalité. Nous proposons donc de repousser le plus loin possible la question éthique¹².

¹¹ Ce tableau résulte du croisement de deux approches : celle de H. Puel, distinguant les niveaux micro et macroéconomiques et la nôtre, distinguant le niveau personnel et celui de l'entreprise.

1- L'approche des faits

Il s'agit ici de privilégier une approche la plus technique et objective possible du problème posé ou de la réalité à observer. Il s'agit de mobiliser toutes les ressources de notre compétence. Il ne s'agit pas là d'une phase à proprement parler éthique (bien que la compétence professionnelle soit sans doute la première exigence éthique à cultiver). Porter cette compétence et l'utilisation des outils qui l'accompagnent à leur maximum évite des *a priori* idéologiques.

À ce niveau, gardons-nous de sentiments et de bonnes intentions et gardons la tête froide : ne fermons aucune porte à l'analyse. S'agissant d'une question concernant le maintien d'emploi d'hommes ou de femmes par exemple, ne refusons pas à ce niveau d'entrer dans une démarche d'analyse de coûts, sous prétexte que nous ne voulons pas, au nom de notre éthique, considérer les hommes seulement comme des moyens, mais comme des fins, selon la formule célèbre d'Emmanuel Kant. Faisons confiance à notre capacité à introduire des critères éthiques lorsque cela sera nécessaire.

En sens inverse, relient toujours une réalité technique à son environnement et aux objectifs qui la sous-tendent.

Cette étape requiert des qualités de rigueur et de professionnalisme.

2- Le repérage transversal

Nul ne peut maîtriser les différentes facettes d'une réalité et de son environnement. Cette deuxième étape manifeste l'enjeu de l'écoute et de la transversalité. Elle exprime la nécessité d'une approche plurielle de toute interrogation, plurielle dans les disciplines appelées, plurielle dans les personnes rencontrées. Cette phase permet de dépasser la technicité pure, et en tous cas celle d'une seule discipline.

Elle va aussi permettre de prendre des repères, en terme de contraintes, en termes de réalités humaines ou culturelles, de règles plus ou moins explicite, de relecture de situations plus ou moins semblables.

L'approche déontologique pourrait se situer à ce niveau avec tout son champ d'investigation de l'histoire, de la culture et de la sagesse professionnelle d'une entreprise ou d'un métier.

Cette étape requiert des qualités d'ouverture, de curiosité, d'écoute.

Ces deux premières étapes sont des étapes de repérage et de prise de distanciation.

3- La délibération

Cette étape devient nécessaire si les deux premières étapes n'ont pas permis d'apporter une solution à la question posée. Dans 90% des cas elle devrait sans doute être inutile. Mais elle est parfois incontournable.

Il s'agit donc d'un temps d'analyse, de réflexion, de mise en perspective entre question posée, contraintes de tous ordres, finalités et valeurs personnelles, cadre de référence institutionnel de l'entreprise et de la société.

Faire jouer sa lucidité et sa clarté personnelle, son intelligence, son sens des responsabilités, oser entretenir l'hésitation¹², laisser le temps faire mûrir notre propre discernement. Mobiliser l'imaginaire, remonter la chaîne des causalités le plus en amont possible, faire place à la distance entre le projet et la réalisation, s'assurer qu'est bien prise en compte la présence d'autrui, des collaborateurs et des institutions.

¹² Dans l'exemple de l'embauche d'un commercial, à quoi sert de se poser des états d'âme éthiques, s'il est démontré que la solution ne réside pas dans l'embauche d'un commercial, mais dans l'amélioration des délais et de la qualité du service achat ?

¹³ CF Etienne Perrot dans un article intitulé "Savoir décider", *Revue éthique des affaires*, Éditions ESKA, janvier 1995,

Pour cette étape, des outils tels que les grilles de discernement proposées ici peuvent aider ce travail d'accouchement.

Cette étape requiert des qualités de prudence et de sagesse.

4- La décision

Il s'agit à proprement parler du *moment éthique*, en totale rupture avec les trois phases précédentes : au-delà de la compétence, au-delà de la prise en compte transversale et de l'écoute d'autrui, au-delà de l'intelligence, de l'imaginaire et de l'affectif, c'est le temps du risque et de la liberté.

C'est le passage :	de la réflexion	à l'action,
	de l'analyse	à la relation,
	du discours	au comportement,
	de l'idéal	à la réalité,
	de la sécurité	au risque,
	de la spéculation	à l'engagement.

C'est le temps du jugement, de la décision et de l'action, temps de l'éthique de responsabilité car il faudra assumer les conséquences de notre choix. C'est le moment éthique essentiel, car c'est celui de l'agir.

Cette étape requiert des qualités de courage.

5- Le dire

Certes, le dire peut être prononcé à la légère, de façon irresponsable ou cynique. À ce titre, notre société a raison de fustiger l'écart entre le dire et le faire, ainsi que les attitudes exprimées dans des formules comme « faites ce que je dis, pas ce que je fais » ou « les promesses n'engagent que ceux qui les écoutent » !

Mais ne risque-t-on pas de brimer toute parole authentique, sous prétexte du risque d'écart avec sa réalisation ?

Cette étape du *dire* recouvre en fait trois exigences :

- celle d'être capable de dire, donc d'assumer, en annonce, les conséquences de ses décisions sur le fonctionnement des institutions et les personnes, plutôt que d'en faire porter par d'autres les effets, notamment dans leurs aspects impopulaires ;
- celle d'être capable d'exprimer ses finalités, ses valeurs, son sens, sans attendre l'impossible moment d'une cohérence entre les paroles et les actes. Cela demande en fait beaucoup d'humilité d'accepter de se dévoiler inachevé devant d'autres. Mais combien cela est riche en témoignage d'humanité ;
- celle enfin de trouver des espaces de parole collective, qui permettent, par l'échange, d'objectiver ses choix, d'accepter le regard extérieur, de capitaliser les expériences des uns et des autres, et en définitive de se construire ? Tels peuvent être un des enjeux d'appartenance à des groupes de réflexion ou des organisations professionnelles.

La capacité et le courage d'une parole engagée sur l'écart même entre les paroles et les actes devient ainsi élément constitutif d'un authentique engagement éthique.

Cette étape requiert des qualités d'humilité, d'authenticité.

6- L'évaluation

L'exigence de responsabilité ne saurait soustraire l'éthique à une démarche « *de discernement critique, en tant qu'elle recherche méthodiquement les normes et les valeurs applicables dans les décisions à prendre, les structures à organiser, et les procédures à suivre pour leur mise en route* »¹⁴. La démarche éthique appelle, en responsabilité, l'évaluation des décisions prises et des actions entreprises pour enrichir la pratique du décideur.

Nous retiendrons trois points d'évaluation éthique :

Par les résultats :

Ai-je été cohérent dans mes choix entre mes convictions, mes responsabilités et mon environnement ?

Ai-je balayé largement le champ des possibles ?

Ai-je été rigoureux sur le plan méthodologique ?

Les résultats de ma décision ou de mon action sont-ils conformes avec ce que j'avais prévu ? À court terme ? À moyen terme ?

Quels sont les écarts ? Comment puis-je analyser ces écarts ?

Ai-je assumé ces écarts ?

Par les effets, en terme de pratiques, sur les personnes et les institutions

Effets sur moi-même :

Ai-je grandi en conscience, humanité, et responsabilité ?

Ai-je avancé dans ma cohérence interne entre convictions et responsabilités ?

Ai-je avancé dans ma cohérence globale de personne (cohérence entre vie professionnelle et autre lieux d'engagement) ?

Suis-je en "paix" avec ma conscience (attention aux consciences trop culpabilisées ou au contraire trop satisfaites) ?

Ai-je tiré des enseignements me permettant d'avancer pour l'avenir ?

Effets sur les autres :

Mon action a-t-elle fait poser des questions, avancer la prise de responsabilité d'autrui ?

A-t-elle fait grandir autrui en humanité ? En quoi ?

Effets sur l'institution, sur la société, le monde :

Mon action a-t-elle fait reculer le décalage entre le dire et le faire dans mon entreprise ?

A-t-elle repoussé la frontière de l'éthique par l'institutionnalisation de pratiques plus conformes à la dignité de la personne ?

A-t-elle permis de clarifier et préciser le cadre de référence de l'institution ?

Comment évaluer les résultats de mon action au regard de ma citoyenneté, de la recherche du bien commun, de la montée humaine universelle ?

Cette étape requiert des qualités d'honnêteté et de rigueur.

7-Persévérer

¹⁴ Laboratoire Interdisciplinaire d'Éthique de l'Université Catholique de Lyon, juin 1995.

Toute la démarche de réflexion proposée dans ce chapitre s'appuie sur la conviction exprimée en introduction, qui place le refus de toute fatalité au cœur de l'engagement des acteurs que nous sommes. Encore faut-il qu'elle ne se contente pas de bonnes intentions et de vœux pieux, mais s'enracine dans une action continue, intelligente et engagée, sachant capitaliser les leçons de l'expérience. Elle se nourrit de la qualité sans cesse grandissante des étapes précédentes, dans une spirale ascendante permanente.

Cette étape nécessite des qualités de persévérance, d'optimisme, d'estime de soi, de confiance dans les autres.

En conclusion de cette partie, on peut se demander si ces étapes de discernement sont bien applicables dans la vie de tous les jours de l'entreprise. Ne sont-elles pas en contradiction flagrante avec la société de l'urgence dans laquelle nous vivons, ou tout simplement avec la nécessité pour les acteurs économiques de réagir rapidement aux sollicitations des partenaires et de l'environnement ?

L'application de la grille de l'acteur et de ses espaces de liberté à la question du rapport à la temporalité nous paraît tout à fait pertinente.

Proposons ici deux pistes de réflexion en direction de cette légitime interrogation :

En premier lieu, nous ne saurions insister assez sur la nécessité de prendre ce temps de recul vis-à-vis des décisions stratégiques qui engagent l'entreprise de façon importante et durable. De plus, en situation d'anticipation et de préparation de la décision aujourd'hui rendue nécessaire par l'environnement, il est possible de prévoir dans un calendrier de prise de décisions cette démarche de discernement qui va ainsi dans le sens d'un bon management.

En deuxième lieu, il nous semble qu'un entraînement régulier est possible, en particulier pour rendre cette démarche familière, donc plus rapide, plus naturelle, et faire rapidement le lien entre des situations non identiques mais proches. Tout le travail de capitalisation d'expérience en est alors valorisé.

Conclusion

En conclusion deux aspects nous paraissent fondamentaux :

— l'importance des rapports entre l'individu, l'institution et la société. En circulant d'un niveau à l'autre, l'acteur peut conquérir et habiter des espaces de liberté. Il a en effet la responsabilité éthique de participer à tous niveaux à la construction des règles du jeu. Face à la prégnance de l'environnement économique actuel, il nous semble nécessaire d'instituer ou renforcer l'existence de lieux de débat, de relecture des pratiques, pour préserver la place authentique des personnes dans l'agir professionnel au sein des entreprises et des institutions, au fonctionnement de plus en plus complexe.

— la nécessité dans une société où domine un système économique de marché généralisé, sans cesse menacé de dériver vers une idéologie libérale du « tout économique », de militer pour animer un double débat sur les finalités et les moyens. Au niveau de l'entreprise, il s'agit de promouvoir, même pour les petites et moyennes organisations, une systématisation des démarches stratégiques, qui obligent, en situation, à se poser les questions des métiers, des finalités, des valeurs et des savoir faire différenciateurs. Telle est la condition pour une navigation évitant le naufrage. Au niveau de la société, il s'agit de réhabiliter le politique en affirmant sa suprématie sur l'économique, pour faire en sorte que ce dernier, même en système libéral, demeure au service de l'homme.

En guise de propos d'étape, résumons les considérations ci-dessus en quelques conseils pour une démarche éthique dans la vie professionnelle. Ils sont ici humblement proposés au lecteur comme une synthèse de cet ensemble de réflexions et de convictions.

Voici donc quelques propositions pour une démarche professionnelle à visée éthique :

- Cultiver ma compétence professionnelle dans un environnement social, technique, économique, historique dont je me reconnais solidaire.
- Avoir de l'estime pour moi-même, clarifier mes finalités et mes valeurs en référence à la dignité de la personne humaine.
- Conquérir des espaces de liberté pour exprimer ces finalités et ces valeurs.
- Situer mes partenaires non comme des pions mais comme des êtres libres, avoir de la sollicitude envers eux, cultiver le dialogue et la confrontation.
- Assumer les écarts entre le souhaitable et le réalisable, gérer les « blessures » qui en découlent.
- Avoir une vision prospective et d'anticipation.
- Faire preuve de courage, de persévérance et de lucidité, d'optimisme, mais aussi de pragmatisme et d'humilité.
- Donner au professionnel toute sa place, mais pas toute la place.
- Peser sur les structures et les règles, à tous niveaux, pour viser la vie bonne.
- Prendre la vie au sérieux, mais sans se prendre au sérieux.

Références bibliographiques

- BLANCHARD K. et PEALE N. V., *Éthique et management, réussir en restant intègre*, Les Éditions d'Organisation, 1998.
- DEMAISON Michel, *D'une éthique des valeurs au jugement de valeur*, Centre de Bio-éthique de l'Université Catholique de Lyon, 1996.
- Entreprise : la vague éthique, *Projet*, n°224, hiver 1990.
- FALISE Michel et REGNIER Jérôme, *Repères pour une éthique d'entreprise*, Centre d'Éthique Contemporaine, 1992.
- GIRE Pierre, "Une éthique pour l'homme et la société", article disponible auprès de l'Université Catholique de Lyon, 1995.
- Laboratoire Interdisciplinaire d'Éthique de l'Université Catholique de Lyon, *L'éthique dans l'institution : une dynamique créatrice de liens ?*, Les Cahiers de l'Institut catholique de Lyon, Actes du Colloque du 24 mai 1997.
- Laboratoire Interdisciplinaire d'Éthique de l'Université Catholique de Lyon, *La recherche du bien commun : comment est-elle possible aujourd'hui ?*, Les Cahiers de l'Institut catholique de Lyon, Actes du Colloque du 25 septembre 1998.
- MOUSSÉ Jean, *Fondements d'une éthique professionnelle*, Les Éditions d'organisation, 1989.
- MOUSSÉ Jean, *Pratiques d'une éthique professionnelle*, Les Éditions d'organisation, 1989.
- PERROT Etienne, *Discerner et agir dans la vie professionnelle*, Assas Éditions, 1993.
- PUEL Hugues, *L'Économie au défi de l'éthique, essai d'éthique économique*, Éthique et société, Cujas/Cerf, 1989.
- PUEL Hugues, *Les paradoxes de l'économie*, Bayard Éditions/Centurion, 1995.
- RICŒUR Paul, *Soi-même comme un autre*, Essais, 1990.
- SEIDEL Fred (sous la direction de), *Guide pratique et théorique de l'Éthique des affaires et de l'entreprise*, Éditions ESKA, 1995.

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉTHIQUE

Chapitre 3

L'ÉTHIQUE ET LE SUJET

Alain Giré

Institut national des sciences appliquées de Lyon

« Si un homme pouvait écrire un livre sur l'éthique qui fût un véritable livre sur l'éthique, ce livre, telle une explosion, anéantirait tous les autres livres du monde » (Wittgenstein, cité par Savater¹).

Nous sortons semble-t-il d'une assez longue période de sommeil ou d'oubli de l'éthique mais aussi de l'intérêt pour ce que l'on pourrait appeler à la suite de Huxley la « philosophie pérenne », celle qui visait (vise ?) l'accomplissement de la sagesse.

Sortir du sommeil et de l'oubli, *léthé* en grec, ce serait alors littéralement *dévoiler la vérité*, en grec *a-léthéia*. Dévoiler la vérité ? Projet impossible pour les penseurs contemporains depuis la « fin de la *philo-sophia* », relayée

— par les discours de divers courants philosophiques plus orientés vers la critique, la déconstruction, etc.,

— et par le déplacement des questions éthiques et morales vers les « Sciences Humaines » ou vers des engagements politiques plus ou moins pathétiques dans le champ des « luttes sociales ».

Ce supposé réveil éthique paraît coïncider avec le re-surgissement d'une inquiétude, l'ébranlement d'une vision de la vie confortablement installée dans l'idée d'un « progrès matériel » indéfini assuré par la conjugaison glorieuse de la techno-science et de l'économie néo-libérale, renforcée par l'opinion qu'il n'y aurait désormais aucune alternative viable, depuis l'implosion du système soviétique.

Bien sûr la logique du mouvement accéléré orienté vers la production et les valeurs de « l'avoir matériel » demeure prégnante, ignorant le long terme², et contribuant au refoulement du questionnement philosophique et éthique — qui appelle lui, plutôt la réflexion, voire la méditation sur le sens et les valeurs de l'être.

Il n'empêche, un doute existentiel, le sentiment plus ou moins flou d'affronter une période critique, affleure à l'esprit de l'homme contemporain par une multiplicité de symptômes allant des niveaux les plus personnels jusqu'à ceux mettant en question l'avenir même de notre civilisation omni-technicienne.

Voilà assez sommairement brossé le « paysage de fond » sur lequel peut être posé, aujourd'hui, le questionnement éthique. Reste alors à se demander si les individus (et spécialement les étudiants et les cadres) sont préparés à ce questionnement. Bien sûr, dans le champ de la formation, est apparu « un plus éthique » à l'usage des élites, éthique des affaires et bioéthique en tête. Bien sûr aussi, l'enseignement philosophique de terminale a maintenu dans son programme (exception française ?), « morale et éthique », mais le cœur y est-il ? Nous pourrions en douter quand on

¹ Fernando SAVATER, *Éthique à l'usage de mon fils*, Paris, Seuil, 1994.

² Même si des idées nouvelles comme celle d'un développement « durable ou soutenable » à soubassement éthique se font jour et ébranlent les consciences de leurs closes certitudes de la « pensée unique ».

mesure l'écart entre le contenu très riche des manuels et le réel niveau d'appréhension des questionnements éthiques et philosophiques chez le plus grand nombre des étudiants (élèves ingénieurs ou futurs managers) ou des cadres eux-mêmes ayant majoritairement « subi » cette initiation.

Dans ces circonstances, les « cours d'éthique » pour étudiants, ingénieurs, économistes et managers, ainsi que les actions à visée déontologique au sein des entreprises, appellent le développement de la capacité d'une mise en perspective minimale : il s'agit d'éviter l'aplatissement du questionnement éthique, qui concerne *tout l'homme*, au profit du schématisme instrumental des codes dits éthiques, accompagné et redoublé par un ensemble non conscientisé d'opinions dites personnelles ; l'éthique serait alors servie à la carte et consommée selon l'envie des individus, dans un relativisme moral où « les goûts et les valeurs ne se discutent pas ».

Ce risque nous paraît d'autant plus fort que l'individu est aujourd'hui présenté le plus souvent comme un *ego*, occupant tout le devant de la scène (ob-scène !), autonome (générateur de sa propre loi), « maître et possesseur » de la nature et de lui-même, capable de produire et de gérer sa vie comme il produit et gère ses possessions et ses objets et, néanmoins, divisé entre :

- l'optimisme moderne du progrès sur la scène économique et médiatique qui laisse croire que la machine techno-économique continuera sa dynamique autonome en accélération obligée,
- et le pessimisme « postmoderne » sur la scène culturelle des penseurs et philosophes, qui dépeignent une ère de désillusion, de dé-espoir, de dé-être, de nihilisme, de lucidité cynique : mort de Dieu, fin des mythes, fin de la philosophie, fin de l'histoire, mort du sujet, etc. ;

Nous livrons ainsi dans cet article un avertissement, plutôt qu'un guide assuré, quant au *minimum éthique vital* nécessaire pour affronter les questionnements ouverts sous le label déontologique et surtout les défis qui assaillent l'homme contemporain éthiquement désorienté.

Le point le plus crucial autour duquel va tourner notre approche, c'est une « éthique du sujet » et, quand nous disons sujet, c'est d'abord pour bien opérer la distinction avec le Moi narcissique que nous venons d'évoquer. Mais c'est aussi, et surtout, pour introduire le Sujet de la psychanalyse car nous pensons que cette dernière fournit de nouveaux éclairages au questionnement éthique. Il nous semble en effet nécessaire de poser une double hypothèse :

- il n'y a pas d'éthique sans sujet et dialectiquement il n'y a pas de sujet possible sans éthique ;
- éthique et sujet, en con-naissance réciproque, supposent fondamentalement un terrain, une pratique, une inscription dans le réel, une question qui se pose vraiment dans la chair et dans l'esprit d'un sujet et d'une situation existentielle, elle-même prise dans un « contexte complexe ».

Avant de tenter de justifier ces affirmations, nous présenterons quelques-unes des multiples significations du mot éthique (I) ; puis nous exposerons les fondements sur lesquels se fonde tout discours et tout comportement éthique : fondements anthropologiques (II) et philosophiques (III). Il nous sera alors possible de montrer les liens qui unissent aujourd'hui la psychanalyse et l'éthique (IV). Nous concluons en présentant le schéma d'un « espace éthique » prenant en compte ce qui aura été dit auparavant.

I. PREMIÈRES APPROCHES DE L'ÉTHIQUE

Nous avons déjà employé le terme éthique sans précaution, comme pris nous-mêmes dans l'effet de mode ; commençons donc par rafraîchir le sens du mot et l'exploration de ses alentours (son bassin sémantique !).

L'étymologie (*Vocabulaire de la philosophie* de Lalande)

La philosophie, champ de questionnement fondamental auquel se rattache principalement l'éthique, renvoie à trois dimensions principales :

A/ ensemble des prescriptions admises dans une société et à une époque déterminée :

éthique de prescription = morale ;

B/ la « science » ayant pour objet la conduite (le comportement) des hommes, abstraction faite des jugements de valeurs :

éthique de comportement = éthologie ;

C/ La « science » qui prend pour objet immédiat les jugements des actes qualifiés :

éthique de conscience = « science » des valeurs.

Éthique vs morale – déontologie – axiologie

Morale, déontologie, axiologie apparaissent dans le voisinage linguistique immédiat du mot éthique ; essayons de les différencier.

La morale a, au fond, la même signification étymologique, référée au latin *mores* (coutumes) — qui renvoie aux mœurs — que *ethos* s'enracinant lui dans la culture grecque. Pour notre part il nous semble justifié de voir dans l'idée d'éthique une acception de questionnement plus manifeste et une visée plus universelle que dans le terme de morale renvoyant, lui, plutôt à la dimension prescriptive ou interdictrice et à l'adhésion à un système de valeurs plus dogmatique. De là d'ailleurs l'une des causes probables d'un certain discrédit attaché aujourd'hui à une morale perçue comme « moralisatrice » (souvent qualifiée péjorativement de « judéo-chrétienne » ou « bourgeoise »), supposée plus située du côté du conformisme, de l'inhibition et de la « fermeture dogmatique » que du côté d'une vision évolutive des mœurs et de l'humanité vivante et questionnante.

La déontologie renvoie actuellement à des pratiques professionnelles et concrètement à un certain nombre de codes, de chartes, de règles, issues et applicables principalement à tel ou tel secteur professionnel ou telle ou telle entreprise. Le mérite évident de ces codifications est de favoriser une certaine clarification des problèmes et questions pratiques, définissant ainsi des droits et des devoirs. Mais deux écueils se dessinent d'emblée, le premier tient au caractère local, voire corporatiste, en tout cas assez strictement orienté vers des situations concrètes qui évacuent *de facto* deux types de questionnements : d'abord ceux qui renvoient à des perspectives plus larges et plus complexes et d'autre part l'évitement de la question des fondements. Ainsi le renouvellement de l'éthique se réduirait, selon la logique instrumentale dominante, à une pluralité de « contrats déontologiques », qui au mieux garantiraient le respect minimal des règles de l'art et, au pire, dans une forme pervertie, deviendraient un simple argument de marketing. Cette pluralité de déontologies n'est pas problématique par elle-même ; elles le deviennent dans cette quasi absence généralisée de réflexion fondamentale propre à l'époque contemporaine, laquelle, au contraire, en prise à une complexité croissante exigerait simultanément une intelligence plus large et plus globale des situations critiques, auxquelles les « codes locaux » sont incapables de faire face. On voit qu'à l'évidence il ne s'agit pas dans notre esprit de critiquer *a priori* le bien-fondé de ces codes déontologiques spécifiques actuellement florissant dans tous les secteurs, mais de veiller d'une part à laisser ouvert le champ de leur questionnement en amont vers une vision des valeurs morales impliquées et en aval vers les entrelacements de la complexité des situations.

Le troisième terme convoqué à la discussion est celui d'axiologie qui appartient plus au vocabulaire philosophique, venant du grec *axios* qui signifie « qui vaut, qui mérite », donnant également sens au terme d'axiome, comme position fondamentale ; de plus, si le terme d'axe n'est pas relié directement à la même étymologie, il permet, par analogie, de donner un surcroît de

signification à des « valeurs fondatrices³ » qui feraient références, à savoir : axes, centre et repères, pour le champ des questions éthiques.

De multiples définitions...

La « complexité sémantique » ainsi évoquée autour du terme d'éthique va se retrouver dans un certain nombre d'écarts dans les « définitions » proposées dans tel ou tel dictionnaire ou chez tel ou tel auteur, par exemple :

D'abord sur un plan strictement linguistique voici la définition de l'éthique selon le *Littré* :

« *Science de la morale ; art de diriger la conduite.* »

Puis deux définitions générales par des philosophes contemporains :

« *L'éthique est la visée d'une vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes* » (Paul Ricœur, *Soi-même comme un autre*, p. 202).

« *Par éthique, j'entends tout discours normatif — mais non impératif, ou sans autres impératifs qu'hypothétiques — qui résulte de l'opposition du bon et du mauvais, considérés comme valeurs relatives ; c'est l'ensemble réfléchi de nos désirs. Une éthique répond à la question comment vivre ? elle est toujours particulière à un individu ou à un groupe. C'est un art de vivre : elle tend le plus souvent vers le bonheur et culmine dans la sagesse* » (A. Comte-Sponville, *Valeur et vérité*, cité dans *Sagesse des modernes*, Paris : Robert Laffont, 1998, p. 213).

Enfin deux autres visions plus singulières :

« *L'éthique (politique) a deux aspects principaux : la culture de la nature de l'intelligence, l'institution du peuple* » (Denis Diderot).

« *L'éthique, c'est ce qui limite la pulsion* » (Freud).

Au-delà de la diversité de ces définitions, il semble possible de tenir, comme posture éthique préliminaire, l'essai de conjuguer deux intentions : d'une part un *souci d'éclaircissement*, de manière à ne pas être esclave des adhérences « idéologiques » — ou plus simplement des « opinions » préconçues — et, d'autre part, le développement corrélatif d'une capacité d'*ouverture au questionnement* qui est déjà signifiée par cette diversité même.

Si l'éthique se prête ainsi à une grande variété de définitions, on va voir que ses fondements, tant anthropologiques que philosophiques, sont eux aussi divers, associés fondamentalement aux visions du monde des civilisations dans lesquels ils ont été élaborés.

II. FONDEMENTS ANTHROPOLOGIQUES : DIVERS « PARADIGMES » DE L'ÉTHIQUE

Les « interdits » anthropologiques universels

³ Que ces valeurs soient d'ordre immanent ou transcendant et selon des modalités plutôt religieuses ou plutôt philosophiques, là n'est pas notre première question. Mais l'exploration réfléchie des principaux « axiomes éthiques » appelle un sérieux approfondissement ultérieur, et la question même des « fondements » reste un problème philosophique.

Dans une perspective anthropologique ressaisissant certains mythes, il semble que l'on puisse reconnaître un « socle » (à toute éthique ?) sous la forme de trois « interdits » fondamentaux structurants les lois humaines :

- interdit du cannibalisme (ou de l'anthropophagie),
- interdit de l'inceste (obligation à l'exogamie),
- interdit du meurtre (et « le meurtre fondateur » sacralisé).

On pourra réfléchir à un certain nombre de mythes et de fantasmes fondateurs faisant appel à ces trois interdits et méditer sur un certain nombre de variantes ou de formes symbolisées de ces trois « structures ». Enfin il faudrait ne pas oublier ce que la psychologie contemporaine (et l'expérience transmise de génération en génération) nous apprend de l'ambivalence de « l'âme humaine » avec les deux faces difficilement séparables de l'interdit : fascination et culpabilité.

Mais si ces trois interdits paraissent bien universels, il n'en demeure pas moins que les modes d'approche de la « vie bonne » diffèrent grandement d'une civilisation à l'autre.

Multiplécité des paradigmes éthiques

Or, l'époque contemporaine, dans son métissage amplifié et complexifié des idées, s'ouvre, ne serait-ce que superficiellement, à des visions du monde provenant d'autres cultures (et d'autres religions, spiritualités, philosophies ou sagesses), principalement celles venant de l'Orient : Bouddhisme, Hindouisme, Confucianisme et Taoïsme, mais aussi d'autres horizons, telles des visions anthropologiques animistes (par exemple, diverses formes de chamanismes), sans parler de la rencontre toujours difficile depuis plusieurs siècles entre l'Occident Chrétien et l'Islam (représentant en l'an 2000 les deux plus forts courants religieux sur le plan du nombre des adeptes).

À partir de cela nous voudrions proposer le terme de paradigme éthique comme modèle de conception du monde (souverain et souterrain, selon E. Morin) qui structure toutes nos pensées relatives à la « *vie bonne, avec et pour autrui dans des institutions justes* », relatives donc à l'éthique.

Il nous apparaît donc à la fois impossible d'ignorer quasiment tout de ces courants philosophiques ou religieux pour élargir notre regard éthique à une époque d'ouverture médiatique grand angle au « village planétaire », et dangereux d'en rester à un certain nombre de « bricolages éthiques » — comme on en trouve au grand Bazar « New Age » ou dans des dérives « sectaires » — mais également dangereux de se replier dans les réactions primaires et les jugements qui peuvent surgir plus aisément d'une telle *ignorance de l'altérité*, dont la forme la plus sclérosante du repli paranoïde peut conduire les « ignorés » à une des multiples figures de l'intégrisme, et simultanément les « plus ignorants de leur ignorance » à un cynisme individualiste.

Sans entrer dans ce territoire immense de « l'ethos pour l'ère planétaire », nous proposons cependant quelques vignettes considérées comme un « rappel d'altérité », le premier mouvement propre au respect éthique. Ainsi :

- l'Islam et le visage « voilé » de l'altérité ;
- l'éthique « taoïste » et confucianiste dans le patrimoine d'une Chine si étrange et si économiquement convoitée ;
- l'éthique et les philosophies indiennes et ses figures multi-millénaires de la mystique et de la sagesse ;
- l'éthique des religions « naturelles » ou « panthéistes » et leur respect sacré de la « mère-nature » ;
- et enfin, celle qui nous interpelle aujourd'hui plus significativement : le Bouddhisme et son éthique : le Dharma (mot qui signifie la Loi, la voie juste, la discipline de vie).

Exemple : mise en parallèle de trois textes fondateurs

Pour illustrer ces différences fondamentales, nous présentons en parallèle trois formes paradigmatiques dans le champ éthique : le Décalogue, le nouveau Testament et le Dharma bouddhique, trois textes fondateurs dans deux civilisations différentes.

Il ne s'agit évidemment pas ici de tenter une exégèse comparative (est-elle d'ailleurs possible ?) Seule nous importe la contemplation d'un paradigme éthique *autre* que celui dans lequel nous sommes plongés ; cette *altérité*, cette *étrangeté*, est telle que, sans initiation, il ne nous est quasiment pas possible d'entrer dans ce paradigme. Ainsi en est-il de ces préceptes :

« *Je m'efforcerai d'observer le précepte de m'abstenir de danses, de chants et de spectacles mondains, de l'usage des guirlandes, parfums, onguents et ce qui aide à embellir le corps* »,

« *Je m'efforcerai d'observer le précepte de ne pas accepter de l'or ou de l'argent* ».

Mais si l'on en revient à « notre » paradigme judéo-chrétien, est-on bien sûr qu'il n'a pas, lui aussi, un caractère d'*étrangeté* ?

Ancien Testament	Nouveau Testament	Dharma bouddhique
LA LOI	L'AMOUR PLUS FORT QUE LA LOI	LES QUATRE NOBLES VÉRITÉS, selon le Bouddha
Le Décalogue	Les paraboles "paradoxaes"	1 - Tout est souffrance
1 - JE SUIS le Seigneur ton Dieu qui t'ai fait sortir du pays d'Égypte, de la maison de servitude.	• le fils prodigue, • les ouvriers de la dernière heure, • le bon grain et l'ivraie...	« La naissance est souffrance, le déclin est souffrance, la mort est souffrance, le chagrin, les lamentations, les peines, le désespoir sont souffrance ; en somme, les cinq groupes de l'existence (formes, sensations, perceptions, facteurs d'existence et conscience), reliés à l'attachement sont souffrance. »
2 - Tu n'auras pas d'autres dieux devant Moi.		2 - L'origine de la souffrance
3 - Tu ne prononceras pas le Nom du Seigneur ton Dieu à faux.	Les Béatitudes	« C'est cette soif qui provoque de nouvelles naissances et qui, liée au désir sensuel et à l'avidité, çà et là trouve toujours de nouveaux délices. Soif d'exister, de ressentir, de vouloir vivre. »
4 - Tu te souviendras du jour du Shabbat pour le Sanctifier.	• Bienheureux les pauvres, le Royaume est à eux.	3 - L'extinction de la souffrance
5 - Tu honoreras ton père et ta mère, afin que se prolongent tes jours sur la terre que te donne le Seigneur ton Dieu.	• Bienheureux les affligés, ils seront consolés.	« Cette extinction est la complète disparition, l'extinction de la soif ; c'est l'abandonner, s'en libérer et s'en détacher. »
6 - Tu ne commettras pas de meurtre.	• Bienheureux les doux, ils auront la terre en héritage.	4 - Il existe un chemin pour se libérer de la souffrance,
7 - Tu ne commettras pas d'adultère.	• Bienheureux les assoiffés de justice, ils seront rassasiés.	le Noble Sentier Octuple :
8 - Tu ne commettras pas de vol.	• Bienheureux les miséricordieux, il leur sera fait miséricorde.	<i>Connaissances transcendantes</i> Vues justes. Intentions justes.
9 - Tu ne témoigneras pas faussement contre ton prochain.	• Bienheureux les cœurs purs, ils verront Dieu.	<i>Éthique</i> Paroles justes. Actions justes. Moyens d'existence justes.
10 - Tu ne convoiteras pas la maison de ton prochain. Tu ne convoiteras pas la femme de ton prochain, ni son serviteur, ni sa servante, ni son bœuf ni son âne, rien de ce qui est à ton prochain.		<i>Concentration</i> Effort juste. Attention juste. Concentration juste.

Ainsi, faut-il séparer le bon grain de l'ivraie, comme le dit le sens commun ? « *Non*, nous dit Jésus, *de peur que vous ne déraciniez en même temps le froment. Laissez les croître tous deux ensemble jusqu'à la moisson, et, au temps de la moisson, je dirai aux moissonneurs : arrachez d'abord l'ivraie et liez-la en gerbes pour la brûler ; mais amassez le froment dans mon grenier* ». Sommes-nous prêts à accepter que l'idée de séparation (et donc de jugement) n'est pas aussi évidemment légitime, qu'elle requiert le « moment juste », et aussi la reconnaissance « du mal » plutôt qu'une éradication prématurée qui relèverait d'un refus ou d'un déni. Comme beaucoup

d'autres paraboles, elle nous invite à l'ouverture au paradoxe, reconnu au cœur même de l'éthique.

Peut-être encore plus *étranges*, voire « scandaleuses » ou inaudibles à nos oreilles, sont les « Béatitudes » qui constituent (et obligent pour être entendues) un véritable retournement intérieur, une *metanoïa*, diraient les Grecs.

Étrange encore ces Évangiles qui mettent en question l'application normative de la loi, et nous obligent à affronter le défi crucial du dépassement de la vengeance (déjà partiellement réglée par l'ancienne loi du talion), en appelant au travail du pardon et de l'amour (compassion ?) de l'ennemi (ou de qui est désigné comme tel), posant ainsi cette perspective au delà de la loi formelle dans un lieu éthique par excellence.

Étrange toujours, et refusée par un nombre (croissant ?) de nos contemporains, l'affirmation de l'origine transcendante des lois fondatrices de l'humain. Ce principe, que les véritables lois sont en quelque sorte toujours « au-dessus » des désirs et du vouloir humains, même les plus puissants, reste prégnant dans notre fonds culturel, et il semble bien que la sagesse des autres cultures ne déroge pas à cette même logique dans ses fondements propres.

Évolution des modèles éthiques ?

Outre les lois codifiées, fussent-elles supposées d'origine divine, la « transmission éthique » passe par des modèles narratifs, légendaires ou mythologiques, plus ou moins « réels », mais toujours porteurs d'une dimension d'incarnation ; il s'agit en quelque sorte de « métaphores » ou de « modèles » de l'éthique. Il est certes difficile de discerner les figures principales sans courir le risque de ses propres convictions — et du coup de sa propre « tache aveugle » — mais la question est cependant d'importance pour tenter d'éclairer le débat éthique contemporain.

Nous partons pour cela de l'hypothèse fréquemment énoncée du déclin, avec l'avènement de la philosophie des lumières⁴, de la légitimité symbolique des « modèles éthiques exemplaires » comme : le sage, le héros, le saint, ou, plus récemment, le *savant-humaniste*, qui avait un temps pris le relais. Cette destitution des « icônes éthiques » est encore plus systématiquement poursuivie dans les principaux lieux de la philosophie et de la pensée contemporaines. Mais la fin ou la « déconstruction » des « grands mythes » ne laisse pas sans désarroi la jeunesse actuelle qui risque probablement, en contre coup, d'investir le *désir mimétique* en divers lieux « idolâtres ». Le Graal héroïque devient peut-être « la Coupe du monde », la médaille d'or aux « Jeux » ou l'exploit sportif extrême ; la figure du sage est soit supposée une illusion plus ou moins dangereuse, ou *a contrario* prend le risque d'un surinvestissement du manque sur de « faux » gourous ; si enfin la figure de la sainteté étonne encore quelque peu la jeunesse lorsqu'elle prend le parti des exclus, elle est elle-même récupérée — et du coup réduite — par les médias ; la probité imaginée des « grands savants » semble également disparaître avec le déploiement d'une science technicisée, même si les Prix Nobel ou autres récompenses relaient quelque fois, et selon une logique comparable, « l'éthique de la performance », où excellent sportifs et managers.

Face à cette « ère du vide ? » le retour aux philosophes paraît alors bien nécessaire, et, pour le moins, le questionnement éthique contemporain nous conduit assez naturellement, à un moment ou à un autre, à y faire recours si nous voulons dépasser les recettes déontiques.

III. REPÈRES ÉTHIQUES AU SEIN DE LA PHILOSOPHIE

Parmi les philosophes phares, éclaireurs lointains ou plus proches des conceptions de l'éthique (et du monde) pour l'ère moderne, nous évoquerons ici : Aristote, Spinoza, Kant, Kierkegaard et

⁴ Signalons aussi l'apparition d'un « néo-paradigme » avec l'avènement d'une « éthique des droits de l'homme ».

Nietzsche — nous réservant d'évoquer plus loin Freud et Levinas, et sans vouloir nier l'importance d'autres auteurs, comme Ricœur pour les contemporains. Il n'est pas possible d'ignorer ce legs — même réduit au résumé minimal d'une sorte de « que dois-je savoir ? » — si l'on veut tenter de reconnaître et penser par soi-même les questionnements éthiques actuels.

Le « Prince des philosophes », dans son traité majeur sur la question : « *Éthique à Nicomaque* », aborde, avec un argumentaire serré, un « inventaire » des vertus et des vices, des affections et des perversions, qui trament la vie de l'homme, en lui-même, dans ses rapports à autrui et dans la cité. L'éthique d'Aristote se situe dans le monde terrestre et immanent. Le but réel de l'éthique aristotélicienne c'est la « vie bonne » dans le concret du quotidien : Aristote noue indissociablement dans son « comment faut-il vivre ? » les principes théoriques et les règles pratiques. Au final si la *vie bonne* suppose la justice, la tempérance et l'équilibre (médiété), c'est le sage qui est l'homme éthique par excellence, celui qui sera « *heureux au plus haut point* » ; ainsi la philosophie antique nous délivre-t-elle la réponse à la question « *comment vivre ?* », mais ce que tu as « *hérité de tes pères tu dois l'acquérir* » nous rappelle Goethe, ce qui laisse ouverte en chaque vie sa difficile réalisation.

Spinoza, le premier (?)⁵, dans son *Éthique*, ouvre une nouvelle perspective, celle d'une sorte de méta-morale immanente, posant dans la compréhension (et la jouissance) de l'unité substantielle infinie de la Nature, la source de la joie à travers la *puissance affirmative de la vie et du désir* (le *conatus*). Mais il ne faudrait pas sous-estimer la radicalité de la béatitude selon Spinoza : c'est l'accord parfait avec « ce qui est ». « *Par réalité et perfection, j'entends la même chose* » écrit-il, et l'ultime proposition de son éthique annonce, à l'homme d'aujourd'hui une « bonne et mauvaise nouvelle » : « *La béatitude n'est pas la récompense de la vertu mais la vertu elle-même ; et cet épanouissement n'est pas réduit par la réduction de nos désirs sensuels, mais c'est au contraire cet épanouissement qui rend possible la réduction de nos désirs sensuels* ».

Kant constitue certainement le second axe principal pour comprendre l'éthique contemporaine, renouvelant les « principes évangéliques » sous la forme de grands principes universels pour la Raison pratique, posant ainsi une axiomatique éthique à partir d'« impératifs catégoriques »

« *Agis toujours de telle sorte que traites l'humanité en toi et chez les autres non pas seulement comme un moyen mais toujours en même temps comme une fin* » (*Fondements de la métaphysique des mœurs*).

« *Agis uniquement d'après la maxime qui fait que peux vouloir en même temps qu'elle devienne une loi universelle* ».

Ainsi « science et conscience » se trouvent en quelque sorte réconciliées, dans une construction où la raison donne sa pleine mesure, indépendamment de toute spéculation théorique ou métaphysique, mais non sans quelques accents quasi mystiques, qui accréditent l'idée d'une sorte de nouvelle foi en la Raison divinisée.

« *Deux choses remplissent le cœur d'une admiration et d'une vénération toujours nouvelles et toujours croissantes, à mesure que la réflexion s'y attache et s'y applique : le ciel étoilé au-dessus de moi, et la loi morale en moi. [...] Le premier spectacle, d'une multitude innombrable de mondes, anéantit pour ainsi dire mon importance [...]. Le second, au contraire, élève infiniment ma valeur, comme celle d'une intelligence* ».

⁵ Aristote et Épicure parlent déjà d'une pure « joie de vivre », comme propre à la sagesse, distincte (et même indépendante) des satisfactions ordinaires de la vie. Aussi, bien que la forme « géométrique » de l'éthique de Spinoza soit originale, avec ses axiomes, propositions et démonstrations, et plus en phase avec le « paradigme mécaniste », naissant au XVII^e siècle et encore prégnant dans la pensée scientifique actuelle, le fond est lui-même assez proche philosophiquement de l'éthique aristotélicienne, voir par exemple l'importance accordée à l'amitié (avec la Nature et avec les autres), « *Il est avant tout utile aux hommes de nouer des liens entre eux, de se forger des liens qui les rendent plus aptes à constituer ensemble un seul tout, et de faire sans restriction ce qui contribue à affermir les amitiés. Mais pour cela, il faut habileté (arte) et vigilance car les hommes sont divers [...] Aussi pour les supporter tous, chacun avec son naturel propre, et se retenir d'imiter leurs sentiments, il faut une singulière puissance d'âme* ».

Pour tenter de poursuivre une mise en situation schématique des questions d'éthique, peut-on alors évoquer, à partir du philosophe *Kierkegaard*, plusieurs stades ? Pour caractériser l'accomplissement humain⁶, cet auteur évoque trois stades : esthétique, éthique et religieux. Dans sa vision réintégrant une perspective spirituelle pour l'homme soumis à l'angoisse existentielle, le stade technique n'est pas envisagé ; c'est nous qui l'introduisons ici par souci de cohérence et pour faire un lien avec les thèses de *Heidegger* sur la *pénurie de l'être* qui accompagnerait une sorte « d'âge de fer » dominé par une technique omnipotente et autonome, thèses qui seront à l'origine d'un courant de critique de la civilisation industrielle.

Les quatre stades, posant une forme de hiérarchie implicite, deviennent alors :

— *le stade technique* (économique, matérialiste, mécanique,..) dont les valeurs essentielles sont : la puissance matérielle, l'utilité, l'instrumentalité, le « ça-sert-doxe » d'une ère du vide ?

— *le stade esthétique*, dont la valeur principale est le beau (pour l'art), et un formalisme esthétique de la raison (pour la science et les savoirs) ;

— *le stade éthique*, dont la valeur est le lien, la loi (comme lien à autrui) ;

— *le stade religieux (ou spirituel)*, celui de l'accomplissement, dont la valeur serait l'amour-charité, ou le « souverain bien » (Platon) ?

Cette vision de l'éthique, (re)placée par Kierkegaard dans la perspective du religieux, n'est certainement pas celle qui domine aujourd'hui. Deux penseurs ont grandement contribué à ébranler les croyances de l'homme contemporain, et du coup ses conceptions de l'éthique.

Dans les basculements du XIX^e siècle, un philosophe comme *Nietzsche* reviendra sur la « mort de Dieu » et sur la *volonté affirmative*, mais d'une manière beaucoup plus tragique, dans une sorte de « crépuscule du sens » dont il se fera le prophète déchiré, appelant à ce qu'il considère comme la « véritable vertu », *une volonté de puissance* qui fait advenir le « surhomme », ouvrant ainsi la voie à ceux que l'on pourrait appeler les « maîtres du soupçon » et à la tendance vers une éthique « nihiliste ».

Bipolarité de l'éthique

De nombreux auteurs qui étudient l'éthique en viennent à la présenter comme une notion bipolaire :

— *éthique de conviction ou éthique de responsabilité* ? M. Weber ;

— *éthique du sens ou éthique des règles du jeu* ? H. Puel ;

— *éthique à visée téléologique* (de la vie bonne, selon la perspective aristotélicienne) ou *morale de prescription ou d'obligation* (des normes, des « commandements », des limites, des interdits, des impératifs catégoriques, de type kantien) P. Ricœur...

Et, quand ce type d'opposition n'est pas interne à la pensée d'un auteur, il se retrouve à travers de multiples « disputes » philosophiques. Et on le retrouve encore, implicitement, dans ses formes les plus rigides ou les plus floues, dans la plupart des « débats d'opinions ».

Il est d'ailleurs frappant de constater que nombre de ces « oppositions-complémentarités » surgissent d'elles-mêmes dans des groupes auxquels est posée la question : « Qu'est-ce que l'éthique pour vous aujourd'hui ? » (voir l'article « Représentations éthiques » dans ce volume).

Nous retiendrons donc, pour orienter notre espace éthique, un certain nombre de ces dialectiques essentielles.

Éthique du désir ou éthique de l'obligation ?

Éthique de l'amour ou éthique de la Loi ?

⁶ S. KIERKEGARD, *Étapes sur le chemin de la vie*, Paris, Gallimard, 1948.

Éthique de la force affirmative (ou du pur élan) ou éthique des impératifs catégoriques de la raison ?

Éthique du Bien ou éthique de la pure liberté (au delà du bien et du mal)

Insistons sur le fait que cette bipolarité ne correspond pas à une logique d'exclusion, mais bien à une logique bilatérale, qui tente d'intégrer oppositions et complémentarités comme on l'a déjà signifié plus haut. Nous voyons dans ces couples justement le « *poinçon d'authenticité* » d'un questionnement éthique. Il s'agit d'une sorte d'intention épistémologique, de tenir le plus possible ensemble les traits paradoxaux de toute question éthique.

Ayant ainsi brossé à (trop) grands traits le socle culturel sur lequel se fonde l'appréhension de l'éthique en Occident (et rappeler qu'il existait d'autres socles), il nous faut maintenant envisager un penseur important pour un renouvellement de notre regard sur l'éthique, à savoir *Freud*. Neuro-psychiatre, psychologue des « profondeurs inconscientes », le fondateur de la psychanalyse est lui-même inscrit dans une certaine résonance philosophique conjuguant dans une tension paradoxale et créatrice un certain matérialisme scientifique et une exploration des dynamismes les plus obscurs de l'âme humaine (plus proche alors de la pensée mythique que de la raison cartésienne).

En tous cas l'invention majeure de la psychanalyse éclairera, si l'on peut dire, l'un des « scandales » de la position morale : le fait que les « actes » correspondent si peu souvent aux « principes ». La dimension inconsciente, et son exploration selon la « théorie-pratique » psychanalytique, devient ainsi un protagoniste majeur, quoique souvent masqué, de la scène éthique contemporaine.

IV. L'ÉTHIQUE AU RISQUE DE LA PSYCHANALYSE

Nous voulons tenter de montrer qu'il y a un nœud essentiel entre le « sujet psychologique » et le « sujet de l'éthique ». Nous rappellerons d'abord qu'il n'est d'éthique que fondée sur le sujet. Puis nous mettrons en évidence les obstacles et les pièges de l'« angélisme » éthique. Nous essaierons ensuite de réfléchir à partir de la psychanalyse au nouage du sujet et de l'Autre comme dialectique essentielle du sujet — au sens de Lacan. Enfin dans un temps de retour à la philosophie, l'ouverture à l'altérité deviendra la marque signifiante de l'éthique dans une perspective telle que la développe Lévinas.

Toute éthique est une éthique du sujet

Selon Robert Misrahi, le mouvement vers l'éthique part d'abord du sujet :

« Une véritable éthique ne peut se constituer simplement comme système autonome de croyances et de principes pratiques, fussent-ils les plus généreux que l'on puisse imaginer. Un tel système empirique, privé de fondements assurés, serait soumis à l'arbitraire et se verrait incapable de lutter contre d'autres systèmes autonomes, aussi arbitraires que lui. C'est pourquoi il importe de se référer auparavant au fondement ultime de toute pensée et de toute action : à l'homme lui-même [...] C'est de ce sujet qu'il convient de partir, c'est par ce sujet qu'il convient de commencer » (La Signification de l'éthique. Les empêchements de penser en rond, Paris, 1995).

Tout en partageant ces affirmations qui posent que Sujet et éthique sont inséparables, il nous semble nécessaire de leur apporter deux nuances, voire deux limites.

Le Sujet n'est pas donné, il se construit

La première provient du fait que l'éthique est un lieu où la conscience du sujet émerge progressivement dans son rapport dialectique à autrui, au monde et à la loi, et que autrui, le monde et la loi précèdent le sujet. Il est évident à toute pratique introspective et à toute observation pratique que les fondements théoriques de toute éthique ne trouvent pas spontanément dans le sujet humain une immédiate adhésion : la dynamique primordiale du désir est à l'origine *ego*-centrée, les autres occupant la position d'objets, et c'est justement à une sorte de conversion paradigmatique que vise toute éthique en quelque sorte *logo*-centrée, c'est-à-dire fondée sur la Loi, c'est-à-dire encore l'Autre inaliénable. Nous verrons que selon certains auteurs cette opposition est elle-même dépassable dans l'amour véritable (*agapè*).

L'alliance du sujet et de l'éthique relève ainsi, selon nous, d'un dynamisme fondamental à l'être humain et à l'humanité dans son mouvement d'humanisation, c'est l'œuvre même d'une vie et d'une humanité en voie de conscientisation. Dans cette vision, nous nous confrontons à l'un des dilemmes qui parsèment tout parcours pour réfléchir l'éthique avec les instruments de la « pensée linéaire », car nous pensons que l'éthique est justement le lieu où se condensent des questionnements logiquement indécidables de prime abord.

Le versant social (et transcendantal) de l'éthique

Mais en affirmant que l'éthique est toujours une éthique du Sujet, il ne faudrait pas oublier, l'importance justement des *institutions normatives* (comme la langue, la culture, l'état, l'école, la famille, les religions, la science, etc.) dans la constitution du sujet humain.

Ainsi toute question d'éthique renvoie inmanquablement, à un certain niveau, à la question de la Loi (lois naturelles, lois humaines, lois transcendantales ?) — et à des questions inter-reliées sur les institutions du Droit et de la Justice— sans pour autant y trouver sa solution immédiate et définitive. Car, comme par principe, un véritable questionnement éthique dépasse toujours l'application pure et simple d'un jugement ; c'est même l'un des lieux privilégiés où se met en acte la « tragédie humaine », où s'affrontent soit plusieurs registres de la loi, soit l'amour et la loi⁷. Le répertoire classique des œuvres littéraires pourrait constituer ainsi une sorte de casuistique symbolique pour l'éthique, avec ses formes résolutoires comme le « jugement de Salomon » ou ses formes éternellement questionnantes comme les tragédies d'Œdipe-Roi, d'Antigone ou de Phèdre, presque tout le théâtre de Racine, Shakespeare ou Molière, pour n'évoquer que quelques-unes des œuvres antiques ou classiques les plus monumentales.

Questions de la « psychologie des profondeurs » à l'éthique

« *L'enfer est vide, et tous les démons sont ici* »
(Shakespeare, *La Tempête*).

Il y a, à l'insu même de chacun, une sorte « d'ombre » qui, à être totalement ignorée, conduit, en paraphrasant Pascal, « *celui qui veut faire l'ange à faire la bête* ». Cette dimension « inconsciente » reconnue par Freud comme une dimension essentielle de la pensée et de l'agir, sans cesse à l'œuvre et sans cesse « travaillée », fait partie intégrante du renouvellement des points de vue contemporains sur l'éthique.

D'autre part la question du désir, qui est au cœur de bien des problèmes et même des apories éthiques, poussait un psychanalyste quelque peu provocateur comme Lacan à dire naguère : « *La*

⁷ On pourrait même réfléchir avec certains auteurs issus de la psychanalyse à la question d'une « éthique hors la loi ? » ; en tout cas, la psychologie des profondeurs conduit à envisager autrement les impératifs éthiques ainsi que les « inter-dits » fondateurs.

seule faute éthique, c'est de céder sur son désir ». Il paraît en effet quasiment impossible de maintenir durablement une *forme éthique* sur un *fond obscur* (neg-éthique) qui serait ignoré du sujet, et qui du coup serait d'autant plus puissamment à l'œuvre par le biais de multiples déplacements ou « projections ». C'est à cette mise à jour que travaillent un grand nombre de courants contemporains qui proposent des méthodes de psychothérapies ou de « développement personnel » ayant pour objectif de lever un certain nombre de refoulements ou d'inhibitions et ainsi de permettre, selon une hypothèse implicite, l'avènement d'un sujet plus libre de ses conditionnements et, en particulier, de toutes sortes de « fausses morales ». Le sujet serait alors capable d'accéder à son « potentiel d'être », ou à son « désir ».

Mais, là aussi, existent de possibles « perversions » et un regard ouvert et vigilant s'impose.

Il est alors nécessaire de penser la relation dialogique entre psychologie et éthique. En effet

— d'un côté, la psychologie dans sa théorie et surtout dans sa pratique, n'échappe pas à l'éthique ; elle est même l'un des lieux de plus grande proximité qui oblige corrélativement à une plus vigilante attention (par exemple des questions reconnues sous le nom de transfert et contre-transfert causent une multitude de problèmes potentiels ou en acte pour la conscience éthique dans un processus d'accompagnement psychothérapeutique) ;

— mais, d'un autre côté, une éthique qui ne serait pas réfléchie (et sondée) psychologiquement s'avérerait probablement creuse d'humanité.

C'est pourquoi, ce « mi-lieu » où éthique et psychologie « dialoguent ou se taisent » nous apparaît si fondamental. Cela touche bien évidemment les cas pratiques ou cliniques, mais aussi les aspects théoriques : par exemple un réductionnisme ou un positivisme pourraient s'avérer être un obstacle éthique à la connaissance psychologique, de même que certaines formes de laxismes théoriques ou de croyances peuvent être vues comme de véritables fautes « contre l'esprit éthique ».

Nous comprenons ainsi que ce lieu de questionnement est l'un des plus difficiles à éclairer. En effet au commencement de l'élaboration réflexive du sujet, ce sont les simples « opinions » (idéologies) qui s'incrument massivement et de façon aveugle dans son esprit ; ultérieurement, lorsque le sujet vient à les questionner, certains « attachements » peuvent céder mais d'autres, plus difficiles à débusquer, résistent ou s'instituent pour refuser quelque nouveau « savoir ». On voit ainsi que la tension <éthique, psychologique> engendre un espace paradoxal.

Parmi les termes permettant de faire travailler ce champ, nous proposons de mettre à l'épreuve l'hypothèse existentielle selon laquelle l'éthique se situe entre des lois morales dominantes (ou même leurs formes juridiques) et des postures singulières (ou nouvellement possibles) mobilisant un désir. Que ce désir soit lui-même engendré par des « mécanismes » intra-psychiques, sociologiques, mimétiques ou « systémiques », nous voyons là les nouveaux secteurs d'une foisonnante casuistique contemporaine⁸, qu'il nous paraîtrait riche de discuter collectivement et qui nous conduirait à méditer sur une « éthique vécue », un espace éthique de référence évidemment toujours incomplet et soumis au « défaut fondamental » déjà évoqué de l'écart entre position *a priori* et mise à l'épreuve des faits⁹.

Le sujet de la psychanalyse et l'éthique

Sans entrer dans toute la profondeur du questionnement, il nous faut donner quelques pistes de réflexions sur les liens entre la constitution du sujet, au sens de la psychanalyse, et l'éthique.

⁸ Voir l'œuvre de Pierre Legendre.

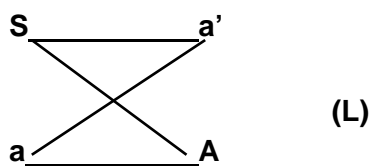
⁹ Plusieurs travaux contemporains utilisent la multitude des violations éthiques de la deuxième guerre mondiale pour montrer l'écart qu'il peut y avoir entre l'adhésion apparente à une morale « normale » et des actes de barbarie, légitimés *a posteriori* par l'obéissance, mettant par là en évidence une certaine « banalité du mal ». Sans parler des expériences faisant voir la facilité de comportements quasi sadiques, enregistrées dans des laboratoires de psychologie.

D'abord, selon l'approche freudienne, la psyché humaine, complexe et ambivalente, n'est pas conforme dans sa profondeur aux injonctions morales. Pourtant ses cadres, lois, interdits seraient au moins partiellement intériorisés dans l'instance appelée « Surmoi ». Mais le Surmoi freudien, qui ne peut se comprendre sans son articulation aux autres topiques du Ça et du Moi (et de l'Idéal du Moi), n'est pas comme le « grillon de Pinocchio », uniquement le « gardien d'une conscience morale » : il est lui-même fondamentalement inconscient et, en cela, la dynamique intra-psychique échappe à la conscience limitée du Moi. Cela peut entraîner des effets paradoxaux :

- la culpabilité devant l'instance surmoïque peut s'accompagner d'une secrète jouissance ;
- le « respect des lois » introjectées dans le Surmoi entraîne un refoulement des pulsions qui potentialise à son tour une dynamique antagoniste dont le « destin » pourra prendre de multiples formes allant des symptômes psychiques (ou psycho-somatiques) jusqu'aux débordements, dans la vie personnelle ou dans les phénomènes sociaux, les plus intempestifs, les plus éloignés des interdits primordiaux.

Ainsi l'éthique ne se réduit pas à un Surmoi personnel (et collectif ?) bien constitué. Même si, selon Freud, « l'éthique, c'est ce qui limite la pulsion »¹⁰, et qu'ainsi elle se situe donc bien du côté du Surmoi et de la Loi intériorisée, l'éthique ne saurait être réduite à un simple refoulement ; elle vise plutôt à ce que la psychanalyse désigne sous le terme de sublimation. Mais le point éthique crucial que nous révèle la découverte de l'inconscient freudien et l'exploration psychanalytique, c'est que le Moi conscient n'est pas vraiment maître chez lui, c'est-à-dire que le sujet humain est toujours « plus et moins » que ce qu'il croit. Un hiatus est ainsi introduit entre le Moi — l'ego ! cartésien — et le sujet — le Je de la psychanalyse.

La perspective encore plus radicale, introduite par le psychanalyste Jacques Lacan, va nous permettre de faire une nouvelle jonction avec le questionnement éthique, qui « est avant tout à saisir dans sa dimension singulière, c'est finalement le nom d'un certain rapport du sujet à son désir, en tant que celui-ci est structurellement impossible à réaliser ». Phrase qui n'est pas aisément compréhensible en première lecture ! Peut-être que le graphe introduit par Lacan peut éclairer ce qu'il entend par sujet du désir. À partir de ce schéma, appelé L, nous pouvons représenter d'une manière simplifiée (mais qui reste difficile à comprendre tellement cette vision oblige à convertir notre paradigme « ego-centrique ») ce qui est considéré par l'auteur comme la structure essentielle de l'être de langage qu'est le « sujet humain » (le « parlêtre » pour employer l'un des multiples néologismes créés par cet auteur prolifique).



Dans cette *structure de la dialectique intersubjective*, **a'** désigne le Moi pris dans son rapport spéculaire à ses objets **a** (l'autre — avec un petit **a** — en faisant partie) ; et l'important, pour Lacan, c'est que le Moi est imaginaire et ne peut pas être distingué en fait de ses objets : « Il n'y a pas moyen de saisir quoi que ce soit de la dialectique analytique si nous ne posons pas que le Moi est une construction imaginaire. »¹¹ Et ailleurs de renchérir : « Le Moi dont nous parlons est absolument impossible à distinguer de ses captations imaginaires qui le constituent de pied en cap, dans sa genèse comme dans son statut, dans sa fonction comme dans son actualité, par un autre et pour un autre. » Nous dirions donc que dans cette dimension, il n'y a aucune place pour une éthique véritable.

Mais pour Lacan, comme pour toute la psychanalyse, le sujet **S** n'apparaît qu'en même temps que l'Autre (avec un **A**), cet Autre étant conçu comme ce qui est inaliénable, c'est-à-dire non possessible (comme la Langue, le « grand trésor des signifiants »), ou le Dieu « Tout Autre » de la

¹⁰ S. FREUD, *L'homme Moïse et la religion monothéiste*, 1938.

¹¹ J. LACAN, *Le Moi dans la théorie de Freud et dans la technique de la psychanalyse*, Paris, Seuil, 1978.

Foi, ou encore toute transcendance métaphysique. L'ouverture de la structure en forme quaternaire permet l'accès au désir conçu comme « désir de désir », désir de l'Autre. Ce lieu de l'intersubjectivité, « *le lieu d'où peut se poser à l'homme la question de son existence* », serait-il alors le lieu même de l'éthique ?

Pour tenter de recouper la perspective ici entr'ouverte sur la pensée de Lacan et celle esquissée avec la topique freudienne — **Ça, Moi, Surmoi** — avec la question éthique, nous proposons les deux schémas suivants (conçus en forme d'hypothèses).

Selon l'axe <a,a'> précédemment évoqué, se déploie une « logique horizontale » du Moi et de ses objets dans une double problématique de possession, le Moi qui se veut possesseur et qui est réciproquement aliéné à (possédé par) ses objets. Nous pourrions dire que c'est le monde de « l'avoir », celui qui correspond caricaturalement à la société de consommation. Mais le Moi est également pris dans la tenaille du Ça pulsionnel et du Surmoi « interdicteur » et répressif qui refoule (ou dénie) les pulsions du Ça. Dans cette dynamique, nous avons exemplairement la *logique de la morale* « moralisante » avec toutes les conséquences d'une tyrannie du Surmoi d'autant plus sévère que les pulsions doivent être plus rigoureusement refoulées et que, de ce fait, ce refoulé risque des retours sauvages (ou plus codifiés). Outre la question du refoulement ou de la « restriction » des pulsions, la perspective freudienne va donner une lecture renouvelée de la « culpabilité », en particulier en tant qu'héritage du complexe d'Œdipe.

Surmoi

↓ « interdit »

Moi → *objets interdits*

↓ « refoulement »

Ça

Dans l'autre sens, et avec les termes introduits par le schéma (L), nous avons l'entr'ouverture mutuelle au Sujet et à l'Autre qui se fait d'un même mouvement, ce qui correspondrait alors, selon nous, à la *logique éthique*. Le doublet « Moi-Surmoi » perd alors (non sans douleurs) de sa toute puissance pharaonique sur ses objets spéculaires, pour donner naissance à la dialectique du désir de l'Autre, et par là même, au Sujet de la parole vivante.

A (Autre).

↓

a' (Moi) ⇒ **a** (objets du désir)

↓

S (Sujet désirant)

C'est la perspective éthique radicale qu'ouvre Lacan :

« l'expérience morale n'est pas liée uniquement à cette lente reconnaissance définie par Freud sous le terme de surmoi, et à l'exploration de ses paradoxes, à ce que j'ai appelé cette figure obscène et féroce [...] l'expérience morale dont il s'agit dans l'analyse est aussi celle qui se résume dans l'impératif original [...] que propose l'ascèse freudienne, ce wo es war sol ich werden, ce je qui doit advenir où ça était [...] Cette question, il se la pose précisément à l'endroit de ces impératifs étranges, paradoxaux, cruels qui lui sont proposés par son expérience morbide. Va-t-il ou pas se soumettre à l'impératif du surmoi ? Son vrai devoir si j'ose m'exprimer ainsi, n'est-il pas d'aller contre cet impératif »¹².

Si le développement précédent n'est pas immédiatement évident au lecteur cela tient certainement à la fois à une difficulté non surmontée d'élaboration de l'énoncé, mais également à une difficulté

¹² Jacques LACAN, *L'Éthique de la psychanalyse*, Paris, Seuil, 1986.

encore plus radicale, celle de concevoir le Sujet à partir d'une « Autre » origine, ce qui correspond, nous l'avons déjà dit à une conversion paradigmatique vis-à-vis des visions les plus courantes de la psychologie (philosophie de la conscience, ego-psychologie, psychologies béhavioriste ou cognitive, etc.), appelant donc une sorte de révolution de notre compréhension et, comme Freud l'avait déjà dit, une douloureuse « blessure narcissique » de découvrir les « illusions » du Moi. D'autre part cette formulation théorique mérite d'être soumise à l'épreuve de l'expérience, c'est-à-dire de son interprétation ; la vie personnelle, les œuvres de la culture ainsi que bien des événements de la quotidienneté en fournissent les « matériaux »¹³ ; mais c'est évidemment dans l'ascèse d'une cure psychanalytique que peuvent se rencontrer à visage dévoilé les précédentes figures rhétoriques qui font si souvent « hérissier le poil » des « psycho-sceptiques ».

S'il n'y avait que quelques points à retenir, ce serait d'abord de voir l'enchevêtrement entre les questions éthiques et les dimensions psychologiques et surtout de celles qui relèvent des « profondeurs » inconscientes et du coup d'apercevoir que ce Moi-idole (et toute l'organisation socio-économique qui lui est coextensive) n'est qu'un colosse aux pieds d'argile ; que le Sujet ne se réduit pas à ses images du Moi et de ses objets (et projets), et qu'aussi bien la condition du sujet et de l'éthique supposent l'altérité inaliénable : l'Autre.

L'éthique et l'Autre dans la philosophie d'Emmanuel Lévinas

Tout comme pour Lacan, l'éthique selon Lévinas renvoie à l'expérience cruciale du désir de l'Autre, non consommable, non possessible et pourtant expérience constituante du sujet proprement humain : « *La "résistance" de l'Autre ne me fait pas violence, n'agit pas négativement ; elle a une structure positive : éthique* »¹⁴. Mais l'auteur de poursuivre que cet Autre n'est pas un dieu anonyme ; sa révélation c'est le visage de l'autre homme, le lieu quotidien du « combat de Jacob » .

*« Le visage se refuse à la possession, à mes pouvoirs. Dans son épiphanie, dans l'expression, le sensible, encore saisissable se mue en résistance totale à la prise. Cette mutation ne se peut que par l'ouverture à une dimension nouvelle. En effet, la résistance à la prise ne se produit pas comme une résistance insurmontable comme dureté d'un rocher contre lequel l'effort de la main se brise, comme l'éloignement d'une étoile dans l'immensité de l'espace. L'expression que le visage introduit dans le monde ne défie pas la faiblesse de mes pouvoirs, mais mon pouvoir de pouvoir [...] Le visage où se représente l'Autre — absolument autre — ne nie pas le Même, ne le violente pas comme l'opinion ou l'autorité ou le surnaturel thaumaturgique. Il reste à la mesure de celui qui l'accueille, il reste terrestre. Cette présentation est la non-violence par excellence, car au lieu de blesser ma liberté, elle l'appelle à la responsabilité et l'instaure »*¹⁵.

L'enfer, c'est les autres, disait un héros sartrien ; mais sans les autres c'est l'enfer(mement) égotique. Entre les deux enfers, c'est l'espace à défricher, à la fois immense et infime, de la relation aux autres et à l'Autre, c'est le lieu où se (re)découvre et se (re)construit¹⁶ l'éthique ouverte de la vie. Nous pourrions ainsi dire à partir du psychanalyste Denis Vasse que le signe manifeste de cette éthique vivante c'est la joie ressentie dans la coexistence.

« La joie est référence à l'Autre du désir au cœur de la jouissance. Elle n'est pas satisfaction par l'objet mais surgissement du sujet au lieu de sa source, dans l'Autre du désir. Dans cette

¹³ Il pourrait être intéressant de prendre conscience de la multitude des sollicitations au questionnement éthique que nous proposent les grandes œuvres culturelles, littéraires, cinématographiques et même plus quotidiennement les émissions télévisées. Et d'autre part de voir et d'écouter les questions éthiques au sein de nos lieux de vie et de travail.

¹⁴ E. LÉVINAS, *Totalité et infini*, Le Livre de Poche (5^e édition), 1990, p. 215.

¹⁵ LÉVINAS, *op. cit.*, p. 215 et 222.

¹⁶ L'éthique est découverte : en effet quelque chose préexiste, par exemple ce que nous appelons des paradigmes éthiques, des modèles, une mémoire, un héritage, une transmission ; mais également l'éthique suppose, outre cette redécouverte, une construction qui a quelque chose de radicalement original à travers l'affrontement de nouvelles questions ou l'invention de nouvelles interprétations. Même si les réponses sont finalement semblables, ce qui importe c'est le « cheminement », le « fruit » de l'expérience réalisée. L'éthique ne peut être une simple répétition conformiste des préceptes, même les plus avérés.

référence à l'Autre, l'homme vit de la parole échangée avec l'autre, [...] le sujet est redonné à lui même dans la réjouissance, dans la joie de la rencontre. Plénitude de l'esprit qui n'est jamais remplissage d'objets imaginaires, mais accomplissement du désir de l'Autre en soi »¹⁷.

Une éthique de la joie et de la rencontre où nous retrouverions la perspective ouverte par Spinoza, à l'opposé probablement des logiques contemporaines de la performance (et de l'excellence), ou encore de la « manipulation » fut-elle qualifiée d'intègre comme le prétendent de nouvelles techniques de communication¹⁸ ou de négociation, voire de « gestion des conflits », si prisées dans le « monde des entreprises ». C'est même le courant philosophique de « l'agir communicationnel » de Habermas et « l'éthique de la discussion » de Apel, qui mériterait d'être abordé et discuté selon cette perspective.

D'autre part s'ouvre avec cette vision un retournement radical où

« Si l'homme jouit de posséder, il se réjouit d'être dépossédé de la tendance à la domination par la force, de la pulsion d'emprise. Alors il vit avec dans la joie de l'esprit. Répondant de ou à un autre qui lui parle, l'homme naît à la parole. Et comme il n'y a de sujet que naissant, l'homme a constamment à se laisser défaire de la projection de son moi, de son image (de son moi objectivé), pour devenir ce qu'il est »¹⁹.

Même si ces termes et ce langage ont ici, extraits de leur contexte et de l'expérience qu'ils supposent, un goût d'étrangeté, nous pouvons cependant entendre combien, dans l'expérience la plus quotidienne des entreprises et des institutions en quête d'éthique, ces questions de valeur de la parole et de l'écoute (être de parole, faire ce que l'on dit, etc., qui sont probablement inscrits dans tous les codes de déontologie), et de la responsabilité (répondre de), sont au cœur de la question éthique, aussi bien au niveau de ce que l'on pourrait appeler la *micro-éthique* des relations quotidiennes qu'aux niveaux institutionnels ou politiques que l'on pourrait qualifier de *macro-éthique*.

En conclusion : essai de construction d'un espace éthique

L'ouvrage *L'Éthique ou le chaos*²⁰ introduit son questionnement éthique à partir d'un constat, celui d'un l'homme désorienté à la recherche (souvent inconsciente) d'un sens pour sa vie. La métaphore souvent invoquée d'une perte de repères — voire d'un égarement — de l'homme contemporain ayant rompu avec les anciens systèmes paradigmatiques, les grands mythes ou récits historiques qui lui donnaient (au moins dans notre imaginaire) un sens des valeurs et des modèles à imiter, appelle selon nous une double réflexion.

D'une part, au delà de l'illusion d'un « paradis perdu » du Sens, celle d'un approfondissement des facteurs complexes de ce que l'on pourrait appeler une « crise de civilisation²¹ », c'est-à-dire l'écoute des symptômes qui appellent une interprétation vivante, révélant ce qui parle, à travers eux, du désir de l'homme (et de ses entraves ou de ses perversions). Ce champ de questionnement est fondamentalement éthique mais il dépasse le cadre de cet article.

D'autre part, en acceptant avec ses limites la métaphore d'un « espace éthique », nous pouvons essayer de synthétiser un certain nombre de « directions cardinales » qui sont susceptibles de donner du (des) sens au questionnement éthique. Ces directions conjuguent les principales oppositions que nous avons relevées précédemment et elles nécessitent, dans une situation donnée, le discernement et le choix d'une orientation concrète par celui qui est confronté à cette situation. Nous avons d'ailleurs, dès le début, suggéré comme sceau d'authenticité du questionnement éthique l'existence d'une tension qui ne devrait pas être prématurément abolie.

L'Éthique ou le chaos propose un schéma triangulaire dont les sommets *Liberté*, *Vérité* et *Conscience* constituent, selon eux, les trois pôles moraux : *morale libertaire*, *morale de la rigueur*, *morale du ressenti*, et le centre de gravité de ce triangle : l'*altérité* comme mi-lieu équilibré d'une

¹⁷ Denis VASSE, *La Dérision ou la joie*, Paris, Seuil, 1999, p. 44.

¹⁸ Référence à un livre de PNL (Programmation Neuro-Linguistique) : *Influencer avec intégrité*.

¹⁹ Denis VASSE, *La Dérision ou la joie*, Paris, Seuil, 1999, p.317.

²⁰ J.-L. DHERSE et H. MINGUET, *L'Éthique ou le chaos*, Paris, Presses de la Renaissance, 1998.

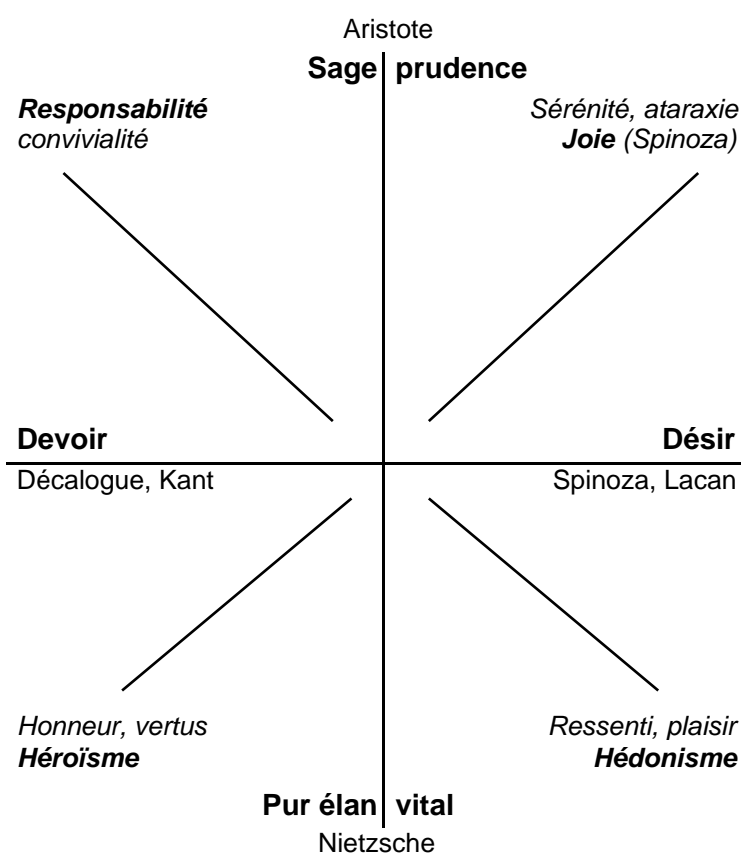
²¹ Qui renvoie à de nombreux auteurs allant de Edmund Husserl ou Hannah Arendt, jusqu'à Edgar Morin.

« morale de la gratuité préférée », à partir duquel chacune des composantes constituées par les « valeurs des sommets » s'humanisent ; « La morale de la gratuité préférée est la plus intéressante des quatre morales. En effet, elle est en quelque sorte la combinaison la plus riche des trois composantes qui caractérisent chacune de ses morales à dominante : vérité, liberté, conscience. Elle est la seule dans laquelle aucune de ces trois composantes ne cherche à éliminer ou dominer les autres »²².

Les vertus pédagogiques de cette « triangulation » de l'espace éthique ne sont pas négligeables, mais outre les questions philosophiques immenses que posent les termes mêmes et certains choix discutables (par exemple celui fait par les auteurs d'attribuer à la morale de la conscience « le privilège du je ressens au détriment de la vérité ou de la liberté »), ce schéma ne correspond que partiellement aux repères philosophiques que nous avons précédemment explorés. Et, tout en sachant qu'un schéma ne peut être que réducteur, nous proposons cependant d'aborder l'espace éthique à partir d'un plan orienté par quatre directions cardinales, élargissant le précédent, et permettant de situer approximativement certains des « phares philosophiques ou théologiques » évoqués, selon les deux axes principaux :

un premier axe qui conjugue :

- d'une part le pôle d'une éthique du *devoir* et de l'*obligation pure* où nous retrouverions dans une relative convergence entre la position théologique de l'ordonnance à une Loi transcendante comme le *Décalogue* et, dans une version philosophique basée sur la Raison transcendantale, les *impératifs catégoriques* kantien ;
- et, d'autre part, celui d'une éthique de la *joie* telle que la conçoit Spinoza, ou dans une autre perspective celle du *désir* et du *sujet*, tels que les envisage la psychanalyse (principalement lacanienne) ;



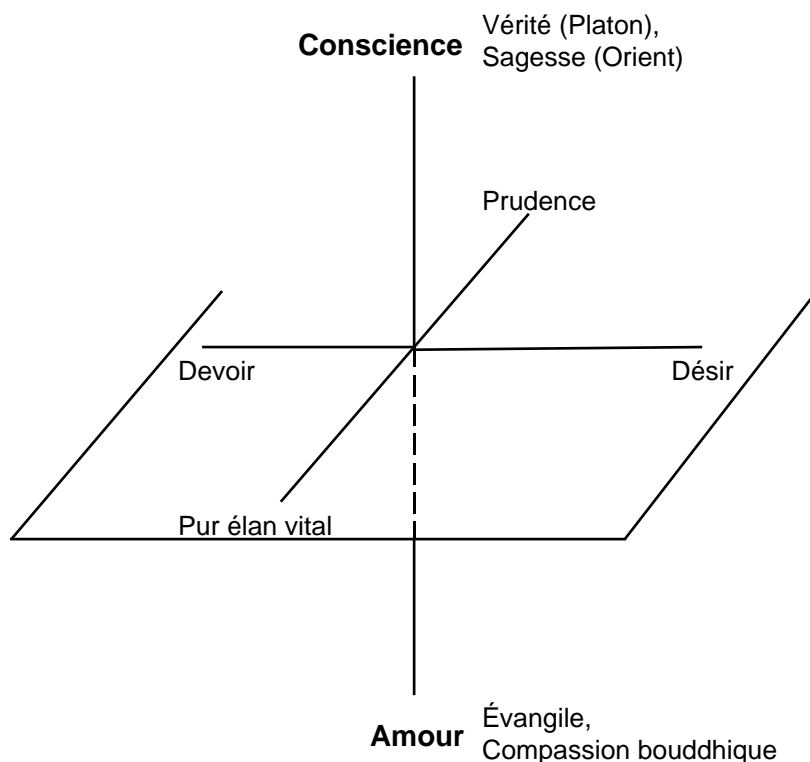
²² J.-L. DHERSE et H. MINGUET, *L'Éthique ou le chaos*, Paris, Presses de la Renaissance, 1998, p. 103.

un second axe qui conjugue, lui :

- d'une part l'éthique conçue comme *sage prudence*, celle issue de l'antiquité — et en particulier de la tradition aristotélicienne — visant la vie « bonne », cultivant les vertus et la juste mesure (apollinienne) ;
- et, d'autre part, une éthique de la *force affirmative* et du *pur élan vital*, telle « l'amorale » éthique nietzschéenne (dionysiaque), au delà du bien et du mal, qui rejoindrait, par certains points des postures révolutionnaires du type « éthique de la libération » marxienne ou libertaire.

Il est possible de développer encore ce schéma en tenant compte du fait (présupposé et évident) que chaque posture éthique est issue de la décision d'un Sujet, décision qui le met debout et en marche. Suivant cette métaphore de la verticalité, le plan éthique précédent, représenté horizontalement, trouve alors sa cohérence, selon nous, suivant une *éthique verticale* qui conjugue :

- d'un côté, la *conscience*, qui rejoindrait partiellement la visée platonicienne de la vérité et celle de la sagesse (en particulier selon les perspectives de l'Orient) comme discipline du Réel, de « ce qui est », au delà des illusions du moi ;
- de l'autre, l'*amour* (agapè et compassion), selon la perspective ouverte par l'éthique chrétienne de l'Amour plus fort que la Loi, et qui rejoindrait dans un esprit un peu différent le « Souverain Bien » de la philosophie platonicienne, ou la compassion de la sagesse bouddhiste.



Au centre et au cœur de cet *espace éthique*, nous situerions l'*Autre*, à la fois comme origine non possessible et épreuve cruciale de l'éthique.

À chacun des lecteurs de mettre à l'épreuve de sa vie et de sa conscience le repère précédent, passant en quelque sorte de la forme théorique à l'expérience. À lui de s'y confronter, au delà de ses attirances ou répulsions immédiates, de ses opinions et de la *doxa* dominante, en ouvrant autant qu'il le peut le questionnement éthique que lui sert la vie dans ses multiples aspects. Mais,

comme nous l'avons dit, la question n'est pas d'imaginer une situation idéale, mais plutôt d'assumer comme nous le rappelle Benasayag les pratiques et les voies de la liberté dans *notre situation*, « *autrement dit de pouvoir se rendre présent au présent que nous vivons. Cette formulation signifie à sa manière ce qui est l'essence même de l'éthique de la vie, c'est-à-dire pouvoir ne pas nous absenter du présent que nous vivons, du présent que nous sommes.* »²³ Cet engagement, conscient de soi et de la situation, correspond au point de passage obligé de la posture éthique telle que nous l'enseigne diverses voies (voix) de la sagesse et particulièrement celles de l'Orient.

Les philosophes nous l'ont déjà dit depuis l'antiquité, ce qui donne du sens à la vie, ce qui fait qu'une vie vaut d'être vécue, la « vie bonne », excède toujours les possessions matérielles, les honneurs, les réussites sociales, les diplômes, etc. Aimer et œuvrer, voilà pourrait-on dire avec Freud les deux vecteurs de la « bonne-vie ». Mais méfions-nous pour autant des réponses simplistes ou idéalistes, qui dénierait la difficulté presque inaccessible de l'amour, affronté au paradoxe essentiel, à la question impossible de l'amour conjugué de moi et de l'autre²⁴, et celle de l'œuvre à accomplir ayant à résoudre elle le paradoxe d'un désir propre — et pourtant presque toujours enfoui — et d'une recevabilité et d'un accueil social (si cruellement refusé à nombre de créateurs et d'artistes).

Reste la perspective du niveau le plus ultime de la réalisation humaine : la sagesse, amour et œuvre conjugués. C'est le but et le lieu de l'éthique même, seul le « sage » pouvant réellement incarner l'éthique : « *Ainsi voit-on combien le Sage est supérieur, combien plus puissant que l'ignorant qui est poussé par ses seuls penchants. Car l'ignorant outre qu'il est poussé de mille façons par les causes extérieures et ne possède jamais la vraie satisfaction de l'âme, vit en outre presque inconscient de lui-même, de Dieu et des choses, et aussitôt qu'il cesse de pâtir il cesse d'être. Au contraire, le sage, - considéré comme tel -, dont l'âme s'émeut à peine, mais qui, par une certaine nécessité éternelle, est conscient de lui-même, de Dieu et des choses, ne cesse jamais d'être, mais possède toujours la vraie satisfaction de l'âme* »²⁵. Mais l'éthique est d'une certaine manière plus que le but, elle est le chemin de la sagesse, comme en témoigne Spinoza à la fin de sa vie, en achevant son *Éthique* : « *Et cela doit être ardu, qui se trouve si rarement. Comment serait-il possible, en effet, si le salut était tout proche et qu'on pût le trouver sans grand travail, qu'il fût négligé par presque tous ? Mais tout ce qui est très précieux est difficile autant que rare* »²⁶. Et l'invitation incandescente de Rilke dans ses *Lettres à un jeune poète* nous dit la même chose : « *Nous savons peu de choses, mais qu'il faille nous tenir au difficile, c'est là une certitude qui ne doit pas nous quitter[...] L'amour d'un être humain pour un autre, c'est peut-être l'épreuve la plus difficile pour chacun de nous, c'est le plus haut témoignage de nous même ; l'œuvre suprême dont toutes les autres ne sont que des préparations. C'est pourquoi les êtres jeunes, neufs en toutes choses ne savent pas encore aimer ; ils doivent apprendre* »²⁷.

De plus, à l'adresse des « futurs jeunes cadres » contemporains, nous pourrions également rajouter comme lieux de leur accomplissement, un *travail porteur de sens* et un *engagement éthique*, et pour terminer, redire avec le philosophe Kostas Axélos, dans sa septième *lettre à un jeune penseur* : « *Il n'y a pas de dernier mot [...] Les questions plus que les problèmes, même travaillées, restent ouvertes, et la question qui s'ouvre à nous pendant que nous nous ouvrons à elle est et reste centrale, rapportée au centre qui se dérobe* ».

²³ BENASAYAG, *Le Mythe de l'individu*, Paris, Editions de la découverte, 1998, p.169.

²⁴ En effet, l'amour « libre » suppose la liberté de l'autre, qui du coup m'échappe : scandale insupportable pour notre conception égo-centrée. D'autre part, encore plus insoutenable, la vérité de mes propres sentiments m'échappe également, je ne suis même pas maître de mes sentiments, ni d'ailleurs maître de mes pensées, d'aimer tel ou tel « objet », ni même de m'aimer moi-même, en vérité.

²⁵ SPINOZA, *L'Éthique*, Paris, Gallimard, 1954, p. 373.

²⁶ Cette vision éthique du sommet ne doit pas décourager, elle peut au contraire donner foi au projet éthique face aux risques de récupération, d'instrumentalisation et même de perversion que l'intention éthique peut subir dans la grande entreprise de puissance et d'appropriation du système techno-économico-médiatique.

²⁷ R.-M. RILKE, *Lettres à un jeune poète*, Paris, Grasset, 1937, p. 75.

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉTHIQUE

Chapitre 4

ÉTHIQUE ET ÉVALUATION DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

*Christiane Basset
Institut technique et chimique de Lyon*

*Jacques Bolon
ESDES*

*Charles Delorme
Centre d'études pédagogiques pour l'expérimentation et le conseil (Lyon)*

*Marc Gaucherand
Hestrاد*

Le présent texte est issu d'un groupe de travail réunissant des professeurs, des responsables de l'enseignement supérieur et des étudiants autour de la question des enjeux éthiques de l'évaluation. Question centrale puisque, dans ce cadre, l'évaluation est omniprésente (néanmoins, bon nombre de questions et de réflexions sur l'acte d'évaluation dans l'enseignement peuvent être étendues, moyennant les ajustements nécessaires, à d'autres sphères de la vie sociale, en particulier à l'entreprise).

Les questions abordées, objets d'exposés et de discussions, sont consignées dans les différentes parties de ce chapitre :

deux réflexions :

I. *Notions autour de l'évaluation ;*

II. *Enjeux éthiques de l'évaluation ;*

une proposition de :

III. *Évaluation et prise en compte du sujet;*

une observation de terrain :

IV. *Les effets pervers de l'évaluation.*

La présente introduction a été rédigée en vue de cette publication.

Regards sur l'évaluation

Évaluer, dans le cadre de l'enseignement, consiste d'abord à se prononcer sur la valeur d'un travail. À ce titre, l'évaluation implique un jugement qui rapporte un objet particulier à une norme afin d'en fixer la valeur. Cette démarche suppose, de la part de l'évaluateur, la maîtrise du domaine concerné. Il peut évaluer parce qu'il fait autorité. De ce point de vue, l'évaluation participe de la dimension scientifique ou, de façon plus large, des contenus théoriques, des savoirs, des compétences. Impossible de juger de la valeur d'un travail pour celui qui n'est pas de la partie. C'est bien la démarche du professeur qui, à la lecture d'un devoir, en apprécie la valeur à la

lumière des exigences de la discipline, celles-ci pouvant d'ailleurs être consignées dans un corrigé.

Mais l'acte d'évaluation ne se réduit pas à un jugement de stricte conformité. Le devoir a aussi une valeur intrinsèque : démarche intellectuelle, cohérence, pertinence sont aussi à prendre en compte. Ainsi, le devoir n'est pas seulement un objet *particulier* dont la valeur est définie par une norme extérieure, il est aussi un objet *singulier* qui possède sa valeur propre, qui ne se réduit pas à la norme précédente.

Enfin, le travail considéré est le travail *de Pierre* et le professeur, en délivrant une note ou une appréciation, juge la valeur-du-travail-de-Pierre et, dans le même temps, renvoie en miroir à Pierre la valeur de son travail (voir III). Il pose ainsi un acte déterminant dans la vie de Pierre (qui ne se souvient de sa propre réaction lorsqu'il a obtenu une note « injuste » ?). Une autre dimension de l'autorité apparaît, proche de l'étymologie (*auctor*, celui qui est « auteur » de Pierre, qui aide à sa croissance) : l'évaluation, sans cesser d'être jugement de conformité à une norme, est aussi, est surtout, le regard porté sur ce travail, sur le travail *de Pierre*, et finalement sur *Pierre lui-même*, par un *autre*.

À ce niveau, il faut insister sur le double aspect de l'évaluation :

— pour Pierre, le regard de l'autre est nécessaire. Un regard extérieur, du fait de son « objectivité » (toute relative d'ailleurs), valide son travail beaucoup mieux que son propre regard : nous avons toujours tendance à ne pas vouloir voir nos manques ou tout au moins à les minimiser. Mais il est bien évident que ce regard ne fera grandir Pierre que si celui-ci a confiance dans le jugement qui lui est ainsi renvoyé ; et cela nous amène au deuxième aspect ;

— pour l'évaluateur, il s'agit de prendre conscience de l'importance du jugement qu'il va porter, de la responsabilité qu'il doit assumer et cela, nous l'avons dit, sans cesser de juger aussi d'une conformité à une norme. Tout enseignant se souvient d'avoir dû mettre une « mauvaise note » à tel étudiant dont il savait qu'il avait travaillé ; mais aussi une bonne note à un autre qui ne faisait quasiment rien. Seule alors, la conversation personnelle permet d'exprimer à l'évalué le jugement global, humain, qu'on porte sur lui. Et c'est alors la qualité de la relation, le respect, l'attention à l'autre, qui permettront à l'évaluateur de faire grandir Pierre.

Ainsi, l'évaluation ne consiste pas seulement à porter un jugement extérieur (compétence scientifique) ; elle engage aussi dans une relation personnelle (compétence humaine). Lorsque j'évalue, je dois pouvoir répondre de mon acte : non seulement le justifier, mais encore assumer les conséquences qu'il aura sur autrui. Il n'y a pas de neutralité ou de banalité de l'évaluation ; toute évaluation est un engagement.

Il en va de même pour un conseiller d'entreprise qui évalue, au travers d'un rapport, les compétences de tel ou tel cadre. Sa position extérieure est en partie illusoire : on lui demandera de s'engager dans ses conclusions et de proposer des solutions. Il devra assumer les conséquences de son conseil et cela, parce qu'il s'agit d'un acte qui joue dans la réalité, qui détermine une situation, qui agit sur une personne.

Pouvoir, jugement, autorité de l'enseignant (comme de tout évaluateur) instituent une relation asymétrique professeur/élève, asymétrie légitimée par la compétence d'une part, par le statut d'autre part. Si la compétence est le plus souvent admise comme fondement de cette asymétrie, la contestation des statuts, très générale aujourd'hui, pourrait poser des problèmes dans le cadre de l'enseignement. Comme l'ont remarqué depuis longtemps certains analystes de nos sociétés occidentales, il s'agit de l'extension de l'esprit démocratique à l'ensemble des sphères de la vie sociale : « *Telle est la différence entre la démocratie réglée et celle qui ne l'est pas que, dans la première, on n'est égal que comme citoyen et que, dans l'autre, on est égal comme magistrat, comme sénateur, comme juge, comme père, comme mari, comme maître* » (Montesquieu, *L'Esprit des lois*, ch. 3, livre 8 « De l'Esprit d'égalité extrême »). C'est toujours cet esprit d'égalité que

Tocqueville verra à l'œuvre dans la démocratie américaine ; égalité qui déborde la sphère politique et s'étend à tous les rapports sociaux.

Qu'en est-il aujourd'hui au sein de l'enseignement ?

On peut d'abord noter que l'autorité fondée sur le seul statut est de moins en moins acceptée : les étudiants réclament des compétences, tant scientifiques (qu'ils sont plus à même de juger que ne le laissent croire les enseignants) que pédagogiques et même simplement humaines (ils n'apprécient pas celui qui vient « débitier » son cours, sans aucune considération des personnes qu'il a en face de lui). Les tentatives de mise en place d'évaluations des enseignants et des enseignements sont une réponse à ce phénomène ; elles se heurtent à de fortes résistances dont certaines sont légitimes (risque de dérives démagogiques), d'autres moins (rares sont les enseignants capables de se remettre en cause tout en conservant leur autorité).

Pourtant, malgré la pression de cette mentalité égalitaire, l'évaluation demeure une pratique courante et finalement peu contestée : l'école reste un lieu d'évaluation constante.

De même, dans le cadre de la vie professionnelle et plus particulièrement dans l'entreprise, l'évaluation, non seulement perdure, mais se développe, y compris sous des formes insidieuses. À l'occasion de la publication de son ouvrage *Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale*, Christophe Dejours, directeur du laboratoire de psychologie du travail du Conservatoire National des Arts et Métiers, déclarait dans un article du *Monde* : « Il y a la peur liée à l'évaluation. C'est un système extrêmement puissant. Les gens sont constamment sous évaluation, mais les modalités de cette évaluation leur échappent totalement. Elles sont fixées selon le besoin de l'entreprise : un jour vous êtes rentable, le jour suivant vous ne l'êtes plus. Cette épée de Damoclès génère la peur de ne pas être à la hauteur. Massivement, là encore, les gens ont peur de ne pas tenir les rythmes qu'on leur impose, de ne pas réussir à s'adapter aux nouvelles technologies » (propos recueillis par Marie-Béatrice Baudet).

Si l'évaluation demeure omniprésente dans l'enseignement, c'est sans doute moins par la pesanteur des habitudes que par une nécessité sociale : dès que l'on sort des sociétés traditionnelles, se pose la question de la désignation des élites. En effet si tous les discours sur l'école mettent en avant le nécessaire développement personnel de tous les citoyens, ce qui est bien l'une des finalités de l'école, ils occultent sa seconde finalité qui est de former les élites de la nation.

Reste alors à s'interroger sur les modalités de l'évaluation : n'y a-t-il pas évolution des objectifs et des critères d'évaluation et donc, à terme, déplacement de l'élite ?

On peut en effet faire l'hypothèse d'un passage

— d'une évaluation normative, visant une exigence élevée de connaissances et de problématisation de ces connaissances (qui correspondait aux deux premiers niveaux exposés au début de ce texte et qui autorisait le passage au troisième niveau : la relation personnelle)

— à une évaluation normalisatrice qui viserait plutôt la validation de l'appropriation de compétences techniques. Le développement des modes d'évaluation mécaniques (Questionnaires à Choix Multiples — QCM — validés par lecteur optique...) et des épreuves de savoir-faire, la survalorisation de la moyenne, sont autant d'indices de nouvelles normes d'évaluation qui en restent au premier niveau et interdisent, de fait, le jugement de la singularité du travail et, *a fortiori*, la relation personnelle.

La raison technicienne prend le pas sur la raison cognitive. Bien entendu, elles sont le reflet des politiques de formation, elles-mêmes assujetties aux demandes socio-économiques. L'exigence sociale majeure étant celle de l'insertion, le savoir-faire et les compétences techniques sont privilégiés. On fait enfin dans l'utile. Il y a même des techniques utiles (précis, mementos...) pour apprendre l'utile. De l'acquisition des connaissances à leur restitution, toute une pédagogie pragmatique se met en place d'où la réflexion a en bonne partie disparu.

Si cette hypothèse est exacte, la tendance à la disparition de la relation personnelle dans l'évaluation revient à instrumentaliser celle-ci : la question éthique ne se pose pas face à un QCM ! Mais elle se pose violemment en amont et la réponse est claire : il n'est pas éthique de réduire l'évaluation au jugement de conformité à une norme, et qui plus est à une norme technique.

Heureusement nous n'en sommes pas (pas encore ?) là et la question éthique se pose encore réellement dans la pratique de nombreux évaluateurs. Les exposés suivants sont autant d'approches et d'interrogations de cette dimension. Ils ne se veulent exhaustifs ni pour les développements conceptuels, ni pour l'observation des pratiques. Ils présentent l'intérêt de partir des préoccupations de praticiens.

I. DÉFINITION DE NOTIONS AUTOUR DE L'ÉVALUATION

Il s'agit ici de mieux cerner les notions utilisées dans la réflexion commune.

Notation : remise d'une note, mesure d'un résultat.

Un certain nombre de questions se posent : comment mesurer ? peut-on tout additionner ? qu'est-ce que l'on mesure ? quel usage ? pour qui ? *Une dérive de l'évaluation consiste à n'évaluer que ce qui est quantifiable.*

Appréciation : possibilité de donner un avis pour replacer une note dans son contexte. L'appréciation ne porte pas uniquement sur le résultat, mais aussi sur le comportement. Il s'agit d'informations complémentaires à la note et qui lui donnent son sens.

Évaluation : au sens courant, signifie notation et appréciation. Terme actuel pour désigner ces deux démarches. En ce sens, l'évaluation renvoie à une conception du contrôle en fin de processus (acquisition de connaissances...). Il s'agit uniquement de vérifier une conformité, avec tout ce que cela a d'oppressant, en particulier à travers le jugement.

Néanmoins, il y a une autre conception de l'évaluation : le travail de prise d'informations sur une personne, une machine ou un système. C'est la condition même de l'action, de la décision et de la direction. Son utilité n'est pas contestable, contrairement à un contrôle n'intervenant qu'*a posteriori*.

L'évaluation peut se faire à différentes étapes d'un cursus de formation :

avant un cursus : il s'agit par exemple d'une prise d'informations afin d'établir un diagnostic en vue d'une remise à niveau. Elle ne fait pas l'objet d'une notation, car l'objectif vise à permettre à la personne évaluée d'avoir une attitude responsable vis-à-vis de son travail et de ses lacunes éventuelles. L'absence de note donne lieu à un « effet gratuité » qui favorise l'essentiel : les progrès de la personne. Elle permet aussi de dépasser l'approche habituelle de fixation sur la note qui n'est alors pas appréhendée comme signe, mais comme réalité sur laquelle on tente d'agir directement compte tenu des enjeux de la réussite. D'où les attitudes de fraude et de triche, qui visent uniquement à obtenir une note convenable. On assiste à une inversion de finalité : ce qui est signe, moyen de mesure devient objectif. Et la véritable fin, l'apprentissage et le progrès, est oubliée ;

en cours de cursus : des évaluations sans note favorisent l'information afin de mieux diriger son parcours de formation. En ce sens, l'auto-évaluation ou la co-évaluation peuvent permettre de sortir de l'impasse de la notation / sanction et favoriser, chez l'élève, l'autonomie dans son travail. Il s'agit d'une des conditions pour que l'élève assume son parcours comme acteur ;

en fin de cursus : Il s'agit d'évaluer l'acquisition des compétences dans une autre perspective que celle visant à obtenir des informations sur le progrès dans un processus de formation. Cela revient, pour un professeur ou un établissement, à certifier un niveau de compétences dans la perspective d'un usage social, avec tout le sérieux requis. Qui signe ? Qui s'engage à quoi ? Pour

quel usage ? Cela pose la question de la validité du dispositif d'évaluation par rapport aux compétences acquises et à l'usage social visé.

II. ENJEUX ÉTHIQUES DE L'ÉVALUATION

Aujourd'hui l'évaluation fait l'objet, non seulement de concertation entre les enseignants à partir de leur expérience propre, mais aussi de recherches, de publications, de colloques et de formations. Or, en consultant ces propositions, il apparaît très vite au moins deux problèmes liés à l'évaluation : d'abord celui lié aux transformations de la société ; ensuite, et c'est le plus important au regard de l'éthique, le fait que l'évaluation est traitée comme problème auquel il faut apporter des solutions si possible innovantes, et non comme question qui renvoie au sens.

Évaluation et évolution de la société

Évaluer présente des difficultés et génère des effets pervers. Ceci pour des raisons très diverses : massification des effectifs, inexpérience des enseignants, contestation des statuts, évolution des contenus de formation, transformation des besoins socio-économiques... De multiples solutions sont envisageables pour adapter la pratique de l'évaluation et la rendre pertinente dans un environnement en pleine mutation : révision des outils d'évaluation ; élargissement des critères ; élaboration de nouvelles méthodes qui prennent en compte, non seulement les résultats, mais aussi la progression ; introduction de l'évaluation de groupe et de l'auto-évaluation ; évaluation de nouvelles capacités : savoir faire et savoir être ; évaluation de la performance des enseignants ; appréciation des enseignements par les étudiants... À titre d'exemple, l'incompréhension ou le rejet par les étudiants d'un enseignement tend à devenir un critère rédhibitoire, à partir duquel l'enseignant sera sommé de s'adapter ou de se retirer. Par opposition, l'enthousiasme, le climat, le dialogue sont de plus en plus considérés comme des indicateurs imparables de la qualité de l'enseignement.

Le rapport d'étape présenté par P. Meirieu illustre bien cette évolution :

« Principe 26 : *L'évaluation de l'élève, y compris le baccalauréat, prend en compte l'ensemble des qualités et compétences dont il fait preuve dans son travail scolaire : rigueur, soin, attention, sens de l'effort, gestion efficace du temps, créativité et initiative, participation à la vie de l'établissement* » (Rapport d'étape présenté au colloque du 28 avril 98 : *Quels savoirs enseigner dans les lycées*).

Problème technique ou question du Sens ?

Le texte suivant de présentation de la Faculté des sciences de l'éducation de Montréal est tout à fait typique de l'approche habituelle de l'évaluation comme problème.

« *Qu'est-ce que la mesure et l'évaluation en éducation ?*

La mesure et l'évaluation en éducation contribuent à répondre à un type de questions que toute institution scolaire, tout enseignant se posent régulièrement. Comment évaluer le rendement des étudiants dans telle ou telle matière ? En fonction de quels objectifs doit-on faire l'évaluation et à l'aide de quels instruments de mesure ?

Comment construire de tels outils ? Comment évaluer l'enseignement donné et les programmes d'études offerts ? Il s'agit donc, comme on le voit, de mesurer et d'évaluer l'apprentissage lui-même (le rendement des étudiants, leurs attitudes, leurs progrès), ainsi que l'aide à l'apprentissage (les activités d'enseignement, les programmes et les institutions elles-mêmes).

On accorde une grande importance à la réflexion sur les conditions de l'évaluation, le rapport des méthodes d'évaluation avec les objectifs globaux de l'enseignement et leur impact sur les étudiants. Ainsi s'interroge-t-on sur les conséquences de l'utilisation des divers types de tests sur l'apprentissage, ou de tout autre moyen d'évaluation sur le développement de telle ou telle attitude chez les étudiants » (site Internet de la Faculté des sciences de l'éducation).

Ce n'est pas dans cette voie, mais dans celle du Sens qu'il faut nous engager si nous voulons réfléchir aux enjeux éthiques de l'évaluation. Car il s'agit moins de nous interroger sur la performance ou l'efficacité de l'évaluation, que sur la valeur et le sens d'un acte pour les personnes engagées dans cette pratique.

Évaluation et éthique

L'évaluation consiste de la part de l'évaluateur à exercer un *jugement*, c'est-à-dire à déterminer la *valeur* d'un objet singulier à partir de critères généraux.

Qu'est-ce que cet objet singulier ? L'objet de l'évaluation peut être un travail particulier ou un comportement, mais que l'on ne peut pas distinguer totalement de la personne qui l'a produit. En effet, il s'agit bien du travail de « Pierre » et la valeur de son travail lui importe en tant qu'elle lui confirme son identité. Ainsi l'objet singulier d'une évaluation est en même temps une occurrence particulière à travers laquelle la personne se construit et est reconnue. Il n'y a pas de dualisme possible entre les deux. Toute évaluation d'un travail particulier concerne la personne qui en est à l'origine. En ce sens, l'évaluation comporte une relation à autrui.

C'est en tant que l'évaluation est une relation de personne à personne qu'il y a une question éthique de l'évaluation. Nous entendons par éthique la préoccupation de la dignité de la personne humaine et particulièrement la responsabilité que nous avons à l'égard d'autrui dans les relations que nous entretenons avec lui. Le souci d'autrui comme source de l'éthique est un élément essentiel de la pensée de Lévinas dont nous reprenons la citation suivante :

« L'éthique n'est plus simple moralisme des règles qui édictent le vertueux. C'est l'éveil originel d'un "je" responsable d'autrui, l'accession de ma personne à l'unicité du "je" appelé à la responsabilité pour autrui ... »

L'enjeu éthique de l'évaluation pourrait donc s'exprimer ainsi : *Comment est traitée la personne dans l'évaluation ?* Trois attitudes peuvent être renvoyées « dos à dos » compte tenu du « traitement » qu'elles réservent à la personne dans l'évaluation

— Évaluer toute la personne comme telle à partir d'un comportement ; ce qui revient à la juger, déterminer sa valeur, l'inscrire dans une échelle bloquée. Il s'agit d'une réduction de la personne à un comportement particulier. L'expression employée couramment est la suivante : *« Vous n'êtes que... »* Cette attitude n'est pas tenable car, en tant que personne, l'évalué est ouvert sur l'avenir. Ne faut-il pas, lorsqu'il y a un souci éducatif d'exigence de comportement, intervenir « d'homme à homme », tenir une parole vraie visant la prise de conscience plutôt que noter ?

— N'évaluer qu'une prestation en oubliant qu'elle est celle d'une personne. Cet « oubli » revient à une forme d'aliénation pour la personne (être dissociée de soi) qui se réalise à travers ses différents actes et travaux. Cette attitude, parallèle à la première, se développe particulièrement dans les institutions de masses. Comment en effet prendre en compte la personne lorsque chaque professeur est en charge de plusieurs centaines d'étudiants ? En tout cas, cela indique au minimum une exigence de probité dans la correction des copies car chacune représente le travail d'un élève.

— Ne pas évaluer du tout : il s'agit en particulier de la réaction libertaire des années 70 contre la pression disciplinaire de l'école. Devant les risques « d'aliénation » ou de « réduction » et sous prétexte de respect, on ignore la personne qui compte sur la connaissance de ses actes pour constituer sa personnalité. Après quelques expériences plus ou moins heureuses, cette voie a été, en général, abandonnée.

Ainsi l'éthique exige-t-elle que l'on tienne compte de la personne dans l'évaluation. Mais comment ?

Dans les trois attitudes dénoncées ci-dessus, l'évaluation n'est considérée que dans son « objet » : la personne est plus ou moins objectivée selon le cas. Elle n'est pas considérée en tant que telle, qu'elle soit réduite ou ignorée. Mais dans l'évaluation, la personne est aussi Sujet, en tant qu'elle évalue et en tant qu'elle est évaluée à travers ses travaux. L'enjeu éthique de l'évaluation pourrait consister à traiter la personne comme sujet dans la relation d'évaluation. Alors, la personne évaluée peut considérer l'évaluation comme moyen de connaissance et de reconnaissance d'elle-même, comme moyen de son propre développement.

Prendre en compte le sujet renvoie au moins à ces trois dimensions :

- conscience : capacité à connaître et comprendre l'évaluation.
- responsabilité : être à l'origine de ses propres actes.
- autonomie : s'inscrire dans une perspective de progrès personnel.

Le paragraphe suivant donne des éléments concrets de cette prise en compte

III. ÉVALUATION ET PRISE EN COMPTE DU SUJET

On propose ici une liste non exhaustive de questions simples que pourraient (que devraient...) se poser les trois protagonistes de l'évaluation : l'évaluateur, l'évalué, l'institution. Ces questions visent à renvoyer chacun à l'examen de ses pratiques et à une responsabilité accrue. Le questionnement, de par sa dimension critique et personnelle, ne constitue-t-il pas un meilleur accès à la dimension éthique que des affirmations, telles qu'on a pu en voir se développer dans les chartes, ces dernières années ?

L'évaluateur

- Ai-je bien conscience qu'à la source de tout travail ou comportement évalués, il y a une personne pour qui ces occurrences particulières sont l'occasion de construction de soi et de reconnaissance par autrui ?
- Ai-je bien mesuré la pertinence de l'évaluation prévue dans le cadre de la formation ?
- Ai-je bien conçu l'évaluation afin de favoriser la connaissance des compétences acquises et la reconnaissance de l'évalué, plutôt que la « facilité de correction » ?
- Ai-je bien précisé et communiqué les objectifs et les critères de l'évaluation aux personnes intéressées ?
- Ai-je apporté à l'évaluation la probité nécessaire (temps suffisant, conditions de travail...) ?
- Ai-je un souci d'équité et de justice lors de l'évaluation d'une personne par rapport aux autres ?
- Ai-je prévu une « correction » ou un « compte-rendu » permettant à l'évalué de connaître son niveau et ses difficultés pour progresser de façon autonome ? Suis-je disponible pour une rencontre personnelle avec l'évalué afin de répondre à ses questions, de justifier mon évaluation et d'apporter le soutien au progrès souhaité ?

L'évalué

- Ai-je bien compris, appris le cours qui m'a été dispensé ?
- Ai-je été chercher des informations supplémentaires ?
- Ai-je bien répondu aux objectifs qui m'ont été demandés ?
- Suis-je capable d'utiliser et d'appliquer ce que j'ai appris ?
- Ai-je demandé, le cas échéant, une information précise sur les objectifs de l'évaluation et sa conformité avec la formation ? sur le contenu et les modalités de l'évaluation ?

Ai-je abordé l'épreuve de l'évaluation comme une recherche d'information sur le niveau de mes compétences me permettant de progresser dans mon cursus de formation ?

Ai-je accepté les conditions d'équité et de justice de l'évaluation excluant la triche et la fraude?

Ai-je une attitude loyale vis-à-vis de l'évaluation (excluant la copie d'annales) ?

Ai-je tenu compte des corrections me permettant de progresser dans mon cursus de formation?

L'institution

Les candidats sont-ils clairement informés, lors du recrutement, des objectifs généraux de formation ?

Les enseignants, membres du jury... participent-ils à la définition d'une politique d'évaluation ?

L'établissement a-t-il une politique claire et clairement communiquée de l'évaluation (cohérence entre les objectifs généraux de formation et le système d'évaluation) ?

Les épreuves de recrutement sont-elles adaptées aux objectifs généraux de formation ?

L'institution veille-t-elle au bon déroulement matériel et moral des procédures d'évaluation (calme, surveillance, espace, qualité des sujets...) ?

Les membres de jury apprécient-ils avec suffisamment de hauteur de vue la situation des étudiants en intégrant d'autres critères que ceux strictement scolaires ?

La répartition des responsabilités entre les membres du jury et le Président du jury : à qui revient la décision finale, est-elle clairement établie ?

L'institution se préoccupe-t-elle (en particulier à travers les jurys) du devenir des étudiants en difficulté (exclusion...) ?

IV. LES EFFETS PERVERS DES PRATIQUES D'ÉVALUATION

L'évaluation fait partie de notre culture : nous sommes constamment évalués, notés.

Dès l'école primaire, nous avons été notés : devoirs écrits, interrogations orales, compositions, assiduité, conduite...

Il faut des notes permettant un classement précis, au centième près parfois, pour pouvoir entrer ou ne pas entrer dans une grande école. Si on a atteint la « barre », on est bon, on peut entrer dans l'école et envisager une carrière prestigieuse. S'il manque un centième, c'est toute une vie qui peut basculer. Et pourtant, peut-on affirmer que le classement ainsi effectué est bien le reflet de la « valeur » de celui qui a été évalué ? Peut-on affirmer que les critères utilisés sont réellement pertinents ?

Plus tard, en entreprise, nous serons encore évalués, et les promotions se feront ou ne se feront pas, en fonction du « ressenti » de l'évaluateur, de son état de santé ou de fatigue et pourtant, ces évaluations se veulent objectives car elles sont issues de méthodes rationnelles. Il en est de même au niveau des professeurs qui peuvent être influencés par les copies qu'ils viennent de corriger, par le « look » du candidat ou de la candidate, et ceci malgré des barèmes ou des règles précises d'évaluation.

Bref, nous vivons dans ce monde de l'évaluation, depuis notre enfance jusqu'à la retraite, influencés par les interactions évaluateur/évalué, et notre avenir est conditionné par ces évaluations qui se veulent rationnelles et objectives, alors qu'elles peuvent être, parfois, teintées d'irrationalité.

Que l'évaluation puisse être source de progrès est une évidence.

En effet, c'est grâce à une évaluation objective que chacun d'entre nous peut progresser : inventaire des points forts et des points à améliorer, atteinte ou non des objectifs négociés, tous ces éléments permettent à l'individu de se fixer de nouveaux objectifs de progrès.

D'autre part, l'évaluation fait appel à la responsabilisation des individus, à leur motivation pour atteindre des objectifs cohérents avec ceux de la collectivité. L'émulation entre individus peut provoquer des effets positifs dans la mesure où il existe un enjeu réel et perçu comme tel par les personnes évaluées.

Mais nous voudrions ici exposer un ensemble d'effets pervers liés aux pratiques concrètes de l'évaluation dans l'enseignement supérieur. Ils sont pour la plupart bien connus.

Le système de notation rend les étudiants « consommateurs » .

L'étudiant ne perçoit plus qu'il prépare son avenir, il n'a plus de vision à long terme. Il est centré sur le très court terme, la moyenne à obtenir. Il travaille ce qui paie et choisit le meilleur rapport temps de travail / note sans prendre en compte la logique générale du cursus suivi.

Ignorant parfois l'intérêt de la discipline pour sa vie professionnelle, il la délaisse (ex. : importance de la gestion budgétaire pour un responsable de la gestion commerciale de l'entreprise).

Le système de notation pousse l'étudiant à « tricher »

Son avenir peut dépendre d'une note importante, à fort coefficient, qui lui permettra ou non d'obtenir son diplôme. Son avenir étant en jeu, il est prêt à n'importe quelle manœuvre pour assurer celui-ci, même en prenant des risques ou en mettant de côté la morale.

Le système de notation pousse l'institution à mettre en place un système répressif contraire aux principes de responsabilisation

Pour quelques tricheurs, qui sont dans les faits une minorité, tout un arsenal de répression est mis en place concernant la localisation des étudiants, la couleur des copies et des feuilles de brouillon, le dépôt des cartables, l'heure de départ des candidats...

Cette atmosphère de suspicion est déresponsabilisante alors que nous prêchons la responsabilisation et une attitude adulte. Le surveillant de l'examen risque d'être pris pour un policier, ou alors il baisse les bras par démagogie. Dans les deux cas, la perception que nous donnons est mauvaise.

Le système d'examen de fin de semestre pousse les étudiants à « bachoter » et à travailler « au rendement »

Il rend l'étudiant capable de restituer, dans un très court terme, les connaissances acquises peu de temps avant, mais on peut être assuré qu'il n'en restera rien quelques semaines plus tard. Les démarches intellectuelles sont souvent mal assimilées, et les étudiants sont surpris lorsque la structure du problème posé n'est pas identique à celle de l'exercice effectué pendant le cours. On sait « régurgiter » les connaissances acquises, mais on ne saisit pas les méthodes qui sont sous-tendues. D'où les réactions du type « on n'a jamais vu cela en cours » .

Le système de notation interdit toute évaluation « gratuite » et renforce le comportement « consommateur » .

Le système d'examen de fin de semestre, par la densité des épreuves, peut conduire à des tensions très fortes

La succession des épreuves et leur durée provoquent des montées de tension très fortes dans la salle d'examen. Celles-ci peuvent entraîner des séances de défoulement préjudiciables au bon déroulement des épreuves, sous forme de bavardages, non respect des règles du jeu, et en fin de compte, des conflits pouvant aboutir à des décisions d'annulation et à des sanctions.

Le système de notation peut provoquer des attitudes de découragement et de défaitisme

Une note trop faible « désespère » l'étudiant, le décourage, et provoque parfois des attitudes d'abandon (ex.: « je ne comprendrai jamais rien à la comptabilité, de ce fait je ne ferai plus aucun effort dans cette discipline »).

La notation collective favorise les « glandeurs »

Sauf à provoquer le rejet dudit « glandeur » par le groupe de travail (mais ceci est très rare du fait de la grande solidarité existant entre étudiants, même si cette solidarité est parfois subie), la notation du travail d'un groupe peut faire bénéficier l'étudiant qui n'a rien produit d'une note favorable. Cette note favorable peut lui permettre d'obtenir son diplôme, alors qu'il ne l'aurait pas eu si l'évaluation avait été individuelle. L'attribution d'une note collective peut, à ce titre, provoquer des tensions entre étudiants et un sentiment d'injustice.

La notation permet d'évaluer les connaissances acquises, dans une moindre mesure le savoir faire, et rarement le savoir être

Les entreprises font confiance aux institutions concernant le savoir, malgré toutes les incertitudes concernant la solidité et la pérennité de celui-ci. Elles s'intéressent beaucoup plus au savoir faire et au savoir être, ainsi qu'à la personnalité. Ces trois derniers éléments ne sont pas ou peu mesurables ; ils sont liés à la subjectivité de celui qui évalue. Comment, dans ces conditions, pouvons-nous garantir la qualité de « notre produit fini » ?

Cette énumération montre que la question éthique de l'évaluation est multiforme et que le questionnement éthique présenté en III est indispensable pour tenter de réduire ces effets pervers.

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉTHIQUE

Chapitre 5

STRATÉGIE ET ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Pour une intégration de l'éthique dans la politique générale de l'entreprise

*Fred Seidel
EM Lyon*

La littérature sur l'éthique des affaires ou « *business ethics* » est devenue pléthorique au cours des 20 dernières années. On pourrait n'y voir qu'un signe du succès obtenu par ceux qui, partant des États-Unis et actifs en Europe depuis 15 ans, ont défendu l'idée qu'il fallait moraliser la vie des affaires et de l'entreprise. Des lois ont été votées (Le Foreign Corrupt Practices Act dès 1978 aux E.U. et jusqu'à la récente – 1998 - convention « anti-corruption de l'OCDE), des organismes patronaux ont essayé de mettre en place des codes de bonnes conduites (Cadbury Committee au R.U.), les tribunaux, soutenus fortement par l'opinion public (en Italie, en France, et, actuellement, en Allemagne), ont commencé à poursuivre plus énergiquement les fraudes de toutes sortes dans le domaine économique. Finalement, le monde académique s'est également emparé de l'éthique des affaires. On a créé des chaires universitaires (beaucoup aux E.U., un peu en Europe) et introduit un enseignement spécifique.

Le vœu formulé par certains de voir l'éthique des affaires être installée comme une vraie discipline académique semble être en train de se réaliser. Le succès même des défenseurs de la morale dans les affaires et des promoteurs de l'éthique des affaires dans le monde académique a cependant peut-être contribué à rendre le bilan plus mitigé dès que l'on regarde les résultats de plus près.

Du côté académique, on peut regretter le peu d'attention que les chercheurs ont accordé aux problèmes de définition et de mise en œuvre de politiques visant l'intégration d'une éthique des affaires dans la pratique (interne aussi bien qu'externe) des entreprises. On constate, du moins en Europe, qu'il n'y a que très peu de contacts entre la recherche en éthique des affaires et la recherche en gestion. Les deux domaines continuent assez largement à s'ignorer mutuellement. Si de nombreuses entreprises européennes se sont lancées dans la rédaction de codes d'éthique ou de conduite, elles ne disposent que de peu de soutien (sous la forme de modèle ou d'outils pour la pratique managériale) de la part de la recherche académique.

L'opinion publique et certainement aussi beaucoup d'entreprises semblent se contenter de l'affermissement du cadre réglementaire et de la nouvelle vigueur des tribunaux dans la chasse aux « abus ». On préfère ainsi ignorer que l'environnement des entreprises et, de plus en plus, aussi ses structures internes changent si rapidement qu'aucune instance régulatrice semble aujourd'hui en mesure d'imposer un cadre durable à l'activité économique. Qu'elle le veuille ou non, l'entreprise sera donc obligée de participer à la définition des règles devant gouverner son activité et de se donner les moyens de contrôler la conformité de ses actions par rapport à ses propres règles. C'est cette obligation qui fait de l'éthique des affaires (*business ethics*) plus que jamais une préoccupation réelle.

Or, l'entreprise est aujourd'hui mal préparée à assumer cette tâche. Ceci est essentiellement dû à la formation qu'ont reçue les dirigeants et managers. Ingénieurs ou gestionnaires, ils ne sont pas habitués à envisager le rôle de l'entreprise autrement qu'en termes d'efficacité technique et économique. Les méthodes et outils utilisés pour apprécier la performance technique et économique ne permettent cependant pas d'appréhender des questions comme la définition du

rôle sociétal de l'entreprise ou encore la définition et justification de normes éthiques. Plutôt que de demander aux dirigeants et managers d'utiliser deux systèmes de références et deux types de modèles et d'outils — en l'occurrence les sciences de gestion d'une part et la philosophie éthique de l'autre — nous plaçons pour une intégration des problématiques relevant de l'éthique dans les sciences de gestion. On évitera ainsi plus facilement le divorce que l'on observe souvent en entreprise entre le discours « éthique » et le discours « gestionnaire ». Intégrer les problématiques propres au questionnement éthique permettra également de jauger les concepts développés par les sciences de gestion par rapport aux problématiques nouvelles de l'entreprise telle qu'elles se font jour à travers ce que certains ont appelé la « crise éthique ».

Le premier domaine concerné est celui de la politique générale d'entreprise. Le rôle crucial des dirigeants quand il s'agit de formuler et de mettre en œuvre une politique de régulation éthique dans leurs entreprises a été maintes fois souligné ; on en trouve la démonstration dans la plupart des grandes entreprises s'étant engagées de façon précoce dans cette voie. Ce sont, en effet, les dirigeants qui représentent l'entreprise et qui portent la responsabilité de tous ses actes (les structures de commandement peuvent réduire ou augmenter la responsabilité des collaborateurs) et ce sont toujours eux qui doivent utiliser, à bon escient, la marge de manœuvre que les règles et normes en vigueur et les forces présentes sur les marchés leur laissent.

La première tâche qui leur incombe alors consiste à analyser leur environnement sociopolitique et socioculturel afin de déterminer quel rôle l'entreprise peut légitimement jouer et quelles contraintes limitent le champ d'action dans les domaines économique, politique et sociale. Ensuite, il convient d'analyser le risque éthique particulier lié aux activités de l'entreprises, à sa politique générale, à ses stratégies et à ses structures. Ceci revient à déterminer les principes généraux qui sous-tendent l'éthique économique prévalant dans tel ou tel pays

Dans la mesure où nous postulons que le champ d'action économique subit les contraintes sociales évoquées, nous prenons partie pour Freeman qui, dans sa tentative de redéfinir l'approche de la planification stratégique¹, demandait explicitement de tenir compte des parties prenantes (*stakeholders*) de l'entreprise et contre Friedman qui ne reconnaît qu'une seule responsabilité à l'entreprise, celle d'augmenter le bénéfice de ses propriétaires (*shareholders*) et de respecter les règles d'une compétition ouverte et libre².

Nous montrerons dans une première partie qu'une telle analyse de l'environnement de l'entreprise est possible, au-delà des limites de la sphère des échanges proprement dite et en intégrant la dimension des principes régulateurs et des valeurs fondamentales de la société. Nous tâcherons également de montrer que des conflits entre l'entreprise et ces valeurs et principes peut entraîner une perte de légitimité.

Ensuite, nous discuterons les principales approches proposées dans le cadre de l'éthique des affaires pour tenter de dégager les principes et concepts qui devraient être intégrés dans la définition d'une politique générale d'entreprise.

I. « THE LICENCE TO OPERATE » OU « LA LÉGITIMITÉ DE L'ENTREPRISE »

La politique générale d'une entreprise est constituée « tout à la fois (d')une façon de voir l'entreprise et son environnement et (d')un style de gouvernement, elle joue le rôle de cadre de référence aux différentes décisions qui seront prises ». C'est elle qui va déterminer les stratégies à mettre en œuvre en fonction d'une « vision » de son environnement, des contraintes et opportunités qu'elle y discerne et des ressources dont elle pense disposer. L'environnement social, politique et culturel façonne cette vision doublement : premièrement, les dirigeants, porteurs principaux de la politique générale voient l'environnement à travers le filtre créé par leur origine, leur culture et leur éducation ; en second lieu, l'environnement n'est généralement pas stable. Il

¹ Freeman, R. E., *Strategic Planning : a Stakeholder Approach*, Boston, Pitman Publishing, 1984.

² Friedman, M., "The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, 13 septembre 1970, pp. 32-33, 122,124,126.

évolue en fonction de la dynamique des forces en présence, modifiant ainsi les critères de légitimité des acteurs économiques.

Or, même les auteurs qui comme Martinet reconnaissent que la « *perte de légitimité constitue une situation éminemment stratégique* »³ et qui reconnaissent l'importance des pressions socio-politiques pour l'entreprise peinent à proposer une véritable grille d'analyse de ces facteurs externes. Martinet parle prudemment d'un environnement résiduel « qu'il serait difficile de percevoir et de prévoir ». S'il est clair qu'il est toujours aussi difficile d'opérationnaliser des concepts flous comme la culture (d'une entreprise, d'une région, d'un pays, d'un peuple) ou les valeurs (en tant que concept régulateur d'actions), il devient cependant encore plus important aujourd'hui d'avoir une vision plus claire des « influences environnementales » qui pourraient constituer une menace pour la légitimité de l'entreprise ou, plus précisément, pour la légitimité de ses façons d'agir ou de s'organiser.

1. L'analyse de l'environnement de l'entreprise

Les discours et polémiques qui s'opposent à propos des formes que prend une certaine mondialisation de l'économie, où à propos des finalités (ouvertes ou cachées) des fusions-acquisitions à grande échelle opposent presque systématiquement une argumentation s'appuyant sur l'idée de l'autonomie des marchés qui imposerait aux acteurs économiques ses lois à une argumentation invoquant des principes de légitimité supposés supérieurs aux règles de l'économie de marché. Les controverses qui ont accompagnés la restructuration en cours dans l'économie allemande depuis 3 ans sont à ce titre très éclairantes.

Sous la menace d'une OPA hostile mené par la Krupp AG, le directoire de l'entreprise cible, la Thyssen AG, déclarait : « *From Thyssen's viewpoint this is an incomprehensible situation. Such "chaotic conduct" is totally unacceptable, especially given the current problems facing North Rhine-Westphalia as a business location* ». La presse se faisait l'écho de réactions indignées de politiciens de tout bord et indiquait surtout que ces « manières-là » étaient certes acceptables en Amérique mais en aucun cas en Allemagne⁴. Le sauvetage récent de la Philippe Holzmann AG par un consortium de banques, qui avaient auparavant, une nouveauté en Allemagne, accepté la faillite de la société, sous la conduite du chancelier Schröder en personne montrait également qu'ils y a des attentes voir des exigences très fortes dans ce pays vis-à-vis du comportement (ici des banques) des acteurs économiques. L'attitude prudente du directoire de Mannesmann AG, menacé alors par une OPA du britannique Vodaphone, semble largement inspirée par le fait que près de 60% des actionnaires de la société se trouvent en dehors de l'Allemagne et qu'ils ne partagent vraisemblablement pas la « vision allemande » de la légitimité dans le domaine économique.

Ce qui est en jeu ici n'est pas une quelconque logique économique autonome. La rationalité économique d'une fusion entre Krupp et Thyssen était tellement évidente qu'elle a depuis été réalisé, de façon consensuelle et égalitaire cependant. Clairement, il s'agit d'un conflit entre différentes façon de légitimer la vie économique et les actions de ses acteurs. De nombreux Allemands identifiaient clairement « le système » anglo-saxon et ses valeurs comme l'agresseur alors que la presse anglo-saxonne, unanime, dénonçait la résistance du système allemand à une tentative légitime de le « réformer »⁵.

Il se pose alors la question de savoir comment l'on peut décrire les structures et la dynamique de systèmes de régulation de l'activité économique et, surtout, dans une perspective « micro-économique », concernant donc les interactions entre entreprises, entre entreprises et marchés et entre entreprises et instances régulatrices. L'analyse structurelle doit alors porter sur les acteurs (économiques, sociaux, politiques) et la nature de leurs interactions. Cette première analyse doit être complétée par l'analyse de la dynamique de ce système. Cette problématique a déjà donné

³ Martinet A.-C., *Stratégie*, Paris, Vuibert, 1983.

⁴ *Der Spiegel*, n° 13, 1997.

⁵ Le journaliste de *The Economist* commente : « *The failure, caused by political hostility and weak nerves, has been a big blow to the cause of industrial restructuring in Germany, and to the idea that shareholders, rather than politicians, trade unionists and managers, should have the final say in a company's future* », March 29th 1997.

lieu à de très nombreuses publications mais elles sont souvent décevantes parce qu'elle reposent sur une démarche intuitive ou parce qu'elle sont basées sur des informations lacunaires ou erronées. Elles se laissent généralement classer soit dans la catégorie des « culturalistes » soit dans celles des structuralistes.

La seule tentative de proposer une grille d'analyse globale pour « l'encastrement » de l'entreprise dans son environnement social et politique et de l'appliquer à de nombreux pays est celle du sociologue anglais Richard Whitley⁶. Dans sa conception, un « business system », l'ensemble formé par les caractéristiques des acteurs économiques et leurs interactions concrètes, est déterminé par les institutions sociales et politiques qui l'accompagnent. Il distingue deux types d'institutions selon leur « proximité » par rapport à la sphère économique proprement dite. L'État et ses organisations, le système financier, le système de travail⁷ régulent, en fait, l'accès aux ressources financières et humaines, l'organisation du marché, la façon de résoudre des conflits, etc. Dans la terminologie de Martinet, il s'agit de « l'environnement fonctionnel ». Les « conventions culturelles » forment ensuite la base de l'édifice sociale dans la mesure où elles contiennent les valeurs et principes devant gouverner les interactions à tous les niveaux de la société et déterminer les champs d'actions des institutions et des acteurs économiques.

La force de la proposition de Whitley réside justement dans le fait qu'elle fait de ce qui était considéré comme « environnement résiduel » le facteur déterminant de l'analyse de l'environnement de l'entreprise. Il ouvre ainsi la voie à l'analyse comparative des « business systems » qui doit finalement déboucher sur une analyse plus précise des particularités et des spécificités de chaque système. Son approche reste cependant statique et n'indique nulle part comment les systèmes évoluent, quelles forces sont à la base des changements observables dans le temps.

Kristensen a ensuite dynamisé l'approche en introduisant le concept de « compétition sociale pour l'autonomie et l'accès aux ressources » comme facteur déterminant les particularités d'un « business system » établi. Il intègre également la « division du travail internationale » dans son schéma des forces influençant un système économique national.

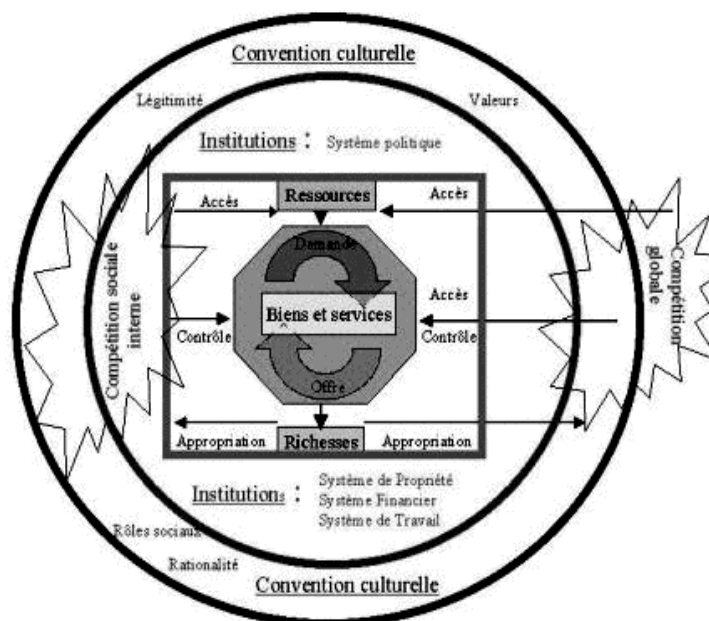
À partir des contributions de Whitley et de Kristensen, on peut proposer le schéma de la page suivante.

Dans ce schéma, la sphère économique proprement dite, celle où des biens et services sont produits et échangés est déterminée par un premier environnement institutionnel qui réglemente les modalités d'accès aux ressources, qui contrôle la sphère d'échanges (le marché) et qui fixe les règles de la distribution des richesses créées.

Ce premier cercle institutionnel (l'environnement fonctionnel) est lui-même déterminé par un second cercle représentant les « conventions culturelles ». Ces conventions constituent les véritables « critères de sociabilité » au sein de la société, les critères selon lesquels une action ou une parole est jugée légitime ou rationnelle ou équitable, les définitions des rôles sociaux reconnus et des valeurs partagées. Elles représentent le fonds commun dans lequel les institutions « organisées » aussi bien que des individus ou des groupes d'individus puisent les représentations, valeurs et modèles qui les guident dans leurs actions. Si elles sont non moins « réelles » que les institutions organisées, elles fonctionnent de manière différente. Généralement, elles n'apparaissent qu'à travers les institutions qui leur servent de support matériel. Les institutions chargées de l'éducation, de la famille à l'université et, dans certains pays, même l'entreprise, véhiculent et interprètent les critères de rationalité et les valeurs sociales. Les institutions politiques, du gouvernement jusqu'au système judiciaire, sont chargées (entre autres) de traduire la légitimité en légalité et de créer les conditions de l'équité.

⁶ Whitley R. (ed.), *European Business Systems : Firms and Markets in their National Contexts*, London, Sage, 1992 ; et aussi: Whitley R. et Kristensen P.H. (eds), *The Changing European Firm — Limits to Convergence*, London, Routledge, 1996.

⁷ Ce terme englobe une réalité plus vaste que la notion de « marché de travail ». Il s'agit de l'ensemble de règles et organisations gouvernant l'accès au travail, la régulation des conflits, la formation professionnelle et la reconnaissance des qualifications, etc.



Un « business system » et son environnement institutionnel

Elles n'existent cependant que dans la mesure où des individus (mieux : des groupes sociaux) les partagent et les défendent. L'existence même et l'évolution des conventions culturelles sont donc totalement liées à l'évolution des groupes sociaux. Or, les sociétés modernes sont de plus en plus complexes ce qui induit qu'il y a aujourd'hui très peu de conventions culturelles qui pourraient prétendre à une acceptation universelle. Ce qui est vrai à l'échelle d'une société l'est évidemment d'avantage à celle de la planète. De la compétition sociale interne et de la compétition sociale globale, qui grandit dans la suite de la mondialisation des échanges, résultent une intensification du débat sur la légitimité de différentes stratégies économiques. Pour une analyse stratégique au niveau de l'entreprise, il importe donc moins de disposer d'une « carte » détaillée des conventions culturelles en vigueur que de cerner précisément celles qui peuvent avoir de l'importance pour l'activité de l'entreprise et de déterminer, si des groupes sociaux existent qui peuvent utiliser des aspects liés à telle ou telle convention pour mobiliser l'opinion publique dans un sens contraire aux intérêts de l'entreprise.

Essayons d'illustrer nos propos par l'analyse d'un cas où il n'y a pas encore, actuellement, de contestation à large échelle de l'action de l'entreprise, pour déterminer le risque qu'encourt l'entreprise de subir des pressions importantes de la part de son environnement social.

L'industrie pharmaceutique connaît actuellement une situation marquée par une forte croissance de son marché, de mouvements de concentration à très large échelle et de pressions continues de la part de certains pays développés soucieux de limiter la croissance de dépenses dans le secteur de la santé.

De 1993 à 1998, le marché mondial a connu une croissance de 36%, de 227 à 309,5 milliards de dollars. Cette croissance provient cependant essentiellement des marchés européens et nord-américains. L'Amérique du Nord a connu, dans la période concernée, une croissance de 73% et a contribué à hauteur de 69% à la croissance globale. Si les marchés des autres pays industrialisés connaissent également une croissance (mais nettement plus faible), les immenses marchés africains et asiatiques régressent. La consommation moyenne par tête (en valeur) est quarante fois plus faible dans ces régions qu'en Amérique du Nord. On peut déjà conclure que la situation sanitaire doit y être très précaire. Si vraisemblablement le niveau des prix pratiqués est trop élevé pour les habitants des pays pauvres, il faut également prendre en considération le problème des médicaments destinés à combattre des maladies spécifiques à certaines régions.

La recherche menée par les grands groupes pharmaceutiques et dont l'importance est toujours évoquée pour justifier les méga-fusions actuellement en cours, ne semble également pas profiter à

ces pays. Des médecins indiquent que sur 1 223 molécules mises sur le marché entre 1975 et 1997, seules 13 sont spécifiquement tournées vers les maladies tropicales.

Évolution du marché pharmaceutique (en milliards de \$)				
Marché	1993	1998	Évolution	en %
Afrique/Asie	28	26	-2	-7%
Amérique du Nord	78	135	57	73%
Amérique Latine	18	20,5	2,5	14%
Europe	65	85	20	31%
Japon	38	43	5	13%
Marché Global	227	309,5	82,5	36%
Pays industriels en %	80%	85%	99%	
Amérique du Nord en %	34%	44%	69%	

(Source : Bulard M. :

« Les firmes pharmaceutiques organisent l'apartheid sanitaire », *Le Monde diplomatique*, n° 550, janvier 2000, pp. 8-9.)

Évolution du marché pharmaceutique Consommation par habitant en 1998 en \$			
Marché	Mrds. de Personnes	Consommation	C / Moy.
Afrique/Asie	4,282	6,54	17%
Amérique du Nord	0,303	257,43	658%
Amérique Latine	0,511	35,23	90%
Europe	0,582	111,68	286%
Japon	0,127	299,21	765%
Marché global et moyenne de consommation	5,805	39,10	
Part des pays industriels	17%		

(Source : *ibidem*)

C'est dans ce contexte qu'il faut apprécier la réaction d'un représentant de l'industrie pharmaceutique française aux questions posées par des associations. Après avoir énuméré les différentes initiatives de cette industrie pour venir en aide aux pays pauvres, il conclut néanmoins qu'il ne faudrait pas trop lui demander des efforts spécifiques car « *personne ne demande à Renault de donner des voitures à ceux qui n'en ont pas* ». Cette analogie n'a évidemment de sens que si les produits sont également banals. Or, le degré de banalité n'est pas inhérent au produit, il lui est conféré par un ensemble de facteurs dont l'attitude du public et la réglementation en vigueur sont certainement les plus importants. Ainsi, le marché du médicament et plus largement celui de la santé « bénéficient » d'un environnement spécifique devant garantir leur « soumission à l'intérêt général ».

Dans la plupart des pays, on trouve des autorités gouvernementales chargés des problèmes de la santé et des organismes et des réglementations encadrant les professionnels de la santé. La mise sur le marché d'un nouveau médicament n'est possible qu'avec l'autorisation expresse d'un organisme public. Cette « tutelle » se prolonge jusque dans la « distribution » de ces produits décidément pas banals puisque la très grande majorité des médicaments n'est peut être vendue que sur prescription médicale et encore seulement par les spécialistes fortement réglementés que sont les pharmaciens. Tout ceci correspond à un environnement institutionnel particulièrement étoffé qui donne au marché pharmaceutique sa spécificité. La présence de nombreuses institutions et leur poids face aux acteurs économiques est, sans aucun doute, un indicateur de l'importance que la société toute entière accorde à ce secteur. Encore convient-il de préciser quels principes et quelles valeurs président à la mise en place de ces institutions de réglementation.

Le principe fondamental est certainement la protection de la vie humaine face à la maladie. Si ce principe est très largement partagé à travers le monde et peut prétendre à une certaine universalité on peut trouver d'autres principes plus spécifiquement marqués par des cultures nationales. C'est ainsi qu'en France, et dans la plupart des pays européens, le principe de solidarité détermine l'organisation et le fonctionnement du secteur de la santé et de l'ensemble de la protection sociale. Il est bien connu qu'aux États-Unis, par exemple, ce principe n'est que faiblement présent alors que le principe de la responsabilité individuelle prime dans le domaine de la santé comme dans celui de la protection sociale.

Ces principes ne sont nullement immuables. En Europe, le coût des systèmes de protection sociale est devenu tel que tous les pays cherchent à freiner la progression ou à réduire ces coûts par le déplacement d'une partie des coûts sur les individus concernés donnant ainsi plus de poids au principe de « responsabilité individuelle ». Aux États-Unis, sous la pression d'une forte dégradation du niveau de protection des couches les plus pauvres de la population, on a récemment remis en vigueur des systèmes de soins gratuits, rajoutant ainsi une dose de solidarité à un système largement dominé par le principe de la responsabilité individuelle.

Dans la compétition sociale que se livrent les différents acteurs du secteur de la santé, on invoque alors constamment ces principes quand il s'agit de défendre leurs intérêts ou de modifier les institutions ou réglementations. C'est pourquoi les mouvements stratégiques des entreprises du secteur pharmaceutique peuvent à tout moment être évalués en fonction des conventions réglementaires ou culturelles en présence. L'action des associations diverses devient souvent d'autant plus percutante qu'elles invoquent, pour la justifier, directement ces principes supérieurs alors que leurs adversaires, entreprises ou professionnels de la santé peuvent être facilement soupçonnés de ne poursuivre que des intérêts catégoriels.

Il nous semble donc que l'industrie pharmaceutique court un risque non négligeable de voir ses mouvements stratégiques mis en cause pour violation des principes supérieurs devant gouverner le secteur de la santé. La concentration du secteur en un nombre toujours plus petit d'entreprises gigantesques entraîne, en effet, aussi une concentration au niveau de la possession des précieux brevets, source essentielle des bénéfices de cette industrie. Or, certains pays commencent à ne plus reconnaître des brevets si le prix des médicaments importés est trop élevé et qu'il y a un vrai problème de santé publique. L'Afrique du Sud a autorisé en 1997 les entreprises locales à produire ou importer des médicaments génériques contre le SIDA sans passer par les brevets des grandes entreprises pharmaceutiques. Les plaintes déposées par de grands laboratoires américains contre cette mesure ont finalement été retirées sous la pression des associations de lutte contre le SIDA.

Les exemples démontrant que l'action parfaitement légale d'une entreprise peut être attaquée au nom d'un principe supérieur et ainsi être déclarée illégitime ne manquent pas. Nestlé a dû faire face, à la fin des années 70 et aux États-Unis, à un long boycott prôné par des associations de consommateurs et les Églises protestantes. Ceci pour avoir négligé les critiques faites à ses pratiques de vente concernant le lait maternisé dans certains pays africains. Shell avait, de même, sous-estimé la capacité des associations pour la protection de l'environnement de mobiliser les consommateurs contre la firme. Il a fallu, ici encore, que les consommateurs boycottent les pompes d'essence arborant la marque Shell, pour que l'entreprise renonce à son projet de couler une plate-forme pétrolière dans la mer du Nord.

L'analyse de l'environnement social et politique dans le cadre de l'analyse stratégique en entreprise est donc non seulement possible mais encore nécessaire tant il paraît clair que la perte éventuelle de sa légitimité est une menace grave. Cette analyse pourra utiliser le cadre que nous avons proposé en l'adaptant au secteur concerné. Dans le cas d'une entreprise multinationale, cette analyse des attentes et exigences à connotation morale décelables dans les principes régulateurs qui gouvernent la vie économique devrait, idéalement, intégrer les principaux pays où l'entreprise est active. Une attention particulière devrait alors être accordée aux conflits qui pourraient résulter du choc entre différents systèmes de valeurs et de principes régulateurs.

2. La formulation d'une stratégie intégrant un positionnement éthique

L'analyse bien menée de l'environnement social, politique et culturel de l'entreprise devrait amener le stratège à cerner quel « responsabilité sociétale » cet environnement lui impose et, surtout,

quels conflits pourraient surgir entre elle et les objectifs et pratiques de l'entreprise. Il se pose alors le problème de savoir comment déterminer le degré de légitimité aussi bien des exigences formulées envers l'entreprise que de ses propres pratiques. De même, il faudrait déterminer sur quels principes pourrait être basé l'activité de l'entreprise aussi bien dans son fonctionnement interne que dans ses interactions sur le marché afin de lui permettre de choisir une politique générale qui n'est pas seulement économiquement efficace mais qui peut résister à un examen sous l'angle du point de vue moral.

Ceci est, par définition, le domaine de l'éthique des affaires tant dans sa dimension tournée vers l'ordre économique général que dans celle évaluant les acteurs économiques et, en premier lieu, les entreprises.

Or, quiconque, venant des sciences de gestion ou encore directement de l'entreprise, voudrait « s'initier » à l'éthique des affaires doit rester surpris devant la multitude d'approches très différentes et de l'approche peu systématique qui caractérise la recherche académique en ce domaine. Ces différences se font jour non seulement à travers le recours à des fondations philosophiques très différentes mais encore à travers l'origine géographique des chercheurs. Ainsi, les approches en provenance des États-Unis se ressemblent fortement (malgré les différences que l'on peut y déceler) si on les compare aux approches qui dominent en Europe continentale. En Europe, et malgré l'influence qu'exerce la littérature américaine, la situation varie de pays en pays. Alors que l'on peut trouver en Allemagne et, à un degré moindre, en Espagne une recherche académique originale avec déjà des écoles rivales, elle est quasiment inexistante en Italie et en France, et largement tributaire de la recherche américaine en Grande-Bretagne.

Pour classer et discuter ces différentes approches, nous utiliserons les catégories développées par Ulrich⁸ pour désigner le paradigme fondamental de chacune et nous compléterons cette description par l'énumération des dimensions pragmatiques caractéristiques.

Dans le domaine de l'économie comme partout ailleurs, la réflexion éthique doit interroger la légitimité du but poursuivi aussi bien que celle des moyens. Or, l'objectif fondamental poursuivi en entreprise et dans le cadre d'une économie de marché, que ce soit pour assurer sa survie en tant qu'organisation (formulation préférée en Europe continentale) ou pour rémunérer le capital investi (formulation anglo-saxonne), est la réalisation d'un bénéfice. Selon que cet objectif peut être mise en cause ou qu'il reste un principe sacro-saint, devant lequel la réflexion éthique doit s'arrêter, on peut distinguer plusieurs types d'éthiques d'entreprise.

L'éthique inutile

Une première variante consiste à nier toute marge de manœuvre des entreprises et des managers face aux contraintes économiques. Sa formulation classique a été donnée par Friedmann quand il écrivait : « *The social responsibility of business is to increase its profits* ». Cette conception qui élimine l'éthique du secteur économique en postulant qu'il ne doit y avoir qu'une soumission totale aux « lois du marché » est toujours très populaire dans les milieux économiques, elle trouve par ailleurs toujours des défenseurs et semble notamment revigorée par le succès que connaît la notion de « (augmentation de la) shareholders value » comme principe fondamental du management.

Nous pouvons renoncer ici à une discussion plus approfondie de cette conception bien connue. Notons toutefois son caractère profondément conservateur et ethnocentrique. La seule condition que Friedmann impose à la poursuite du profit maximal est le respect des règles de la société définies comme « *those embodied in law and those embodied in ethical custom* ». La loi et la tradition éthique, autrement dit, la société telle qu'elle existe sont ici donnés comme seul cadre légitime d'action au même titre que les « lois du marché » ; les deux immuables et intouchables. Cette conception est également présente, même si elle n'est pas directement évoquée, quand des hommes d'entreprise parlent de l'impossibilité absolue (sous peine de sombrer face aux compétiteurs) de faire prévaloir dans leur activité d'autres d'appréciations d'une action que sa rentabilité. Il va sans dire que l'on ne prévoit rien dans cette conception pour intégrer des considérations éthiques dans le management.

Tout en renforçant l'idée même de l'autonomie absolue de l'économie, les sciences économiques dans leur version « mainstream » tendent à évacuer même le besoin d'éthique individuelle de la

⁸ P. Ulrich, *Integrative Wirtschaftsethik — Grundlagen einer lebens-dienlichen Ökonomie*, Bern, Haupt, 1997.

sphère économique en conférant au marché lui-même la vertu suprême. Une « main invisible » libère les individus de tout effort moral aussi longtemps qu'ils se comportent de façon conforme aux lois de marché.

L'éthique instrument de la réussite économique

Selon les enquêtes réalisées dans plusieurs pays, la plupart des dirigeants d'entreprises souscrit à la thèse « *Sound ethics is good business in the long run* », ce qui est une formulation moins provocante que celle qui dit brutalement « *ethics pay* ». L'intégration de l'éthique dans la stratégie de l'entreprise est ainsi souvent réalisée dans le cadre de l'appréciation de la responsabilité sociétale de l'entreprise (Corporate Social Responsibility). Le respect des responsabilités éthiques comme des responsabilités légales, économiques ou philanthropiques vise à obtenir l'acceptation ou, mieux, le soutien de l'environnement socio-politique pour l'activité de l'entreprise. L'intégration de principes éthiques dans la politique générale de l'entreprise doit créer une image positive auprès du public. Ainsi, espère-t-on pouvoir éviter le coût lié à une mise en cause public de l'activité ou des produits et créer même, à moyen et long terme, de nouvelles opportunités en affaires grâce au « préjugé favorable » que l'ensemble des parties prenantes va témoigner envers l'entreprise. L'éthique est vue comme un investissement rentable.

Cette conception a été théorisée dans le cadre de la « *stakeholder theory* ». L'histoire de cette approche théorique a été écrite à plusieurs reprises⁹. Elle est aujourd'hui l'approche dominante en éthique des affaires, non seulement aux États-Unis mais également en Europe. Elle est également celle qui a servi dans la plupart de tentatives d'intégrer éthique et management. Issue de la recherche sur la responsabilité sociétale de l'entreprise, elle élargit d'abord le cadre de la responsabilité manageriale. Les dirigeants sont non seulement responsables de leur décisions envers les propriétaires de l'entreprise (en Europe, il faudrait toujours rajouter, au moins, les employés) mais envers tous ceux qui peuvent influencer ou qui sont touchés par l'activité de l'entreprise.

Les problèmes spécifiques de la *stakeholder theory* nous intéresseront un peu plus tard. Pour l'instant, il suffit d'insister sur le fait que la simple prise en compte de toute partie prenante¹⁰, interne et externe à l'entreprise, ne relève pas *ipso facto* d'une démarche éthique. Il est important de souligner que des conflits avec des parties tierces (surtout si la légitimité de l'entreprise peut-être attaquée) peuvent affecter négativement l'atteinte des objectifs économiques. Le souci seul de l'efficacité devrait inciter à les éviter. Autrement dit, une politique entraînant la perte de légitimité est mauvaise parce qu'inefficace. La réflexion stratégique *stricto sensu* ne se préoccupe, en effet, que des moyens nécessaires et adéquats pour atteindre un but déjà établi. La réflexion éthique, en revanche, doit interroger la légitimité de l'objectif aussi bien que celles des moyens. Cette différence catégorielle entre ces deux types de démarche fait que l'on reste ici dans une démarche purement stratégique et que l'éthique reste prisonnière d'une visée purement orientée vers la réussite économique. Les moyens utilisés pour mettre en place cette forme « d'éthique » viseront essentiellement à s'assurer du contrôle de la qualité et de l'innocuité des produits et de la conformité des pratiques commerciales par rapport aux normes légales et aux attentes de l'environnement.

L'éthique caritative

Une dernière variante d'une éthique d'entreprise sans mise en cause du principe de profitabilité comme guide suprême du management peut être décrite très rapidement. L'éthique *caritative* procède d'une séparation entre *profit making*, soumis uniquement à des « lois » économique », et

⁹ Enderle G. : "Business and Corporate Ethics in the USA : Philosophy and Practice", in : Kumar B.N. and Steinmann H., *Ethics in International Management*, Berlin, de Gruyter, 1998.

¹⁰ Cette traduction de *stakeholder* par *partie prenante* est insatisfaisante. Ce dernier terme rend, en effet, bien la première partie de la définition donnée par Freeman : « *A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual that can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* » (*op. cit.*, p. 46). Le terme partie prenante désigne, en priorité, ceux qui participent effectivement mais non pas ceux qui (is affected) subissent (peut-être même à leur insu) la poursuite des objectifs d'une firme. Il semble donc préférable, faute de terme ayant une polysémie comparable à *stakeholder*, de garder ce terme comme terme technique.

profit spending, qui peut être consacré à toutes sortes d'œuvres socialement utiles. Si l'on reconnaît donc explicitement une responsabilité de l'entreprise envers la société, on ne peut l'assumer que *post festum* par la redistribution d'une partie des bénéfices.

Le monde économique est toujours vu comme autonome, n'obéissant qu'à ses propres règles. On crée ainsi une sorte de théorie des deux mondes. S'il faut être requin dans l'autre, on peut se racheter en utilisant une partie du gain à des fins relevant de l'autre monde et connaissant des lois morales. Il va sans dire que cette conception de l'éthique doit s'avouer impuissante quand il s'agit d'examiner, sous l'angle moral, les objectifs de l'entreprise ainsi que les moyens utilisés pour les réaliser. Elle garde cependant une plus forte authenticité éthique dans la mesure où l'éthique n'est pas instrumentalisée pour la réalisation du bénéfice.

Une telle éthique renonce aux moyens classiques de « l'éthique » au service du profit (sponsoring) et va favoriser le mécénat et la subvention accordée à des œuvres sociales ou caritatives.

L'éthique pour « limiter les dégâts »

Pour la plupart des auteurs, la véritable « éthique des affaires et de l'entreprise » ne commence qu'avec l'acceptation du principe selon lequel l'obéissance à des principes éthiques doit, dans certaines circonstances, conduire à renoncer à chercher le bénéfice maximal. On arrive donc, par rapport aux conceptions discutées jusqu'ici, à un renversement complet du propos. Ce ne sont plus les lois du marché qui doivent dicter le comportement mais les principes éthiques qui doivent éviter les effets néfastes qu'une poursuite de l'objectif économique (la réalisation du bénéfice maximal) entraînerait.

C'est dans le cadre de cette conception que la *stakeholder theory* est le plus souvent utilisée au point de constituer depuis 10 ans la référence théorique principale de l'éthique des affaires. Dans sa version radicale et non instrumentalisée comme outil de management, elle part de l'axiome de la constitution sociale de l'entreprise qui, en contrepartie de la liberté qui lui est laissée de poursuivre ses objectifs économiques, doit tenir compte des intérêts légitimes de tous ceux que son activité intéresse. L'analyse de la nature de cette intégration de l'entreprise dans son environnement sociale qui lui permet à la fois de « fonctionner » et qui lui impose des limites tant au niveau des moyens d'action qu'au niveau des objectifs, a été, jusqu'à présent, plutôt négligée. Un cadre théorique (version contractualiste) a pourtant été proposée par Donaldson et Dunfee¹¹.

Un problème fondamental de cette approche réside certainement dans la difficulté qui consiste à définir d'abord qui est *légitimement* intéressé (has a stake) par la poursuite des objectifs économiques d'une entreprise. La liste des groupes et individus qui pourraient avoir un impact sur la poursuite de l'activité de l'entreprise ou de ceux qui pourraient subir l'impact de l'activité est sans fin. Compter même un groupe terroriste parmi les *stakeholders* potentiels comme le faisait Freeman au départ ne fait sens que si l'on utilise ce concept uniquement dans une perspective instrumentale (protéger l'entreprise). Il faut donc pouvoir déterminer, du point de vue moral, c'est à dire en faisant abstraction de son intérêt individuel, la légitimité des attentes formulées envers l'entreprise aussi bien que celle des conséquences que fait subir son activité.

Cette conception d'une éthique *corrective* des effets externes et internes imputables à la poursuite de l'objectif de la maximisation du bénéfice et indésirables sous l'angle de l'éthique se matérialise dans la pratique des entreprises essentiellement sous la forme de codes de d'éthique, de déontologie ou de conduite. Ces codes précisent les normes auxquelles l'entreprise se soumet ou, au moins, les règles et valeurs qui doivent guider ses décisions et actions. Certaines catégories de *stakeholders* sont régulièrement nommés dans ces codes : à côté des propriétaires / actionnaires, on trouve les clients et les fournisseurs ainsi que les communautés environnantes. Par ailleurs, cette approche pose des problèmes aux entreprises multinationales qui, face à la difficulté de trouver des normes éthiques universelles et à cause du contenu marqué culturellement de la plupart des prescriptions/interdits véhiculés par un code, peuvent parfois prôner une sorte d'impérialisme moral ou alors renoncer à toute règle concrète pour n'exiger qu'un respect général de valeurs suffisamment vagues pour éviter des conflits avec d'autres cultures que celle du pays d'origine.

¹¹ Donaldson, T. & Dunfee, T.W., "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *Academy of Management Review*, 19.2, April 1994, pp. 252-284.

La priorité à l'éthique

Bien plus rare que la précédente conception de l'éthique des affaires et de l'entreprise est celle qui ne se contente plus d'une éthique devant corriger les effets externes, les conséquences moralement inacceptables de l'activité économique et qui exige que toute activité économique, toute stratégie d'entreprise et toute transaction marchande doit, à priori, être moralement acceptable pour devenir légitime. Peter Ulrich, titulaire de la chaire d'éthique des affaires à l'université de St. Gall, développe depuis plus de 10 ans le concept d'une « éthique économique intégrative » (Ulrich, 1997) qui doit s'entendre comme « les fondements d'une économie au service de la vie »¹².

Ulrich développe son concept à travers la critique systématique du réductionnisme économique, qui postule l'autonomie de la sphère économique par rapport à la sphère sociale et qui conclut soit à l'impossibilité d'intégrer des exigences « extra-économiques », soit à l'inutilité d'une éthique extérieure au marché, ce dernier produisant « automatiquement » un contrôle éthique. Il trouve ce réductionnisme d'abord dans les théories économiques classiques, ensuite aussi dans les théories du management et même dans la plupart des conceptions d'une éthique économique.

Il s'inspire ensuite fortement de l'éthique communicationnelle dans la version de K.O. Apel qui s'efforce de trouver une base solide de la légitimité éthique dans le consensus obtenu à travers un dialogue basé sur des arguments raisonnables. Ulrich ne reconnaît au marché qu'une vertu, celle de rendre les processus économiques plus efficaces.

Les entreprises portent une responsabilité éthique (au sens du devoir de légitimer leur existence et leurs actions) à deux niveaux. Il leur incombe d'abord de s'assurer d'une vision de leur activité (la mission de l'entreprise) qui la rend socialement utile, soit par l'augmentation de la qualité de vie des particuliers soit par la mise à disposition de biens collectifs. Un constructeur automobile pourrait ainsi, selon Ulrich trouver une mission légitime dans le développement de nouveaux systèmes de transport ayant une « plus-value » écologique et sociale. Ce n'est qu'ensuite qu'il s'agira de trouver des moyens rentables (et moralement acceptables) de remplir cette mission. Autrement dit, l'éthique de l'entreprise exige que celle-ci crée de la valeur pour son environnement social (et non seulement du bénéfice pour ses actionnaires/propriétaires) et qu'elle le fasse en minimisant les effets néfastes internes et externes.

Un deuxième niveau de responsabilité concerne le fonctionnement du marché et les règles gouvernant la compétition économique. Selon Ulrich, les entreprises sont co-responsables de l'ordre économique générale. Comme les politiques et, en fait, chaque citoyen, elles doivent viser à modifier cet ordre de telle sorte que les structures ou modes de fonctionnement du marché qui les entraînent dans des situations de dilemme moral soient réduits. Ulrich plaide d'ailleurs pour un libéralisme républicain qui saurait réconcilier démocratie, éthique et économie.

Cette conception est, de loin, la plus exigeante. Elle demande, en effet, du manager ou dirigeant d'entreprise de posséder d'abord une éthique personnelle lui permettant de respecter les droits légitimes de ses collaborateurs aussi bien que ceux de toute personne pouvant être lésée (physiquement ou moralement) par l'activité de l'entreprise, d'être capable de créer une vision légitime pour l'entreprise ainsi que les moyens (rentables) de sa réalisation, puis, finalement de militer au niveau de sa branche d'activités ou au niveau politique national voir international pour créer un « ordre économique » réduisant les dilemmes moraux pour l'entreprise.

¹² Comme l'explique le titre de son ouvrage publié en 1997. Celui-ci, comme la plupart des nombreuses publications de Ulrich, est en langue allemande, ce qui freine évidemment sa réception en dehors de la zone germanophone.

3. Problèmes de mise en œuvre d'une politique générale basée sur un positionnement éthique

Nous reprenons le cas de l'industrie pharmaceutique présenté plus haut pour l'examiner maintenant sous l'angle éthique. Cela nous permet de illustrer les implications pratiques des différentes conceptions de l'éthique des affaires que nous avons présentées et de quelques problèmes liés à leur mise en œuvre.

Il va sans dire que l'évolution actuelle observable dans l'industrie pharmaceutique ne pose aucun problème dans les trois premières approches. Les mouvements de concentration des entreprises, l'orientation du développement de médicaments en fonction des marchés les plus rentables, la protection accrue des brevets et les tentatives d'étendre cette protection au domaine biogénétique, sont ici vus comme des mouvements inévitables pour des entreprises souhaitant maintenir ou augmenter leur rentabilité sur ce marché.

Tout autrement se présente la situation si on l'analyse à la lumière de la *stakeholder theory*. Tous les malades dont l'état de santé pourrait être amélioré ou dont la vie pourrait même être sauvée sont concernés par la politique de développement ainsi que par les pratiques commerciales des entreprises de ce secteur. Ceux, parmi eux, qui habitent des pays pauvres ou malades souffrant de maladies rares, ne peuvent être soignés parce que les médicaments sont trop chers sur le marché ou ne sont pas commercialisés (bien que développés) parce que leur vente ne serait pas rentable, peuvent exiger que leur cas soit pris en compte par les entreprises concernées.

La légitimité de cette exigence ne saurait être, raisonnablement, mis en cause. La protection de la vie humaine est, en effet, une condition de survie de l'espèce et de chaque individu, elle est même, bien sûr, la condition préalable absolue de la poursuite de n'importe quel autre objectif, qu'il s'agisse de vivre heureusement ou d'accumuler des richesses. La raison (et contre l'égoïsme des nantis) commande donc la solidarité avec ces malades non ou mal traités. C'est au nom de ce devoir de solidarité que n'importe quel individu ou n'importe quel groupe a le droit moral de se substituer aux malades du Sida en Afrique pour critiquer la politique commerciale des entreprises pharmaceutiques concernées.

Approches de l'éthique des affaires	Paradigme fondamental	Théorie de référence	Principes et formes d'action
1	L'éthique inutile	Sciences économiques (mainstream economics)	<i>rien</i>
2	L'éthique instrument de la réussite économique	Sciences de management (strategic management)	Sponsoring et participation à des initiatives sociales et/ou caritatives
3	L'éthique caritative	Les deux précédentes + orientations personnelles	Mécénat anonyme, subventions pour œuvres sociales et caritatives
4	L'éthique « pour limiter les dégâts »	Stakeholder theory + social contract theory	Les précédentes + codes d'éthique
5	La priorité à l'éthique	L'éthique communicationnelle	Créer une culture de responsabilité

Les conceptions de l'éthique des affaires, classées selon leur affinité au principe de profitabilité maximale comme objectif suprême de l'entreprise

Il se pose alors la question de savoir quels problèmes peuvent, structurellement, empêcher l'entreprise de tenir compte de cette exigence et quels moyens peuvent être utilisés pour accepter

le devoir de solidarité et préserver la rentabilité de l'entreprise. Il est connu depuis longtemps que les structures et la culture des entreprises modernes comportent des éléments qui tendent à empêcher employés et management de prendre conscience de dilemmes éthiques. Au niveau des dirigeants, qui nous intéressent ici particulièrement, existe souvent une sorte de « cécité stratégique » pouvant les empêcher de « voir » les effets externes dus à leurs stratégies et à l'évolution du marché. De plus, leurs concurrents agissent généralement de la même façon en poursuivant les mêmes stratégies. Ce qui est, en fait, le résultat de la prédominance d'un type de stratégies leur apparaît comme une contrainte objective du marché. Il est, par ailleurs, certain qu'une seule entreprise ne peut changer les pratiques et stratégies caractéristiques d'un marché sauf à laisser le champ libre à des concurrents moins scrupuleux.

L'intégration d'un « examen éthique » dans la pratique de la veille stratégique peut d'abord permettre de chercher systématiquement (en dialoguant avec les principaux *stakeholders*) les effets externes inhérents aux différentes stratégies poursuivies sur le marché. Cela suppose l'existence d'une mission clairement définie ainsi que l'existence d'un code de conduite. Les effets externes créés peuvent alors être jaugés par rapport aux exigences de la mission si celle-ci comporte une description moralement valable de la *raison d'être* de l'entreprise. Le code de déontologie devrait ensuite permettre de scruter les moyens envisagés pour la réalisation d'une stratégie.

Il s'agit, ensuite, d'analyser si l'entreprise peut compenser elle-même les effets négatifs de sa stratégie sur certains *stakeholders*, soit parce que le coût lié à cette compensation est trop faible pour altérer la rentabilité de l'entreprise, soit parce qu'il peut être considéré comme un investissement. Ainsi, pour rester dans le cadre de l'industrie pharmaceutique, la commercialisation d'un médicament non rentable mais utile pour tel ou tel catégorie de malades aura, pour les très grandes entreprises, un impact très faible sur leur rentabilité globale et pourrait constituer un investissement dans la réputation de la firme et dans le « good will » des autorités sanitaires.

Finalement, quand le changement de stratégie ou la modification des moyens mis en œuvre sont importants en terme de coûts, il faut certainement chercher des accords au niveau de la branche afin de rétablir l'égalité de chances tout en essayant de rehausser les « standards moraux » de la branche. La situation se complique si un tel accord (d'auto-limitation) ne peut être obtenu. L'entreprise désireuse de faire prévaloir des considérations éthiques devrait alors en appeler aux autorités (voire au grand public) pour obtenir une réglementation lui permettant de suivre ses intentions éthiques et de maintenir sa rentabilité.

II. POUR UNE INTÉGRATION DE L'ÉTHIQUE DANS LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Nous allons maintenant tenter de décrire quelques pistes pouvant mener à une intégration réelle de l'éthique de l'entreprise dans son management stratégique. Nous commençons par les aspects théoriques parce que ceux-ci façonnent les perspectives dans lesquelles les chercheurs et théoriciens du management travaillent et qu'un modèle théorique « *construit par la logique de ses arguments, une référence pour justifier ce qui est « rationnel », en précisant ce qui est à faire et à savoir pour comprendre et diriger une entreprise* » (Gomez, 1996, 141). C'est évidemment pour cette même raison que, par le biais des manuels universitaires, de la presse économique, du discours des collègues, ces modèles et références sont présents à l'esprit des managers opérationnels même s'ils ne s'y réfèrent que de façon implicite.

Ensuite, il nous semble important de présenter brièvement quelques « instruments » dont on peut se servir dans le cadre de la politique générale d'entreprise pour définir les limites éthiques que l'on souhaite imposer à sa stratégie et à sa mise en œuvre et pour contrôler la conformité des pratiques et actions aux règles que l'on s'est imposées.

1. Aspects théoriques

On peut partir du fait qu'il « *existe un modèle dominant qui fonde l'orthodoxie de l'essentiel des pratiques de gouvernement dans l'entreprise moderne : il s'agit du modèle libéral standard ou*

modèle contractualiste »¹³. Ce modèle n'intègre qu'un seul objectif pour l'entreprise, la rentabilité. Cet objectif doit être poursuivi dans la compétition acharnée avec d'autres entreprises, soumises aux mêmes contraintes, les « lois » du marché présentées comme des lois quasi naturelles. Le modèle repose sur des axiomes anthropologiques qui représentent l'homme et sa vie en société comme uniquement guidé par le souci de satisfaire au mieux ses intérêts individuels et ceci par le calcul rationnel et intéressé. Comme l'a démontré Ulrich, ce rationalisme économique se présente tantôt comme un déterminisme postulant l'impossibilité de faire valoir dans la vie économique d'autres normes que celle qui exige la recherche du profit maximal, et tantôt comme un réductionnisme voulant la seule « main invisible du marché » laisser créer des normes éthiques. Ce modèle théorique n'exclut pas seulement le questionnement éthique autonome, on peut même se poser la question de savoir si la référence à ce modèle dans la pratique des entreprises n'inspire pas directement des comportements que l'éthique des affaires est ensuite appelée à corriger.

La force du modèle contractualiste de l'entreprise est telle que la très grande majorité des spécialistes de l'éthique des affaires continue à l'adopter implicitement ou explicitement. Cela impose de théoriser l'éthique des affaires, au mieux, comme un correctif (externe) pour le secteur économique qui continue à être pensé comme un système autonome ou de porter l'attention quasi complètement sur l'individu et sa façon de prendre des décisions en situation managériale ce qui vient à négliger l'aspect systémique des éventuels problèmes éthiques.

Or, une éthique corrective et externe au monde économique postulant l'autonomie de ce dernier ne peut pas rendre compte de l'existence, à l'intérieur même du secteur, de règles et normes morales comme préalable à toute activité économique. Ces règles et normes sont nécessaires pour réduire l'incertitude sur les moyens acceptables pour conclure une transaction quelconque. L'existence de ces règles est également attestée par leur relativité historique et culturelle. Le fait que les règles du jeu changent dans le temps et en fonction des cultures prouve qu'elles procèdent de normes en vigueur au niveau global de la société et que leur validité dépend du jeu social accordant plus ou moins de légitimité aux normes en présence.

L'éthique décisionnelle part de l'autonomie de l'individu placé devant des dilemmes moraux. Elle néglige le fait que la capacité même de l'individu à reconnaître ces dilemmes est limitée par les normes et règles qu'il a déjà intériorisées comme étant valides dans son environnement social et culturel. Elle aboutit à couper les liens qui, au niveau moral, unissent l'individu à son environnement social comme l'éthique corrective suppose le divorce entre économie et société.

Les difficultés à intégrer l'éthique des affaires dans les sciences de management que nous avons constatées semblent donc essentiellement dues au fait que la théorie économique de référence (le libéralisme contractualiste), de par ses axiomes fondamentaux, ne permet pas de véritable réflexion sur les buts poursuivis et les moyens utilisés dans l'activité économique. L'éthique des affaires a donc besoin d'une autre théorie (micro)économique si elle ne doit pas rester un élément externe à la vie des entreprises, jugeant leurs activités à la lumière de théories générales de l'éthique ou au nom d'un idéal politique ou philosophique. Cette théorie doit reconnaître aux acteurs économiques, individus et organisations, une réelle liberté d'action même si elle n'est pas absolue, car sous l'empire de la nécessité absolue il n'y a pas de place pour l'éthique. Elle doit également permettre de modéliser le lien social qui permet l'action collective, dans la vie économique aussi bien que dans d'autres sphères de la société. Ce n'est, en effet, que l'interaction sociale qui révèle la dimension morale de la vie humaine. Finalement, elle doit rendre compte de la dynamique des relations sociales et économiques. Les normes morales varient dans l'espace et dans le temps. La légitimité d'une entreprise peut être jugée différemment selon les normes (souvent concurrentes) que l'on utilise. Puisqu'une telle alternative théorique existe, nous allons brièvement la présenter et l'interroger sur sa capacité à intégrer la problématique de l'éthique dans son modèle des comportements économiques individuels et organisationnels.

Le modèle conventionnaliste de l'économie de l'entreprise proposé par Gomez modifie l'axiomatique libérale de manière décisive. Si l'individu constitue toujours le point de départ de l'élaboration théorique, sa souveraineté est déclarée impossible car génératrice d'incertitude rendant le choix rationnel impossible. La recherche d'un référentiel lui permettant de se repérer

¹³ Gomez P.-Y., *Le Gouvernement de l'entreprise*, Paris, Economica, 1996.

face au problème à résoudre le conduit au mimétisme. L'observation des autres fournit la référence de la décision à prendre sous la forme d'une norme, d'une habitude, d'une coutume de comportement ou de réaction généralement observable. Cette convention comportementale est confirmée ou renforcée par l'adhésion de l'individu convaincu que les autres agiraient de la même façon. L'individu est libre (y compris de ne pas respecter la convention) mais cette liberté s'exprime dans un champ normé, elle est conventionnelle.

L'acteur économique est, dans le modèle conventionnaliste moins « rationnel » que « rationalisateur ». Il n'agit pas en fonction d'un calcul rationnel absolu, il rationalise son action par rapport aux normes et règles de son environnement. La convention permet donc de rationaliser les actions, de les justifier devant les autres. Elle permet ainsi aussi de se convaincre que les autres vont agir de la même façon. La force d'une convention réside donc dans la conviction partagée de sa validité.

Finalement, la théorie des conventions propose un modèle dynamique de l'économie et de son ancrage dans l'environnement social. Elle rend donc leur historicité et leur spécificité aux structures économiques alors que le modèle contractualiste tend à les voir créées par des lois universelles et quasi naturelles. Parmi les 5 caractéristiques formelles permettant de conclure à l'existence d'une convention se trouve la règle qui stipule que chaque convention suppose l'existence d'une « régularité alternative ». Comment, en effet parler de convention, demandant adhésion, s'il s'agit, faute d'alternative, d'une nécessité demandant soumission. Les conventions peuvent donc être abandonnées s'il se trouvent d'autres plus convaincantes. Surtout, on peut rendre compte de conventions (règles et normes) concurrentes au sein d'une société complexe ou, *a fortiori*, entre pays et cultures différents.

Les implications de ce changement de paradigme pour l'éthique des affaires sont très importantes. Nous ne pouvons ici qu'esquisser celles qui permettront l'intégration complète de l'éthique des affaires dans le modèle même de l'entreprise et de l'activité économique.

2. Aspects opérationnels

Dans les entreprises qui sont de plus en plus nombreuses à essayer de fonder leur action sur des principes éthiques clairement établis, les préoccupations théoriques cèdent évidemment le pas devant les problèmes liés à la mise en œuvre d'une telle politique. S'il y a aujourd'hui un certain nombre de guides, il n'y a toujours pas de véritable méthodologie qui tiendrait compte à la fois des exigences de l'éthique des affaires et des travaux et outils établis par les sciences de gestion. Ce champ (du marketing et de la publicité, en passant par les ventes et la finance jusqu'à la gestion des ressources humaines) est évidemment excessivement vaste. C'est pourquoi nous allons nous limiter ici aux aspects qui dépendent directement de la politique générale de l'entreprise et par-là même forment le cadre pour une mise en œuvre de la politique éthique à travers les différentes fonctions de l'entreprise.

Définir une « plate-forme éthique »

De même que l'action quotidienne d'une entreprise devrait se référer à un plan stratégique déclarant les objectifs, principes et priorités à poursuivre ou à respecter, les principes et règles auxquels une entreprise souhaite adhérer dans le domaine de l'éthique ont besoin d'être fondés et justifiés. L'affirmation de la « mission économique » et de l'ambition d'une entreprise a besoin d'un complément sous la forme d'une affirmation de principes et valeurs permettant de juger « du point de vue moral » la légitimité de ses objectifs et des moyens qu'elle emploie. La sincérité de cette déclaration de principes et valeurs se mesure à la reconnaissance de la possibilité d'un conflit entre l'intérêt économique de l'organisation ou de l'un de ses membres et les intérêts protégés par les principes et valeurs déclarés. L'argent et les moyens employés pour prévenir ou réparer les effets externes néfastes de l'activité de l'entreprise (contre la nature ou la santé humaine, par exemple) réduisent évidemment le résultat financier et donc la part que les propriétaires et les employés peuvent espérer s'octroyer.

C'est pourquoi le contenu de cette plate-forme éthique doit être reconnu comme valide et soutenu effectivement par ceux qui, en tant que propriétaires ou leurs représentants ou en vertu de tout

autre principe légitime ont la capacité de diriger l'entreprise. Elle devrait comporter en premier lieu l'affirmation claire des valeurs et principes dont l'entreprise souhaite faire des « normes de référence » pour la résolution de conflits tant internes qu'externes. Ceci implique évidemment une prise de position consciente et publique en faveur de certains principes ou valeurs et l'exclusion d'autres.

C'est précisément cet engagement, volontaire et conscient de la pluralité des valeurs et principes, qui confère à cette déclaration le caractère proprement éthique et la distingue d'une simple « mise en conformité » avec des normes légales ou morales.

La définition et la formulation d'une telle plate-forme représente alors un exercice périlleux tant sont grandes les différences culturelles pouvant engendrer des systèmes de valeurs parfois opposés. La volonté affichée de SHELL de compter au moins 20% de femmes parmi ses cadres supérieurs en 2008 qui semble bien en phase avec l'évolution de la société occidentale a ainsi été critiquée par un employé japonais arguant de l'impossibilité d'atteindre cet objectif dans certains pays.. Un autre exemple de cette difficulté est fourni par l'expérience de Suez-Lyonnaise des Eaux qui s'est aperçu, à travers une enquête sur les valeurs que ses employés attribuaient à l'entreprise, que la notion de « profit » divisait profondément les employés originaires de pays latins et ceux originaires de pays anglo-saxons.

Définir des normes et des règles

Parmi les entreprises grandes et internationales, celles qui possèdent un code d'éthique ou de déontologie ou de conduite sont de plus en plus nombreuses. Cette déclaration des valeurs et principes d'action par la direction générale n'est évidemment pas suffisante pour générer directement les comportements et pratiques souhaités. Il n'est pas nécessaire de supposer une déficience morale quelconque chez les managers et employés d'une entreprise pour justifier la nécessité de normer pratiques et comportements et de donner des aides à la décision. La pression de la compétition sur le marché, la rapidité nécessaire dans la prise de décision, la complexité des situations sont telles que peu de personnes seront capables de trouver la réponse adéquate en se basant uniquement sur leurs conviction personnelle ou en déduisant une réponse concrète de valeurs ou principes relativement abstraits.

À la différence d'un code d'éthique qui comporte surtout des principes d'action ainsi que des affirmations de valeurs, un code de déontologie ou de « conduite » doit contenir des normes et règles de comportement précises. Généralement, ces codes sont organisés de façon à regrouper les comportements prescrits ou déclarés illicites en fonction des différents groupes qui constituent l'entreprise et son environnement. Il s'agit donc, au moins, des actionnaires, des clients et fournisseurs, du personnel et les autorités et administrations publiques. On observe que les codes des entreprises américaines sont souvent beaucoup plus détaillés que ceux des entreprises européennes. Ceci est surtout dû au fait que, aux États-Unis, les codes de conduite ont un statut « quasiment légal » dans la mesure où son existence va déterminer l'attitude du tribunal en cas de conflit. En Europe, par contre, existe une législation sociale et du travail qui rend superflue la plupart des dispositions concernant le personnel que l'on trouve dans les codes américains.

On s'est beaucoup interrogé sur l'efficacité de tels codes de conduite. Ceci est cependant, dans une large mesure, une question qui concerne surtout l'ensemble des actions destinées à rendre ce code effectivement opératoire et non pas tant le contenu du code en tant que tel. Nous allons en parler plus loin.

Un autre problème est apparu à partir du moment où des entreprises internationales (d'abord surtout américaines) ont commencé à introduire ces codes de conduites également dans leur filiales étrangères. On s'est alors rendu compte que les pratiques et comportements jugés licites dans un pays ne l'étaient pas forcément ailleurs. Vouloir imposer son « style national » de management à l'étranger pouvait alors souvent être interprété comme une forme « d'impérialisme moral » et créer le rejet ou le détournement du code. Certains se sont alors mis à la recherche de normes ou règles pouvant réclamer une validité universelle ou, du moins, largement partagée.

Il nous semble que cette recherche est vaine, les différences culturelles sont trop nombreuses et, parfois, irréductibles. Elle tend en plus à confondre les niveaux des principes (éthiques) et des pratiques (culturelles et morales). Dans son intention très louable de montrer une « intégrité sans failles » dans la vie des affaires, l'entreprise MOTOROLA a décidé de bannir toute forme de « cadeaux » dans ses relations avec ses clients et fournisseurs. Il a néanmoins fallu faire une

exception pour le Japon, ou le fait d'imposer cette règle dans son intégralité aurait signifié obliger ses employés Japonais à négliger une sorte de devoir social, qui consiste à faire des cadeaux quasiment rituels en des occasions bien déterminées.

Le principe proclamé par MOTOROLA consiste en l'interdiction de pratiquer toute forme de corruption. L'échange de cadeaux ne fait pas habituellement partie des pratiques dans le domaine des affaires dans la plupart des pays Européen ou en Amérique du Nord. La présence de cadeaux dans les relations d'affaires peut donc être pris comme un indicateur de relations corrompues. Ceci n'est pas vrai dans d'autres parties du monde où le principe bannissant la corruption peut être acceptable alors que la forme spécifique de cette pratique visée par l'entreprise est assimilée à un autre contexte.

Face au dilemme de pratiquer une forme « d'impérialisme moral », en imposant un code unique à des pays différents, ou d'être accusé de « relativisme moral » parce qu'elle disposerait de codes spécifiques pour différents pays, l'entreprise internationale peut cependant trouver une solution. L'unité et la cohérence dans la démarche éthique doit être cherchée essentiellement au niveau des principes et valeurs. Une plate-forme éthique centrale, élaborée de préférence après consultation des principales filiales, servira de base incontournable à l'élaboration de codes de conduites décentralisés, capables de respecter à la fois les principes communs et d'adapter leur expression aux contextes culturels d'un pays donné. Cette même démarche peut être utilisée si les métiers d'une entreprise sont tellement différents que les codes de conduites, pour être pertinents, doivent tenir compte des spécificités de ces métiers et des us et coutumes qui y ont cours (voir Loosdregt/Seidel, 2000).

Transformer effectivement les pratiques managériales et le « mode opératoire » de l'entreprise

Les codes (d'éthique ou de conduite) ont d'abord une fonction déclarative plutôt que coercitive. Il serait cependant faux de croire que, ainsi, ils seront dénués de toute efficacité opérationnelle. À condition évidemment d'avoir été correctement communiqués au management et aux employés, ils peuvent déjà fournir des indications sur la marche à suivre pour ceux qui l'ignoraient ou qui se trouvaient face à des situations ambiguës. Il est cependant clair que les codes ne seront systématiquement appliqués et respectés dans les pratiques quotidiennes que si l'entreprise met en place un dispositif adéquat de contrôle et de formation de ses employés.

Au niveau du contrôle du respect des principes et procédures adoptés par l'entreprise, on peut distinguer deux démarches qui peuvent parfois être combinées. La première consiste à mettre en place un système de « *reporting* » et d'audit. Connue sous le terme de « *compliance management* », ce système demande à tous les responsables d'adresser des rapports réguliers à leurs supérieurs hiérarchiques dans lesquels ils attestent la conformité de l'activité de leur sphère de responsabilité aux codes de l'entreprise ou indiquent les mesures prises pour l'atteindre. Destinataire du rapport de synthèse élaboré par la direction générale est souvent un comité d'éthique situé généralement au niveau du conseil d'administration. Le récent standard AA1000 représente une tentative de formaliser et de standardiser la démarche.

La faiblesse principale de cette démarche, basée sur le principe de « conformité à la norme », réside dans son incapacité à faire face à des situations imprévues ou plus complexes que prévues. Or, les principes et normes éthiques sont d'une nature différente des indicateurs essentiellement quantitatifs qu'utilisent le *reporting* et l'audit financier classique. C'est pour cela que la deuxième démarche fait appel à des ressources humaines « spécialisées ». Appelés « *ethics officers* » aux États-Unis où ils disposent d'un réseau national ou « déontologues » en France, les représentants de cette nouvelle fonction managériale doivent, certes, aussi contrôler la conformité aux principes annoncés des pratiques de l'entreprise, mais leur rôle principal consiste à conseiller le management opérationnel dans l'application des codes notamment face à des problèmes nouveaux, à diffuser les expériences et les solutions trouvées à travers l'entreprise et à faire des propositions et, finalement, à servir d'interlocuteur neutre si un employé craint de divulguer à son hiérarchie ses informations concernant d'éventuels manquements aux codes de l'entreprise. Ces managers-déontologues doivent étroitement collaborer avec la direction des ressources humaines pour organiser et suivre une formation adéquate pour le personnel et également avec la direction de la communication pour assurer l'information des collaborateurs.

La formation des managers et collaborateurs est, de l'avis unanime de tous les experts, un facteur-clé quand il s'agit de fonder les activités d'une entreprise sur une position éthiquement défendable. Ici encore, se pose la question quelle formation avec quels objectifs et quels contenus on peut envisager.

Une première approche consiste à privilégier l'entraînement à la prise de décision conforme aux normes éthiques. C'est celle-ci que l'on trouve le plus souvent dans la pratique des entreprises américaines, fortement incitées par les autorités à proposer ce type de formation. Ainsi se concrétise l'orientation à la fois normative et pragmatique qui domine l'éthique des affaires aux États-Unis. Si l'on doit justifier les décisions prises au-delà de l'évocation des « normes généralement acceptées dans la vie des affaires », on recourt à la tradition philosophique utilitariste ou, plus rarement, à une éthique de la vertu inspirée par l'éthique aristotélicienne. La formation consiste alors en la discussion d'une série de « dilemmes moraux » que l'on peut rencontrer fréquemment dans la vie de l'entreprise auxquels les « normes de l'entreprise permettent de trouver une solution qui peut, éventuellement être justifiée par les principes d'une des éthiques philosophiques évoquées. L'ouvrage de Moorthy¹⁴ auquel un certain nombre de spécialistes américains ont collaboré et qui est le support principal pour la formation des collaborateurs de MOTOROLA est une excellente illustration de cette approche.

La faible évidence accordée aux normes morales et, surtout, le scepticisme largement répandu quant à la légitimité de l'entreprise « productrice et promotrice de valeurs et normes » qui prédominent en Europe nous incitent à proposer une autre démarche pour le contexte Européen. Pour être crédibles et efficaces, les managers et surtout les dirigeants ne peuvent pas se contenter de réaffirmer des normes déjà acceptées et de gérer un système de mise en conformité.

Si l'on doit attendre, en effet, de l'ensemble des collaborateurs qu'ils connaissent et comprennent les règles qui gouvernent leur activité et qu'ils mettent leurs actions en conformité avec ces règles, le management et notamment les dirigeants doivent, en plus, promouvoir activement les valeurs et principes que l'entreprise fait siennes. Ceci ne peut se faire essentiellement que par le dialogue tant externe qu'interne. Il faut donc convaincre des publics différents à l'intérieur de l'entreprise, la presse spécialisée et généraliste, l'opinion publique en général, et ceci aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale. Les dirigeants doivent également arbitrer dans des situations de conflit ou d'incertitude. Ces situations sont très souvent caractérisées par la présence d'intérêts contradictoires ou par la présence de conceptions culturellement différentes sur la légitimité de telle ou telle action. Une prise de décision éthique est, sous ces conditions, largement dépendante de la capacité à analyser ces positions et à définir des terrains d'entente ou de compromis.

Finalement, la crédibilité du dirigeant dépendra pour beaucoup de sa capacité à « nourrir » son discours sur les valeurs et principes par le recours à des valeurs personnelles, ce qui n'est pas chose facile quand il s'agit à la fois de préserver le domaine personnel et intime et de démontrer un engagement personnel. Le tableau (page suivante) résume les attentes et obligations pour les différents niveaux de responsabilité.

Si l'entraînement à la prise de décision conforme aux valeurs et normes éthiques déclarées reste évidemment toujours valable, il convient de le faire précéder par un travail correspondant aux objectifs suivants :

il s'agit d'abord de construire ou d'affirmer les compétences des dirigeants et managers qui leur permettront de développer des stratégies argumentatives convaincantes pour le dialogue interne / externe et de définir / clarifier la relation entre les valeurs personnelles et celles déclarées par l'entreprise (condition de l'exemplarité). La première compétence est indispensable, car, en l'absence d'un système de contrainte interne ou externe, l'efficacité de la démarche dépendra essentiellement de la conviction des collaborateurs que la conformité aux règles éthiques est nécessaire et possible. La seconde peut seule permettre aux dirigeants et managers de développer « l'exemplarité morale », seule arme efficace contre les diverses formes de nihilisme moral à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

¹⁴ Moorthy R.S. *et alii*, *Uncompromising Integrity : Motorola's Global Challenge*, Schaumburg, Motorola University Press, 1998.

Position	Obligations éthiques	Attitude et comportement attendus
Exécution	Respect du cadre légal Respect des règlements intérieurs et professionnels	Se mettre en conformité avec les cadres réglementaires
Management	Idem + Surveillance de la conformité des actions	Idem + démontrer de l'exemplarité professionnelle
Direction	Idem + Promotion des valeurs et choix éthiques Arbitrage (conflits et incertitude)	Idem + convaincre par le dialogue interne et externe

Références bibliographiques (autres que celles citées dans les notes)

- Albert M., *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Editions du Seuil, 1991.
- Enderle G., "A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe", *Journal of Business Ethics*, vol. 5, 1996, pp.33-46.
- Enderle G. (ed), *International Business Ethics : Challenges and Approaches*, Indiana (USA), University of Notre Dame Press, 1999.
- Friedman M., *Capitalism and Freedom*, The University of Chicago Press, 1962.
- Seidel F., "De la Stratégie à l'éthique. Une nouvelle dimension de la politique d'entreprise", in : Seidel F. (coord.), *Manuel pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, Paris, ESKA, 1995.
- Steinmann H. et Löhr A., *Grundlagen der Unternehmensethik (Fondements d'une éthique des entreprises)*, Stuttgart, Poeschel, 1991.
- Webley Simon, *Codes of Business Ethics*, London, Institute of Business Ethics, 1994.
- Werhane P., *Moral Imagination and Management Decision Making*, New York, Oxford University Press, 1999.

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉTHIQUE

Chapitre 6

LE CODE D'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE

Fred Seidel
EM Lyon

Prises en tenailles par une presse avide de révélations crapuleuses et un appareil judiciaire soucieux de défendre sa nouvelle force, certaines grandes entreprises, en France comme ailleurs, ont commencé à chercher les *moyens* permettant d'assainir le monde des affaires en commençant par réformer leurs propres pratiques, conscientes, pour quelques unes d'entre elles, qu'une dégradation rampante des "mœurs commerciales" pouvait avoir des conséquences néfastes pour leurs propres affaires. Le poids grandissant des investisseurs institutionnels d'origine anglo-saxonne et leur exigence "d'éthique" a alors déterminé certaines entreprises à adopter des instruments ayant fait leurs preuves aux États-Unis et en Grande Bretagne. Il s'agit là essentiellement des codes d'éthique ou de conduite mis en place depuis longtemps dans de nombreuses entreprises américaines et d'une réforme des instances dirigeantes des entreprises cotées en Bourse selon les principes de la "*corporate governance*" anglo-saxonne.

Nous nous intéressons ici uniquement aux codes d'éthique, de déontologie ou de conduite. De nombreuses entreprises ont essayé de maîtriser les problèmes issus des comportements contestables de leurs organisations ou/et de leurs employés par la mise en place d'un code ou d'une charte interne devant réguler les actions. Il s'agit là en fait du seul moyen d'action utilisé à grande échelle et agissant autant sur les comportements des entreprises à l'extérieur (sur les marchés, vis-à-vis des communautés) que sur leur fonctionnement interne.

Il convient cependant de ne pas perdre de vue que la fonction et le rôle réel que peut jouer un code d'éthique d'entreprise varie très fortement selon les pays.

Les entreprises américaines sont très démonstratives dans leurs démarches concernant l'éthique des affaires. Plus de 80% des grandes entreprises disposent d'un code d'éthique et le communiquent facilement. Ces codes sont relativement standardisés et sont facilement reconnus par les tribunaux américains en cas de litiges.

La démarche américaine est marquée par le recours à des procédures précises et nombreuses qui doivent régler le comportement des employés. On trouve assez souvent des cadres chargés de faire respecter le code. Ces « business ethics officers » servent également de recours en cas de conflit avec un supérieur et concernant des questions relevant de l'interprétation du code d'éthique.

Le strict respect du code de conduite de l'entreprise fait souvent partie des obligations contractuelles des cadres américains. Parfois, ils sont obligés de rédiger des « lettres de conformité » (*letters of compliance*) attestant ainsi avoir personnellement veillé au respect du code dans le cadre de leur responsabilités directes. Chacun envoie cette lettre à son supérieur hiérarchique jusqu'à ce que le président ait reçu de la part de tous les vice-présidents une telle lettre. Ainsi, toujours en cas d'un des très nombreux litiges auxquels les sociétés américaines sont confrontées, la responsabilité de l'entreprise et de son président ne pourra pas être invoquée.

Il est bien connu que les entreprises américaines, dans une sorte d'impérialisme moral, ont tendance à imposer leurs codes et procédures à leurs filiales étrangères. Ceci est notamment motivé par le souci de se montrer conforme avec la loi américaine (Foreign Corrupt Practices Act,

1977) qui permet de poursuivre une entreprise pour des activités à l'étranger même si les pratiques incriminées sont légales dans les pays concernés. Dans ce contexte, il n'est pas étonnant que l'on ait tenté de « standardiser » les codes et les politiques qui doivent garantir leur efficacité.¹

En règle générale, les entreprises européennes sont plus « discrètes » dans le domaine de l'éthique des affaires que leur homologues américaines. Quand on regarde de plus près, on ne peut être que frappé par l'extrême diversité des approches et des concepts dans les différents pays européens. En Angleterre, on considère généralement que « la communauté économique » doit résoudre, elle-même ce problème. Quelques organisations proches des milieux patronaux (Cadbury Committee) se chargent de recenser les pratiques que l'on pense pouvoir recommander à l'ensemble des entreprises. Il n'y a pratiquement pas de débat public.

En RFA, par contre, le débat public fait rage. On accuse les entreprises coupables de contrevenir aux « bonnes mœurs » dans les affaires et surtout d'« incapacité managériale ». En effet, la corruption est censée créer des coûts supplémentaires et de perturber le bon fonctionnement des institutions économiques. Elle est ainsi capable de miner l'ordre économique établi dont les Allemands sont fiers. On fait alors souvent appel à la justice qui doit rétablir cet ordre.

Quand, en 1989, on a commencé à parler d'éthique des affaires en France, aucun véritable débat s'est engagé. Quelques articles de presse révélaient l'importance que ce sujet avait gagné aux États-Unis, quelques spécialistes du management — avides, comme toujours, de ne pas rater la dernière « mode » américaine — se sont fait entendre dans les revues spécialisées, mais les entreprises sont restées dans une réserve prudente, satisfaites, visiblement de la considération publique dont elles jouissaient depuis le milieu des années 80.

Depuis 1994, la situation a bien changé et les critiques avancées publiquement contre les entreprises et surtout contre leurs dirigeants forment un contraste saisissant avec les louanges qui leur étaient adressées en tant que stratèges des entreprises il y a encore peu de temps et souvent par les mêmes organes de presse. Et, alors qu'une poignée (6) seulement parmi les 200 plus grandes entreprises française disposait d'un code d'éthique en 1990, la grande vague de mises en accusation, qui a frappé, en 1994/5, de nombreux dirigeants d'entreprises, a entraîné un certain nombre d'actions engagées par le gouvernement, les syndicats patronaux ou certaines grandes entreprises.

Le gouvernement a ainsi interdit totalement le financement d'activités politiques par les entreprises, mettant fin à des pratiques ayant jeté le discrédit sur de nombreux hommes politiques et impliquant de nombreuses entreprises parmi celles qui travaillent avec les collectivités territoriales notamment. Le syndicat patronal CNPF a recommandé aux entreprises de ne plus participer au financement de campagnes électorales.

Des commissions établies par le CNPF ou d'autres organisations patronales et comptant parmi leurs membres les chefs de quelques unes des plus grandes entreprises ont publié des réflexions sur la place des entreprises dans la société (Rapport Pébereau) et sur les moyens à mettre en œuvre pour mieux contrôler l'exercice du pouvoir de la direction dans les sociétés cotées en bourse.

Quelques grandes entreprises ont finalement décidé d'élaborer des codes d'éthique pour contrôler et guider l'action de leurs directions et de leurs employés. Ces codes ne ressemblent, en règle générale, peu aux modèles anglo-saxons bien connus. Le « *stakeholder approach* » n'a trouvé que peu d'adeptes et les approches normatives prescrivant des « *standards of behaviour* » sont refusées mêmes par les entreprises dont on loue par ailleurs la précocité de leur engagement éthique. Chez LAFARGE par exemple, on explique le fait que la société « n'a pas à proprement parler de charte éthique » par la conviction « que la morale est affaire de conscience individuelle ». Quand la conscience individuelle a besoin d'être guidée, on renvoie souvent à « la culture d'entreprise » dépositaire de valeurs et normes. Ainsi chez BOUYGUES, énorme entreprise familiale où la charte qui tient en 12 « commandements » porte le titre « Ce que je crois », il s'agit d'une véritable profession de foi du président-fondateur portée à la connaissance de tous les collaborateurs notamment à travers des séminaires d'intégration. Le livre bleu « Éthique et Management » d'ACCOR fait référence aux valeurs partagées par toutes les sociétés du groupe,

¹ Un bon exemple est fourni par : I. Taka and S.T. Davis (2000), Ethics Compliance Management Systems Standard (ECS2000 v1.2), Chiba, Raitaku Centre for Economic Studies

et même si les règles de comportement sont rédigées à la première personne - sans doute pour signifier la nécessité d'une adhésion personnelle - il semble clair qu'il s'agit là assez largement aussi des valeurs personnelles des deux présidents- fondateurs de cette entreprise. On peut dire qu'en règle générale les grandes entreprises françaises disposent aujourd'hui d'un code d'éthique ou de conduite même si elles restent toujours très discrètes à ce sujet. Sur les 40 entreprises regroupées dans l'indice boursier CAC 40, une seule (Suez-Lyonnaise des Eaux) donne par exemple accès à ses propres codes par le moyen de son site web.

Dans le cadre de cette brève discussion des codes d'éthique ou de conduite, nous n'évoquerons leurs contenus (prescriptions d'actions souhaitées et d'interdits portant sur certaines pratiques et comportements) qu'à travers les éléments spécifiques de contenu ouvrant des perspectives divergentes de mise en œuvre. Nous nous attacherons donc plus particulièrement à l'aspect procédural de la mise en pratique d'un Code et discuterons, successivement, les étapes principales, à savoir :

Étape I : Ancrer l'éthique dans la politique générale de l'entreprise ;

Étape II : Définir les interdits ;

Étape III : Mettre en place des structures de contrôle et de conseil.

ÉTAPE I : ANCRER L'ÉTHIQUE DANS LA POLITIQUE GÉNÉRALE DE L'ENTREPRISE

L'analyse des formes et des contenus des codes ou chartes d'éthique que nous avons entreprise ailleurs², montre que ces codes contiennent généralement les éléments constitutifs suivants.

1. Prise de position de la direction générale.

L'émetteur de la prise de position éthique est dans tous les cas la direction générale qui définit le texte comme **partie de la politique générale** de l'entreprise.

2. Justification de la démarche.

On trouve toujours une explication de l'opportunité qu'il y a à émettre un code. Cette justification intègre souvent l'**exposé des principes éthiques fondamentaux** adoptés.

Ces deux éléments impliquent tout particulièrement la direction générale qui, seule, représente l'entreprise aussi bien vis-à-vis des autorités politiques et légales qu'envers le grand public. L'élaboration d'une première plate-forme comportant une déclaration d'intention de la direction ainsi que l'exposé des orientations éthiques choisies requiert une grande attention car elle constituera les fondements mêmes de l'action envisagée. La justification de la démarche, indispensable si l'on veut obtenir l'adhésion aux principes et règles d'un code, fait généralement référence aux convictions du fondateur/dirigeant principal, à un rappel des valeurs fondamentales de la culture d'entreprise (nous appellerons ces codes du type 'A') ou encore, elle se fonde sur la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes (codes du type 'B'). L'entreprise est alors vue comme un système lié aux intérêts non seulement de ses propriétaires, les actionnaires, mais également aux intérêts de ses employés qui vivent avec et de leur travail, des clients qui donnent leur argent en échange de biens ou services, des fournisseurs pour lesquels elle représente un débouché et finalement des collectivités locales qui peuvent profiter ou, au contraire, pâtir de sa présence.

Les caractéristiques distinctives de ces deux types de codes d'éthique sont résumés dans le tableau suivant:

² Fred Seidel (sous la coordination de) : *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, Paris, Editions ESKA, 1995.

Type	Code d'éthique	
	A	B
Type	fondé sur la culture d'entreprise	fondé sur la prise en compte des intérêts mis en jeu
Élaboration à partir	d'un audit de la culture d'entreprise	de l'analyse du système d'interaction et des intérêts engagés
Légitimation par	les valeurs partagées et l'appartenance communautaire	la reconnaissance des intérêts d'autrui
Contrôle par	le système de valeurs en place	structure de type bureaucratique
Source de motivation	appartenance à l'entreprise (fierté)	crainte des sanctions
Code porté à la connaissance des	membres de l'entreprise	membres de l'entreprise, partenaires économiques, public

Il est clair que les deux types de codes présentent des avantages et des inconvénients spécifiques. Il est cependant évident que *la réussite de cette première étape* est essentiellement conditionnée par le choix du type d'approche qui doit correspondre aux caractéristiques de l'entreprise, car chacune possède sa logique interne et exige des démarches de mise en œuvre assez différentes. Les prescriptions que comportera le code seront donc valides seulement si *l'analyse initiale a été correcte et exhaustive*. Il faut vérifier que le "regard de l'intérieur" ne mène pas à l'occultation de certains aspects de la culture ou de l'activité. Ceci concerne notamment les traits de culture ou intérêts économiques qui pourraient se révéler être des "obstacles institutionnels" à l'acceptation du code ou à la reconnaissance de certaines obligations éthiques.

Cette première étape de la mise en place d'un code d'éthique doit, bien sûr, être communiquée et, plus important encore, être discutée par le plus grand nombre possible sous cette forme provisoire de plate-forme de principes d'action en matière d'éthique des affaires. C'est ici d'ailleurs que la nécessité de justifier les choix éthiques se fait le plus fortement ressentir et que l'on découvre la faiblesse des démarches qui renoncent à ce préalable et se distinguent par le recours systématique aux « bonnes règles de la profession ». Les codes de déontologie de la plupart des banques se contentent de rappeler « les règles du milieu » à ses employés. Le code édité par un syndicat professionnel des ingénieurs-conseils évite de même toute tentative de justifier les règles affirmées. L'invocation systématique du terme de professionnalisme tient lieu de justification. Si cette approche dépasse, en effet, la seule prise en compte des valeurs morales d'une entreprise isolée, elle reste cependant enfermée dans un « corporatisme professionnel » qui ne peut répondre à l'exigence de justifier ses normes que par la référence à « l'usage communément admis dans le métier ».

ÉTAPE II : DÉFINIR LES INTERDITS

Pour continuer à exister, une entreprise doit agir: accéder à des ressources en matières, en hommes ou en capitaux, perfectionner son processus de création de valeur, trouver et convaincre des clients. Lors de ces innombrables interactions, l'entreprise, et plus particulièrement ses représentants et son management, utilisent la *marge de manœuvre* que leur laisse un système

économique libéral pour en tirer un avantage. L'entreprise, sur un marché concurrentiel, se trouve, en fait, dans la même situation que des joueurs d'échecs. Chacun veut gagner mais il doit respecter *les règles du jeu*. Sans respect des règles, le jeu lui-même disparaîtrait.

L'activité économique obéit, en réalité, à de nombreuses règles. Certaines, les lois votées par le Parlement et la réglementation édictée par l'État, ont une existence officielle et formelle, d'autres existent en vertu d'un accord entre plusieurs protagonistes (conventions collectives auto-réglementation d'une branche ou d'un secteur), d'autres encore ne tiennent leur existence que du fait que les acteurs économiques les observent effectivement. Le respect des règles, écrites ou "coutumières", crée la confiance sans laquelle les interactions entre acteurs économiques seraient tout bonnement impossibles.³ Or, en situation de crise, et nous semblons vivre actuellement une période d'instabilité et de doute concernant les règles du jeu économique, chaque entreprise peut intervenir dans la définition ou re-définition des règles tout simplement en précisant (publiquement de préférence) les règles qu'elle s'impose de suivre. Ceci est d'ailleurs l'objectif poursuivi quand un code d'éthique comporte un catalogue de recommandations ou d'obligations devant guider l'action des employés et cadres.

La tâche essentielle que l'on se fixera pour cette deuxième étape sera donc *l'identification* à la fois *des actions à proscrire et des comportements recommandés*. Ceci nécessite, bien entendu, une analyse la plus concrète possible du comportement réel des membres de l'entreprise. Si certaines actions prosrites se retrouvent dans la majorité des codes (corruption, transparence des comptes etc.), d'autres varient fortement en fonction du marché que l'entreprise sert et des formes spécifiques que peut y prendre la compétition. La forme que prendra le catalogue des interdits dépendra largement du type de démarche (A ou B) choisie.

Le code d'éthique basé sur la culture d'entreprise (A) peut se contenter d'un rappel des principes d'action jugés conformes aux valeurs déclarées de l'entreprise. La mise en œuvre est ensuite laissée à l'initiative des individus ou groupes qui par leur appartenance communautaire disposeront des règles de fonctionnement de leur culture et des principes énoncés pour trouver les interprétations et les applications correctes. On fera appel ici aux représentants les plus légitimes de cette culture pour animer, par exemple, des réunions visant à donner des exemples positifs et négatifs.

Un code d'éthique fondé sur l'appréciation des intérêts mis en jeu par l'activité de l'entreprise (B), doit, en revanche, être explicite au niveau de ses prescriptions. Il doit également viser à être exhaustif car, dans ce cas, seules les normes et règles énoncées directement peuvent prétendre à être respectées et appliquées. Il est clair que dans une grande entreprise aux activités et filiales multiples, il est impensable de vouloir donner une liste exhaustive dans un document (code d'éthique) central. Celui-ci se contentera donc d'une liste de règles synthétiques s'appliquant également à tous les membres de l'entreprise. Il paraît nécessaire de compléter ce document par des chartes spécifiques pour, selon l'organigramme de l'entreprise, les grandes fonctions classiques, les filiales ou les métiers. Ces chartes devraient être élaborées, à partir du Code d'éthique proprement dit, par les membres de l'entreprise directement concernés. Ce travail peut être réalisé sous l'égide de l'encadrement ou, comme c'est souvent le cas, être animé par des cadres spécialement chargés de cette tâche (les *business ethics officers* des entreprises américaines)

ÉTAPE III : LES STRUCTURES DE CONTRÔLE ET DE CONSEIL

La nécessité de contrôler le respect du code d'éthique ou de déontologie résulte du fait que l'interdiction de certaines pratiques (commerciales ou autres) peut, à court terme, "compliquer la vie" de l'entreprise et de ses membres. Bien souvent, agissant, en effet, à la marge de la légalité

³ Voir à ce sujet: F. Bidault, P.-Y. Gomez, G. Marion (sous la direction de), *Confiance, entreprise et société*, Paris, ESKA, 1995.

ou en utilisant des moyens que la morale réprouve, on croit bien servir les intérêts de l'entreprise, surtout si les concurrents agissent de la même façon. S'interdire, à soi-même et à ses collaborateurs, d'avoir recours à ces moyens illicites peut créer l'angoisse, dans l'entreprise de ne plus être compétitif et de payer cher "un angélisme" dont les concurrents profiteraient. La tentation est grande alors de ne pas appliquer le code à la lettre. Laisser s'installer une telle situation serait évidemment un grave échec, puisque la direction perdrait forcément sa crédibilité vis-à-vis des collaborateurs et puisque, en cas de conflit majeur, il serait facile de dénoncer l'entreprise pour avoir voulu consciemment tromper l'opinion.

Si le contrôle du respect des règles est donc nécessaire, il n'est cependant pas suffisant pour ancrer des règles éthiques et déontologiques de façon durable dans la pratique des affaires. Le collaborateur le plus respectueux du code aura néanmoins besoin de conseils s'il se trouve face à une situation nouvelle et l'amenant à *interpréter* le code. Et si le code interdit au vendeur de faire "des cadeaux" à un acheteur potentiel, il aura certainement besoin de conseils pour redéfinir son approche commerciale pour peu que la pratique incriminée fasse partie des pratiques occultes mais courantes sur son marché.

Il est clair qu'aucun code d'éthique ne peut entrer dans la pratique sans un minimum de structures de contrôle et de conseil au sein de l'entreprise. La pratique des entreprises ayant mis en place des codes d'éthique révèle des solutions très variées qui convergent cependant sur quelques aspects essentiels comme la nécessité d'une *formation* spécifique et la mise en place d'une *fonction de conseil et d'arbitrage*.

La *formation d'abord* parce que, contre bon nombre d'idées reçues, une formation à l'éthique des affaires n'est pas seulement possible mais réclamée par de nombreux cadres d'entreprise inquiets de trouver des réponses aux questions que la société environnante et eux-mêmes se posent sur la finalité des activités économiques et sur les moyens utilisés. Cette formation doit, pour être utile, comporter des modules d'inspiration philosophique et sociologique qui devront éclairer les participants sur les différents discours contemporains sur l'éthique et sur l'entreprise en tant qu'acteur social. Ainsi ils pourront situer l'action de l'entreprise par rapport aux discours et par rapport aux évolutions rapides que subissent nos sociétés modernes.

Étant donné que les structures de l'entreprise, et notamment la division du travail (horizontale par la spécialisation et verticale par la hiérarchie de commandement) tendent, en séparant la prise de décision de l'exécution et de la réflexion sur les conséquences, à occulter systématiquement les implications éthiques, il semble indiqué de créer une structure indépendante pour assurer le rôle de *contrôle et de conseil* en matière d'éthique. Cette structure devrait répondre à une double exigence. Elle doit, premièrement, être suffisamment indépendante pour pouvoir donner l'alerte quand des manquements au code sont constatés, mais elle doit, deuxièmement, avoir aussi une connaissance très intime des pratiques de l'entreprise pour être en mesure d'appliquer concrètement les règles du code et de conseiller si des problèmes nouveaux se posent.

Le dispositif de contrôle et de conseil ne serait certainement pas complet sans une représentation formelle des préoccupations éthiques aux niveaux les plus élevés de l'entreprise. Cette structure aura également une double fonction : d'une part, servir de recours si des niveaux intermédiaires tentent "d'étouffer des affaires" et, d'autre part, veiller à réadapter le code si la situation l'exige. Certaines entreprises ont confié ce rôle à un comité du conseil d'administration.

Conclusion

Nous avons présenté une approche de la mise en place d'un code d'éthique des affaires qui est issue de l'expérience de certaines entreprises, américaines et européennes, disposant aujourd'hui de codes d'éthique ou de déontologie. Elle ne prétend certainement pas être une méthode unique et infaillible. Un code d'éthique est censé réguler les rapports qu'une entreprise entretient avec son environnement. La variété des environnements et des types d'entreprises exigent des codes différents dans leurs contenus et dans leurs modalités d'application.

Il nous a néanmoins semblé possible de dégager quelques principes généralisables. La mise en place d'un codé d'éthique doit passer par trois étapes et dans l'ordre indiqué:

- a) La formulation d'une plate-forme éthique comme complément de la politique générale de l'entreprise ;
- b) La formulation de règles d'action et de comportement ;
- c) La mise en place d'une structure de contrôle et de conseil .

Il semble également acquis qu'un tel code ne peut pas être simplement décrété au sommet. La condition la plus générale du succès de la mise en place d'un code est certainement l'exactitude et l'honnêteté que démontre l'entreprise dans l'analyse de sa culture, de son environnement et de ses pratiques ainsi que la qualité de la concertation qui doit précéder la mise en pratique.

Évoquons, pour finir, brièvement quelques problèmes liés aux codes d'éthique. Le premier consiste dans le fait que pour fonder les principes fondamentaux de son code l'entreprise de références externes pour dépasser le solipsisme institutionnalisé qui s'exprime dans l'éternel affirmation des valeurs fondant la culture de telle ou telle entreprise et dans l'évocation constante de contraintes économiques limitant la liberté d'action des entreprises. À une époque où le public ne semble plus accepter d'emblée l'argument selon lequel les fins (la survie de l'entreprise dans un univers concurrentiel) justifient les moyens (diverses formes de corruption), l'entreprise doit justifier aussi bien sa finalité que les moyens qu'elle emploie dans la poursuite de sa stratégie.

Le deuxième problème réside dans le fait que pour ne pas rester lettre morte un code doit être accompagné d'actions de formation du personnel ainsi que d'une structure chargée de la mise à jour permanente des règles en fonction des besoins réels qui se font jour dans la pratique des affaires. Finalement, et ce point est crucial, dans une structure hiérarchique telle que l'entreprise le personnel d'encadrement, les managers doit faire preuve de qualités d'exemplarité éthique à la quelle ne l'ont préparé ni sa formation ni les exigences formulées jusqu'à aujourd'hui envers son métier.

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉTHIQUE

Chapitre 7

VALEURS ET NORMES ÉTHIQUES DANS LE CONTEXTE INTERNATIONAL

*Fred Seidel
EM Lyon*

Les différentes valeurs et normes éthiques que l'on trouve à travers le monde posent un problème à la fois pour les entreprises qui exercent leur activité sur le plan international et pour la recherche dans le domaine de l'éthique des affaires. Les entreprises, d'abord, éprouvent des difficultés à définir des codes de comportement applicables dans tous les pays et parties du monde, alors que la recherche peine à proposer des modèles permettant, d'une part, d'analyser les différents systèmes de valeurs existants et d'élaborer des « valeurs universelles » de l'autre. Nous allons donc décrire les problèmes auxquelles les entreprises doivent faire face dans leur pratique quotidienne ainsi que les problèmes que rencontre la recherche pour esquisser ensuite un programme de travail pour mieux appréhender les conflits naissant de la différence de valeurs.

Auparavant, il convient cependant de préciser d'avantage la problématique que nous posons ici. Contrairement à ce que semble enseigner l'expérience immédiate, ce ne sont pas les différences comportementales les plus visibles (liées, par exemple, au style vestimentaire ou aux habitudes alimentaires) qui peuvent créer de véritables conflits quand des personnes issues de cultures différentes doivent collaborer. Un petit goût pour « l'exotisme » permet à certains de non seulement « tolérer » mais même d'apprécier ces différences. Il en va tout autrement quand il s'agit de comportements ou d'actions qui nous paraissent « moralement » condamnables. Dans un contexte d'entreprise, il peut, par exemple, arriver que l'on n'ait pas la même attitude vis-à-vis de l'utilisation du téléphone pour un usage privé ou vis-à-vis d'un « cadeau » reçu de la part d'un fournisseur. Certaines entreprises françaises ont, pour donner un autre exemple, été mises en demeure par leurs filiales américaines d'édicter des règles contre le « harcèlement sexuel ». Or, si ces règles suivent le modèle donné par d'autres entreprises américaine, elles risquent fort de paraître inacceptables pour des employés français.

Les critères à l'aide desquels nous jugeons des actes ou des comportements du point de vue moral nous ont été, dans une large mesure, inculqués par la culture dans laquelle nous avons grandi. Les abandonner pour d'autres signifie alors une perte d'identité que l'on tolère difficilement. Le vrai problème pour l'entreprise internationale est alors de savoir comment définir des règles communes pour l'action de ses collaborateurs sans heurter le « sens moral » de ceux pour qui ces règles sont culturellement étrangères. Pour la recherche en éthique des affaires, ce problème peut être formulé de la manière suivante : Peut-on, doit-on définir des valeurs ou principes universels face à la diversité des valeurs morales que l'on constate empiriquement ? Dans la pratique des entreprises comme dans les approches théoriques, on trouve d'ailleurs aussi bien des adeptes du relativisme culturel et moral que des défenseurs d'une éthique universelle. Les derniers n'ont pas de difficultés de démontrer le « cynisme » de la position relativiste alors que les premiers peuvent presque toujours dénoncer l'hypocrisie de la position universaliste qui consisterait à présenter comme universelles des valeurs toujours ancrées dans un contexte culturel déterminé.

Problèmes des entreprises

Renonçant d'emblée à la définition d'un code de conduite unique pour l'ensemble de leurs filiales étrangères et justifiant leur démarche par le respect des « us et coutumes » locales, de nombreuses entreprises choisissent de calquer leurs comportements dans les pays étrangers sur les habitudes locales. Si celles-ci semblent indiquer qu'il faut utiliser des intermédiaires locaux (fonctionnaires ou autres), l'entreprise va donc accepter de payer ces services même si cela peut être qualifié de corruption dans son pays d'origine. Justifié souvent par la nécessité de se plier aux usages locaux pour obtenir des marchés, cette démarche n'est pas sans poser de problèmes à l'entreprise même qui l'adopte.

Le fait d'amener certains de ses employés (les expatriés notamment ou ceux qui doivent plus spécialement superviser les activités à l'étranger) à relativiser leurs propres normes morales en fonction de l'environnement culturel dans lequel ils doivent travailler, ne peut pas rester sans conséquences. Comment, en effet, éviter que les employés ayant dû adopter un comportement moralement opportuniste au service de l'entreprise n'emploient la même attitude envers l'entreprise elle-même. Il faudrait alors multiplier les contrôles ce qui ne saurait être neutre, ni pour l'ambiance de travail, ni pour les coûts liés aux systèmes de contrôle.

Avec le développement des moyens de communication et une présence accrue des médias sur l'ensemble de la planète, le comportement moralement opportuniste peut créer des problèmes avec les consommateurs, si ceux-ci condamnent le comportement de l'entreprise à l'étranger. Le comportement d'une entreprise internationale peut être scruté par les médias modernes partout dans le monde. Il est alors facile de dénoncer comme "moralement hypocrite" une entreprise, qui, pour se conformer à la moralité locale, aurait des pratiques non acceptables dans son pays d'origine ou même sur un autre marché étranger. Le comportement d'une entreprise internationale peut être scruté par les médias modernes partout dans le monde. Il est alors facile de dénoncer comme "moralement hypocrite" une entreprise qui, pour se conformer à la moralité locale, aurait des pratiques non acceptables dans son pays d'origine.. Ceci est arrivé à l'entreprise Nestlé quand elle a dû, il y a déjà 20 ans, endurer le boycott de ses produits aux États-Unis. Ce boycott avait été prôné par les églises protestantes et certaines organisations de consommateurs pour protester contre la façon de laquelle Nestlé vendait du lait maternisé dans les pays du Sahel.

Comment peut-on alors éviter aussi bien les pièges du relativisme moral, attitude, à première vue plus facile à adopter mais générant les difficultés que nous avons évoquées, que les accusations de pratiquer une sorte « d'impérialisme moral », quand on a choisi de fonder les actions et comportements de l'entreprise sur un système de valeurs défini et applicable partout où l'entreprise exerce son activité ?

La seule solution pour l'entreprise consiste alors en l'adoption d'une position véritablement éthique et non plus seulement dépendante d'un système de valeurs culturellement marqué. Cela signifie qu'elle doit, de façon autonome, définir et rendre public les **principes** qui vont guider son action et qui vont lui permettre de choisir les valeurs et de construire des règles conformes. Sur la base d'une telle construction éthique, l'entreprise peut ensuite chercher le dialogue avec les différentes cultures et moralités qu'elle rencontre pour aboutir à des accords respectueux à la fois des ses propres principes éthiques et des valeurs morales appartenant aux autres cultures.

Problèmes de la recherche

La recherche académique dans le domaine de l'éthique des affaires ne s'est réellement préoccupée du problème des valeurs et normes éthiques dans un contexte international que récemment. Ceci s'explique d'abord par le fait que le paradigme dominant, américain, excluait largement cette problématique.

Domination du paradigme américain

La recherche américaine part, en règle générale, d'un certain nombre de présupposés dont les trois suivants nous semblent les plus importants. L'éthique des affaires est d'abord vue comme

concernant essentiellement l'individu jugé capable de prendre librement ses décisions et devant faire des choix éclairés, ce qui signifie d'intégrer la dimension morale dans le processus de prise de décision. L'objectif consiste ensuite à dégager des règles normatives ce qui constitue le second présupposé. L'on déduira ces règles essentiellement à partir de deux traditions philosophiques, l'utilitarisme et le pragmatisme. Ces deux approches philosophiques ne sont que rarement soumises à un examen critique et forment ainsi le troisième présupposé de fait « Naïvement » universaliste à ses débuts, supposant donc implicitement la validité universelle du système de valeurs américain, la recherche américaine a finalement tenté d'intégrer la diversité morale et culturelle sans, pour autant, renoncer à son ancrage dans une tradition libérale et utilitariste. Elle vise, par ailleurs, explicitement à fournir des outils utilisables directement dans la pratique des entreprises. Le cadre normatif n'étant jamais mis en cause, cette pratique consiste à définir les règles comportementales auxquelles les individus doivent se conformer sous peine de subir des sanctions.

La diversité européenne

La situation en Europe est caractérisée par la diversité des approches. L'approche américaine est, certes, présente dans la plupart des pays Européens mais on trouve également des traits spécifiques. Ainsi, la plupart des chercheurs européens dans ce domaine se contentent d'analyser les systèmes de valeurs en présence et évitent de prescrire une quelconque norme générale ou universelle. On trouve également des références philosophiques plus modernes. Ainsi, la plupart des chercheurs en Allemagne et en Espagne s'inspirent fortement de l'éthique communicationnelle de J. Habermas. En fonction de l'importance relative et de la nature des cadres institutionnels et réglementaires pour la vie économiques dans leurs pays respectifs, les chercheurs allemands et anglais soulèvent des problématiques différentes. Les premiers soulignent la nécessité de ce cadre en minimisant le rôle de l'individu alors que les seconds soulignent l'exemplarité de certaines entreprises ou individus.

Il ne semble pas nécessaire de poursuivre ici cet examen de la diversité européenne. Ce qui nous importe est de souligner que les différences culturelles et institutionnelles n'affectent pas seulement les pratiques des entreprises mais également les efforts de la recherche dans le domaine de l'éthique des affaires. Les approches respectives montrent leur faiblesses quand, à l'instar des américains, elles deviennent prescriptives et pragmatiques mais oublient que ses règles et normes ne sont acceptées que dans une aire culturelle déterminée, ou quand elles cherchent une réelles universalité mais en restant dans les abstractions théoriques comme c'est souvent le cas en Europe continentale.

Que faire ?

Sans doute faut-il d'abord essayer de rendre compte des grandes lignes de l'évolution actuelle du monde des entreprises. En tant que d'Éthique appliquée, l'éthique des affaires doit, en effet, être en prise avec le monde réel. Or, de nombreux travaux dans le domaine des sciences de gestion montrent qu'un grand nombre des problèmes liés à l'internationalisation des entreprises possèdent une dimension éthique.

Ainsi, l'entreprise active dans nombreux pays sera confrontée à des attentes différentes voire contradictoires quant au rôle qu'elle peut ou doit jouer sur le plan sociétal. Elle sera également en prise avec de nouvelles institutions de réglementation (p.ex. l'initiative anti-corruption de l'OCDE) ainsi qu'avec des groupes de pression comme les ONG actives de plus en plus internationalement. Elles verront également leurs propres structures se modifier, se décentraliser pour rendre plus efficace son action.

Ainsi, se constitue un potentiel de conflits moraux basés sur des divergences culturels qui est nouveau pour la plupart des entreprises et qui reste un domaine encore largement inexploré pour la recherche.

Etant donné les faiblesses des approches classiques décrites plus haut, on peut maintenant esquisser un programme de recherche prioritaire pour l'éthique des affaires dans un contexte international.

Nous avons d'abord besoin de multiplier les travaux empiriques visant à décrire de façon détaillée les systèmes de valeurs et de normes liées à l'activité économiques que l'on peut trouver aujourd'hui. La dynamique et la variété que l'on peut déjà observer dans ce domaine en Europe peut justifier que la recherche Européenne se cantonne d'abord à cette aire géographique. Il faudrait cependant veiller à travailler, le plus souvent possible, dans une perspective comparative intra-Européenne afin d'aboutir à un tableau des différences aussi bien que d'éventuels points communs entre les nations Européennes.

Ce n'est qu'ensuite, à partir donc d'une bien meilleure connaissance du terrain, que l'on pourra commencer à comparer les normes et valeurs Européennes à celles issues d'autres contextes culturels. Cette comparaison, en révélant incompatibilités aussi bien que rapprochements possibles entre cultures, devrait finalement fournir une fondation solide pour une réflexion visant à proposer des « hyper normes » capables de jeter des ponts entre systèmes de valeurs culturellement différents et parfois, au moins partiellement, opposés.

REGARDS CROISÉS SUR L'ÉTHIQUE

Chapitre 8

COMMENT INTRODUIRE L'ÉTHIQUE DANS LES PRATIQUES D'UNE ENTREPRISE MULTINATIONALE ?

*Henry-Benoît Loosdregt
Suez-Lyonnaise des eaux*

*Fred Seidel
EM Lyon*

Définition et délimitation du thème

Dans la littérature portant sur l'éthique des affaires, peu de travaux ont été consacrés aux éléments « contextuels » tels que la nature de l'activité, l'ambition et l'histoire d'une entreprise, la situation spécifique de son pays d'origine, etc., alors que ceux-ci peuvent avoir un impact fort sur la conception, la mise en application et « le management » d'un code de conduite ou d'un code d'éthique.

Nous pouvons ignorer ici les ouvrages du type « Manuel d'éthique des affaires », qui représentent un souci légitime de sensibiliser leur public à la problématique et de proposer des solutions très générales à la « carence » éthique de la sphère économique.

D'autres contributions focalisent sur la valeur intrinsèque et l'applicabilité d'approches théoriques dérivées de la discussion philosophique. Elles cherchent généralement plutôt des normes universelles ou pouvant au moins prétendre à une acceptation assez large. Quant aux « guides » qui proposent de faciliter la rédaction des codes d'éthique des entreprises, ils gardent, du moins dans leurs versions anglo-saxonnes, une forte propension à donner des règles présentées comme universelles. Il va sans dire qu'elles restent néanmoins marquées par les spécificités propres au pays d'origine¹. On peut alors leur reprocher de favoriser une sorte de nationalisme moral qui, si le pays concerné exerce une forte influence dans le monde, peut être ressenti à l'étranger comme une forme « d'impérialisme moral ».

Notre hypothèse est la suivante : indépendamment de la discussion autour de la possibilité de définir des *hyper normes* pouvant revendiquer une validité quasi-universelle et de leur utilité, l'expérience montre que le degré d'acceptation réelle d'un code de conduite par les collaborateurs d'une entreprise et donc son « efficacité » dépendent largement de la prise en compte de facteurs contextuels déterminant le fonctionnement de l'entreprise. D'éventuelles « différences

¹ Un bon exemple est fourni par le guide suivant : Ethics Resource Center, *Creating a Workable Company Code of Ethics*, Washington, DC, 1990

culturelles »² entre les différents pays où l'entreprise exerce son activité constituent seulement un de ces facteurs.

Le cadre juridique qu'un pays impose à l'entreprise déterminera ainsi largement sa marge de manœuvre, tout comme la sensibilité de l'opinion publique orientera ses choix et son discours dans le domaine de l'éthique. Mais au-delà du cadre réglementaire ou idéologique, c'est aussi la nature de son activité et des marchés qu'elle sert qui détermineront à quel type de problèmes éthiques une entreprise va être confrontée.

Un fabricant de produits de grande consommation communiquant à travers ses marques et dont la véritable identité est souvent inconnue des consommateurs, qui d'ailleurs en règle générale n'auront aucun mal à choisir d'autres marques, n'aura pas les mêmes problèmes qu'une entreprise proposant des services quasi publics. La décision d'achat ne se prend pas ici au niveau du consommateur individuel mais au niveau d'instances politiques. L'utilisateur final, s'il peut jouer évidemment un rôle politique en tant qu'électeur, n'a que peu d'influence sur le choix du prestataire de service.

Les structures organisationnelles et les principes de management mis en œuvre dans une entreprise jouent également un rôle important. Dans une structure très centralisée et hiérarchisée, on pourra utiliser d'autres leviers pour assurer le respect d'une démarche éthique que dans une structure fortement décentralisée et exerçant, parfois, des métiers assez différents.

C'est dans cette optique que nous présentons et discutons le cas d'une entreprise européenne³ en forte expansion internationale qui possède, d'une part, des spécificités fortes liées à son activité mais aussi liées au contexte de son pays d'origine et qui, d'autre part, a consacré des efforts considérables à formaliser et concrétiser sa démarche dans le domaine de l'éthique des affaires.

I. LE CONTEXTE

La situation française

Dans le domaine de l'éthique des affaires et notamment au niveau des efforts engagés par les entreprises pour fonder leur activité sur une éthique formalisée et déclarée, la France se distingue en de nombreux points des pays anglo-saxons. Nous n'avons pas l'ambition de dresser ici un tableau complet de ces spécificités françaises. C'est pourquoi nous nous concentrons sur deux aspects qui, à notre avis, méritent d'être notés :

- la difficulté manifeste à établir un ensemble de normes acceptables pour les entreprises et la société.
- le caractère fortement politisé de l'analyse des « origines et causes » des problèmes éthiques.

À la différence de ce que l'on peut observer dans les pays anglo-saxons, pour limiter ainsi notre comparaison, la France ne possède pas de référentiel national commun pour la définition de normes comportementales dans la vie économique.

Aux États-Unis, plusieurs facteurs contribuent à l'établissement d'un tel référentiel. Citons en premier lieu le cadre juridique. Qu'il s'agisse de la législation (le *Foreign Corrupt Practices Act* date de 1978) ou de la juridiction (*Corporate Sentencing Guidelines* depuis 1991), les règles sont

² Si les premiers codes d'éthique en provenance des entreprises américaines ne contenaient généralement que peu de références à des cultures non américaines, la dimension interculturelle et son impact sur l'éthique commencent à y être intégrés. Motorola, par exemple, pose clairement la question de la pertinence des valeurs Motorola issues du Mid West américain avec les cultures qui accueillent l'entreprise aujourd'hui. Cf. RS Moorthy *et alii*, *Uncompromising Integrity : Motorola's Global Challenge*, Schaumburg, Motorola University Press, vol. II, 1998.

³ Bien que se présentant comme "franco-belge", l'entreprise étudiée présente, encore actuellement, une prépondérance culturelle d'origine française. Si les membres de son Conseil de Surveillance sont de plusieurs nationalités, les membres de son Directoire sont, en revanche, uniquement de nationalité française.

claires. Les entreprises disposent en plus de nombreux guides spécialisés et largement distribués fournissant des modèles comportementaux et des solutions de mise en œuvre largement reconnus et éprouvés. Finalement, l'enseignement de l'éthique des affaires est depuis longtemps introduit dans toutes les *business schools* américaines.

En Grande Bretagne, c'est la *business community* qui a pris en charge la définition des standards comportementaux et des structures de contrôle dans les entreprises. Le Comité Cadbury et ses successeurs ont publié leurs rapports sur les *best practices* dans le domaine du gouvernement de l'entreprise alors qu'une organisation proche des syndicats patronaux, *The Institute of Business Ethics*, travaille sur la rédaction, la mise en place et l'évolution des codes d'éthique⁴.

On ne trouve rien de comparable en France. Ici, la non communication des activités des entreprises dans le domaine de l'éthique des affaires est la règle. Ainsi, la grande majorité des entreprises du CAC 40 dispose d'un « web site » et y présente les activités de l'entreprise et, généralement, quelques indications financières. Il n'y a, en revanche, qu'une seule entreprise qui présente ses orientations éthiques de façon explicite et qui permet la consultation de ses chartes. Une autre renvoie à l'éthique dans le cadre de l'exposé de ses valeurs sans pour autant donner accès aux textes fondateurs de sa démarche dans ce domaine. Ce silence est d'autant plus curieux qu'un certain nombre d'entreprises qui ne communiquent pas disposent bel et bien d'une charte de déontologie ou de conduite des affaires.

Ce fait confirme l'analyse de Georges Enderle⁵ selon laquelle une des principales différences entre les approches nord-américaine et européenne de l'éthique des affaires réside dans le fait que les Américains « en parlent » facilement alors que les Européens sont plutôt réticents. Il n'est pas possible, dans le cadre restreint auquel nous sommes confinés, de nous interroger sur les raisons qui pourraient amener les entreprises à éviter toute publicité pour leurs démarches dans le domaine de l'éthique. Il est cependant clair que cette absence de débat public sur l'éthique des affaires et surtout sur les moyens à mettre en œuvre pour « moraliser » la vie des affaires crée des problèmes pour les entreprises (et certainement pour la société française entière). Ce débat public devrait, en effet, permettre l'expression des positions en présence et vraisemblablement créer un consensus minimal sur les buts poursuivis et sur les moyens à privilégier, donc contribuer à la création d'un référentiel commun concernant les valeurs à promouvoir et les principes d'action à soutenir. Puisque ce référentiel fait toujours défaut, les entreprises désireuses d'établir des codes ou des chartes explicitant et guidant leur démarche, sont confrontées à une série de problèmes⁶.

Toute prise de parole dans le domaine de l'éthique est jugée suspecte. Elle ne viserait qu'à « mieux cacher » des pratiques non avouables ou bien elle serait en fait une tentative d'endoctrinement du personnel. L'absence de références nationales explicites conduit à un paradoxe douloureux : cette absence est par elle-même un obstacle à l'introduction d'un référentiel car l'entreprise qui, faute de mieux, chercherait ses références, ses modes opératoires et ses structures organisationnelles à l'étranger peut se voir accusée de « trahison » de valeurs nationales ou, du moins, de soumission opportuniste à un « impérialisme moral » venu d'ailleurs.

Un tel climat rend évidemment extrêmement difficile le dialogue interne qui est cependant indispensable pour obtenir une adhésion réelle du management et des collaborateurs aux valeurs

⁴ L'institut vient de publier un rapport sur l'utilisation des codes de conduite en affaires par les entreprises anglaises :

Martin Lejeune et Simon Webley, *Company Use of Codes of Business Conduct*, London, Institute of Business Ethics.

⁵ George Enderle, "A Comparison of Business Ethics in North America and Continental Europe", *Business Ethics*, vol. 5, 1996, pp.33-46.

⁶ La description de ces problèmes est fondée sur notre propre expérience en entreprise. La quasi-impossibilité d'une prise de parole publique fait que les acteurs concernés ne s'expriment que dans un cadre privé ou du moins très restreint.

On peut cependant consulter la thèse de Samuel Mercier qui est fondée sur l'analyse d'un échantillon des 50 plus grandes entreprises en France : *Une contribution à la pratique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX Dauphine, 1997.

et règles composant l'éthique de l'entreprise. On risque alors de voir surgir des conflits entre les règles codifiées et des comportements obéissant à une « culture maison » implicite.

Yvon Pesqueux⁷ cite deux traditions spécifiquement françaises pour expliquer les réticences face à l'éthique des affaires et de l'entreprise. À côté de la tradition catholique « qui répugne à ce que les règles de l'entreprise traitent de problèmes de conscience », il mentionne la tradition « technocrate et jacobine qui dénie à l'entreprise un rôle actif sur le plan des valeurs ». C'est vraisemblablement cette dernière tradition qui donne à la France son caractère distinctif par rapport à ses voisins latins qui partagent, par ailleurs, bien de traits culturels liés à l'héritage catholique⁸.

Cette tradition renvoie à l'État et à la politique en général. Il n'est donc pas étonnant que l'opinion publique relève essentiellement les actions et comportements moralement discutables quand ceux-ci sont imputables à des hommes politiques. Ministres démissionnaires ou emprisonnés, membres des exécutifs locaux ou régionaux mis en accusation ou condamnés, la classe politique a souffert de la pression exercée par des juges soutenus par une opinion publique sensible à ce qui peut constituer un « abus de pouvoir ». Ces affaires ont créé un malaise dans la société française, mais elles n'ont pas remis en question sa représentation du capitalisme, enfermée dans son schéma idéologique opposant, schématiquement, la recherche du profit à l'action désintéressée de l'État responsable avant tout du progrès social. Elle ne montre donc maintenant aucune volonté d'inciter à un débat public ou à des initiatives législatives qui pourraient donner un cadre à la sphère économique et fixer les contours de sa « moralisation ».

Dans les conditions actuelles de « crise morale » de la vie politique, le maintien de la « tradition jacobine » aboutit donc à un blocage : ceux à qui elle reconnaît le droit d'œuvrer sur le plan des valeurs ont perdu beaucoup de légitimité à travers les nombreuses affaires de corruption, et ceux qui pourraient se substituer aux politiciens et notamment les entreprises, se voient toujours refusés comme participants actifs au débat public.

Caractéristiques de l'entreprise et de son activité

Les entreprises ne sont pas toutes logées à la même enseigne quand il s'agit de mettre en œuvre un projet de contrôle de leurs activités selon des règles éthiques. Certains principes fondamentaux applicables à la vie en société doivent certainement être respectés également par les entreprises. Qui voudrait nier que le respect de la personne humaine et de ses droits ou l'honnêteté dans les relations avec les clients, les fournisseurs et les concurrents sont exigibles de toutes les entreprises.

Cependant, il ne suffit pas de simplement proclamer des principes pour qu'ils guident effectivement les actions et le comportement d'une entreprise et de ses collaborateurs. Concrètement, il faut que les structures organisationnelles et les habitudes culturelles soient mises en conformité avec les principes éthiques pour que ceux-ci puissent être intégrés au niveau opérationnel⁹. C'est donc au nom de l'efficacité de l'élaboration d'une charte de conduite et de sa présence réelle dans l'entreprise, qu'il convient de tenir compte des caractéristiques de son activité. Nous ne pouvons évidemment pas donner ici un cadre complet d'analyse. Nous nous contenterons donc d'évoquer trois facteurs importants : la nature de son activité pour tenir compte des spécificités liées à son (ses) marché(s), son mode opératoire qui résulte des structures et habitudes de son organisation et, finalement, son modèle de croissance.

⁷ À l'occasion d'un atelier de travail organisé par l'ANVIE, le 17 mars 1999 à Paris, consacré à un « Bilan des Chartes d'Entreprise en France ».

⁸ Cf. par exemple : Adela Cortina, « Business Ethics in the Catholic Value System. The Spanish Case », in : B. Kumar et H. Steinmann, *Ethics in International Management*, Berlin/New York, de Gruyter, 1998, pp.401-418.

⁹ Les blocages organisationnels et culturels ont été analysés depuis longtemps et en premier par J.A. Waters : « Catch 20.5 : Corporate Morality as an Organizational Phenomenon », *Organizational Dynamics*, vol. 6, Spring 1978, pp. 3-19.

La nature de son activité

Nous partons de l'hypothèse selon laquelle le « risque éthique » qu'une entreprise encourt du fait de la nature de son activité dépend essentiellement

- du degré de maîtrise des opérations qui la mettent en contact direct avec ses clients, et
- du degré auquel elle vend ses produits ou ses services à des individus ou à des organisations.

Par risque éthique, nous entendons le risque qu'une entreprise puisse être fragilisée par la mise en cause publique, sur la base de jugements moraux, de la légitimité de ses actions. Nous ne nous référons ici qu'au risque afférent aux opérations courantes de l'entreprise. Il va sans dire qu'au-delà des aspects juridiques l'autorisation d'exercer un métier (*licence to operate*) dépend également de la légitimité accordée à cette activité particulière dans un contexte donné et que cette légitimité peut être contestée¹⁰. Comme le risque légal et le risque économique, le risque éthique peut menacer l'existence même d'une entreprise. Il se distingue du risque légal ou juridique par le fait que ce dernier peut être facilement cerné. Il ne peut résider, en principe, que dans les interprétations divergentes de textes légaux connus. Contrevenir aux lois pose le problème de la *légalité* des actions d'une entreprise ; heurter les conventions morales (généralement implicites) pose le problème de la *légitimité* des actions et comportements. Le risque éthique n'est, par conséquent, nullement réductible au risque légal.

La dimension « maîtrise des opérations » oppose essentiellement les entreprises de service à celles fabriquant des biens manufacturés.

Ces dernières ne rentrent que rarement dans un contact direct avec leurs clients qui peuvent alors parfaitement ignorer l'organisation se trouvant à l'origine des objets qu'ils achètent. La réalisation d'un service suppose souvent, au contraire, le contact direct entre le personnel du prestataire de service et la clientèle ainsi qu'une interaction entre le client et le « personnel en contact ». Le service étant généralement « intangible »¹¹, sa valeur réelle et sa réalité matérielle peuvent parfois être difficilement contrôlables.

Pour l'entreprise, le risque est ici double :

- il peut y avoir un comportement « incorrect » du personnel de contact (parfois nombreux),
- il peut y avoir contestation de la réalité du service rendu ou de son prix.

La dimension « type d'achat » oppose les entreprises opérant sur les marchés de la grande consommation et qui s'adressent aux consommateurs individuels à celles qui proposent leurs produits ou services à des organisations privées ou publiques.

Dans le premier cas, l'acte d'achat procède de *motivations* personnelles alors qu'il est (ou devrait être) motivé par des considérations relevant d'une politique organisationnelle dans le second cas. Le consommateur individuel représente un volume d'achat relatif généralement assez faible et n'a que peu de moyens (autres que de cesser d'acheter le produit ou le service auprès de l'entreprise concernée) pour faire pression sur l'entreprise s'il se trouve en conflit moral avec elle. En effet, cette pression ne devient sensible et efficace que si elle trouve une amplification sociale par le biais d'une association de consommateurs ou tout autre groupe de pression organisé.

L'acheteur professionnel dispose souvent d'un poids considérable, soit qu'il représente un volume d'achat relatif important, soit qu'il représente la référence incontournable (de qualité ou

¹⁰ Dans certains pays, les industries du tabac et de l'alcool sont aujourd'hui, au bout de plusieurs décennies d'activité, menacées dans leur existence même, alors que d'autres pays permettent cette activité sans entraves.

¹¹ Ce terme technique renvoie à l'une des principales caractéristiques du service : à la différence du produit (manufacturé), il ne peut être ni stocké, ni "essayé" avant l'achat. Un produit peut être contrôlé en usine, sa qualité peut être garantie avant d'être mis en vente, la qualité d'un service ne se démontre qu'au moment de sa "consommation". Pour une bonne analyse et description des spécificités liées aux services, cf. Ch. Lovelock, *Managing Services : Marketing, Operations and Human Resource*, London, Prentice Hall, 1988.

d'innovation) sur le marché concerné. On peut ici distinguer le cas de l'acheteur politique qui, achetant pour une organisation publique (municipale, régionale ou nationale) et, souvent, pour le compte des administrés dont dépend sa carrière politique, peut mobiliser le plus grand potentiel en cas de conflit moral. Il va sans dire que, l'achat public étant un acte politique, l'opposition politique peut, en régime démocratique, être également à l'origine de la contestation pour cause morale.

À la différence du consommateur individuel, l'acheteur professionnel possède donc un pouvoir réel direct sur son fournisseur. Il peut, souvent, lui imposer ses propres « règles du jeu » et donc des normes éthiques plus ou moins élevées.

Selon la position qu'ils occupent par rapport aux dimensions que nous venons de décrire, les différents secteurs d'activité doivent donc faire face à un risque éthique variable. S'il paraît relativement faible dans les industries de grande consommation, il nous semble nettement plus élevé dans le domaine des « services aux collectivités ». Celui-ci cumule en effet les risques liés au secteur des services avec le risque lié au type d'achat en ayant à traiter avec des acheteurs « politiques ». L'observation des « affaires » qui ont défrayé la chronique au cours des 10 dernières années confirme, au moins en France, ce résultat.

Le mode opératoire

Les spécificités du mode opératoire d'une entreprise peuvent également contribuer à augmenter ou diminuer le risque éthique qu'elle encourt. Parmi les nombreux aspects sous lesquels on pourrait décrire le mode opératoire d'une entreprise, nous en retenons deux qui, dans notre contexte, semblent particulièrement importants. Il s'agit d'abord de la structure interne de l'entreprise et, ensuite, de son mode privilégié d'accès au marché.

1) En simplifiant, on peut d'abord distinguer les structures selon leur degré de centralisation/décentralisation. Une entreprise fortement décentralisée se caractérise par l'autonomie réelle accordée aux unités opérationnelles de déterminer leurs stratégies et leurs structures. Cette autonomie, si elle peut avoir d'évidents avantages sur le plan du management, augmente le risque éthique.

En effet, une structure centralisée peut assurer un contrôle éthique en s'appuyant sur ses lignes de commandement et dépendra d'autant moins du fait que les collaborateurs adhèrent consciemment et volontairement aux règles et normes communes alors qu'une entreprise décentralisée éprouvera souvent des difficultés à définir des valeurs et des normes communes et, surtout, à assurer le respect de règles venues d'un quartier général parfois lointain. Ceci ne peut être obtenu qu'à travers un dialogue entre les instances centrales et les unités opérationnelles, un dialogue qui ne peut réussir qu'en visant à convaincre, alors que le commandement ne réclame qu'une conformité des actes et comportements.

Cette difficulté va grandissant avec le nombre d'unités bénéficiant d'une forte autonomie et la présence éventuelle de métiers (*core businesses*) différents au sein de l'entreprise. L'établissement de valeurs communes et de principes d'action valables pour toutes les unités se heurte ici toujours davantage à la volonté de les relativiser au profit des spécificités du métier ou des particularités propres aux unités concernées.

2) En ce qui concerne ensuite les moyens qu'une entreprise peut employer pour accéder à ses marchés, nous pouvons distinguer deux approches affectant différemment le risque éthique. Le cas de l'entreprise affrontant seule son marché en se trouvant, toujours et partout, en compétition acharnée avec toutes les entreprises concurrentes ne domine, en réalité, que dans la théorie micro-économique. Très souvent, plusieurs entreprises concurrentes doivent coopérer pour délivrer le produit ou le service demandé par le client.

Cette coopération peut être exigée par les pouvoirs publics, désireux de stimuler l'activité dans un secteur donné ; elle peut être indiquée également pour augmenter l'efficacité, si une entreprise internationale, sans disposer d'une expérience adéquate, veut adapter son offre aux conditions locales par le partenariat avec une entreprise locale. Le concept de *single source supply*, le recours à un seul fournisseur pour une catégorie de produits donnée, que l'on rencontre de plus en plus souvent dans la politique d'achat des entreprises, repose sur le fait que le fournisseur

principal coopère avec d'autres fournisseurs pour qu'ils puissent suppléer à sa défaillance éventuelle.

Cette nécessité augmente le risque éthique pour la simple raison que les deux organisations ne possèdent pas automatiquement les mêmes valeurs et normes. On peut alors observer une tendance à relativiser, et donc affaiblir, les normes comportementales en vigueur dans chaque organisation. L'expérience montre que cette relativisation joue, en règle générale, en faveur des normes les moins élevées. Ce phénomène sera d'autant plus marqué que les cultures des entreprises concernées sont éloignées et qu'il n'y a pas ou peu de règles déontologiques explicites au niveau de la branche d'activité concernée.

Le modèle de croissance

Il n'est pas sans impact sur le risque éthique. Sans approfondir l'analyse, on peut noter deux aspects fondamentaux liés à la croissance de l'entreprise qui est sans doute, avec la rentabilité, l'objectif stratégique essentiel. Il y a d'abord le mode de croissance choisi. Contrairement à la croissance interne, la croissance externe par rachat d'autres entreprises ou par fusion crée souvent le risque d'affaiblir les standards éthiques des entreprises concernées. Des cultures différentes, des enjeux de pouvoirs peuvent, de nouveau, œuvrer pour relativiser les normes et valeurs initiales, au moins dans une période initiale pendant laquelle n'existent pas encore des procédures et normes acceptables pour tous.

Si la stratégie de croissance de l'entreprise intègre la croissance à l'échelle internationale, l'incompréhension des normes et valeurs basées sur des cultures étrangères constitue certainement le risque éthique majeur.

II. LA DÉMARCHE DE SUEZ - LYONNAISE DES EAUX

Lyonnaise des Eaux a fusionné avec la Compagnie de Suez en 1997. Depuis 1994, Lyonnaise des Eaux avait mis en place une démarche éthique formelle, ce qui n'était pas le cas de la Compagnie de Suez. Suez - Lyonnaise des Eaux est une société « duale » ; elle dispose donc, à la différence de la majorité des entreprises françaises dirigées par le seul Conseil d'administration, d'un Conseil de Surveillance et d'un Directoire distinct. Le Président du Conseil de Surveillance est l'ancien président de Lyonnaise des Eaux, le Directoire est présidé par l'ancien président de la Compagnie de Suez.

Il est intéressant de noter que dans la première lettre qu'il adresse à l'encadrement de la nouvelle société, le Président du Directoire relève que l'éthique sera une des valeurs de référence qui guidera l'action de l'entreprise. Simultanément, la Charte d'éthique de Lyonnaise des Eaux est rebaptisée Charte d'éthique de Suez -Lyonnaise des Eaux tandis que sa refonte est mise en chantier et qu'une consultation du personnel est organisée pour dégager ce qui deviendront les « valeurs » du nouvel ensemble.

Les personnes en charge de ces deux dossiers doivent tenir compte des cultures des deux anciennes sociétés et de leurs structures. Il apparaît assez vite que les cultures sont proches et que les structures sont complexes.

Les objectifs poursuivis

Il est symptomatique de remarquer que la Charte d'éthique existant chez Lyonnaise des Eaux a été adoptée par le nouvel ensemble sans modification rédactionnelle notable, la principale étant le nouvel intitulé social et le nouveau logo. Cette facilité d'assimilation et le travail de refonte de la charte révéleront la préexistence d'une culture commune à la fusion. Ce phénomène est très perceptible au niveau de la société mère ; il est cependant moins fort au fur et à mesure qu'on s'intéresse à ce qui se passe dans les filiales et dans les filiales de filiales. Ceci ne doit pas surprendre car le respect de l'autonomie des sociétés du Groupe est clairement présenté comme un gage d'efficacité.

À sa constitution, l'entreprise s'apparente, en effet, à un conglomérat de sociétés réparties dans quelque 120 pays et exerçant des activités dans des domaines très divers : des services publics (électricité, eau, déchets, télécommunications), des infrastructures et du bâtiment, des services financiers ; certaines sociétés qui ont des activités identiques dépendent de sociétés holdings différentes. Même si la stratégie affichée est de recentrer rapidement le nouveau Groupe sur les activités de services publics, cette structure complexe apparaît comme une donnée essentielle à intégrer dans la démarche éthique de Suez -Lyonnaise des Eaux.

Les valeurs déclarées

La détermination des valeurs du Groupe a fait l'objet d'une méthode qui a largement sollicité l'ensemble du personnel. Le Directoire a lancé, à l'automne 1997, la réflexion avec une certaine solennité en annonçant des consultations du personnel des diverses activités du Groupe et dans diverses parties du monde.

Au contraire de certaines sociétés dans lesquelles les valeurs sont définies par les principaux dirigeants, voire par le président en personne, Suez - Lyonnaise des Eaux a préféré adopter une démarche participative. Cette solution a l'avantage de sonder la perception et les attentes du personnel. La direction connaissait cet écueil et était prête à faire la synthèse de l'ensemble des informations au terme de la consultation. On peut y voir la manifestation d'un souci simultané de pragmatisme et d'universalité.

La mise en place des réunions dans les divers pays a été ralentie par les difficultés liées à la restructuration consécutive à une fusion : la simplification des organigrammes ne peut jamais s'abstraire des susceptibilités de certaines personnes ou groupes de personnes. Alors que le résultat était attendu pour l'été 1998, il n'a pas été possible de mener à bien l'ensemble de l'étude avant la fin de l'année. Ce retard n'a cependant pas handicapé la démarche, les différentes étapes ont été commentées dans les magazines internes du Groupe en cours d'année, le Président intervenant de son côté pour souligner l'importance qu'elle avait à ses yeux.

Le personnel s'est exprimé à la fois sur les valeurs perçues et sur les valeurs espérées, ce qui permettait d'inscrire la réflexion dans une dynamique et par là même de préciser l'intérêt et le sens de la démarche. Sur 80 000 personnes sollicitées par l'envoi d'un formulaire, un peu plus de deux mille personnes ont émis un avis ; une dizaine de groupes de discussion répartis en Europe, Asie et Amériques ont eu des entretiens avec des équipes de sociologues.

Dans l'ensemble, les points communs ont été nombreux dans tous les pays et dans toutes les activités ; cependant une nette séparation est apparue entre les Anglo-saxons et les Latins sur le thème du profit, qui n'apparaissait comme une valeur que pour les premiers. Finalement, cette notion de profit a été retenue par la Direction du Groupe, mais le terme « création de valeur » lui a été préféré.

C'est finalement le 5 janvier 1999 que le Président du Directoire a présenté et commenté les valeurs du Groupe : *professionnalisme, partenariat, esprit d'équipe, respect de l'environnement, création de valeur et éthique*. Son exposé a fait l'objet d'une brochure publiée en quatre langues et largement diffusée dans le Groupe. Certains considéreront que le nombre de valeurs retenues est trop grand et que trois suffiraient. Un texte plus concis rendrait le message plus fort et plus facile à mémoriser.

La méthode adoptée a conduit à produire un très grand nombre de valeurs et la sélection était un exercice difficile. Il semble que les valeurs choisies soient bien acceptées par le personnel. Enfin, même si les collaborateurs du Groupe sont une minorité à pouvoir énoncer les valeurs du Groupe, ils savent qu'elles existent, que le Président en parle souvent. Ceci est finalement le plus important, car les valeurs de Suez - Lyonnaise des Eaux ne sont pas qu'un slogan, elles s'inscrivent dans un programme qui concerne toutes les sociétés et tous les collaborateurs du Groupe, quel que soit le pays ou l'activité concernée.

Les documents de référence

Avec la fusion naissait une entité d'une taille et d'une complexité qui posait un problème pour la mise en œuvre d'un code d'éthique : comment faire comprendre à tout salarié de toute filiale qu'il est concerné par ce qu'édicte ce code ? La réponse du Groupe était de faire en sorte que chacun puisse y retrouver sa culture. Il n'était évidemment pas possible de reproduire ici la démarche adoptée pour la définition des valeurs ; il a été décidé de rédiger des codes de conduite dans chaque société mais, dans le même temps, de fédérer les codes de conduite des sociétés exerçant la même activité et de compléter les valeurs du Groupe par une « charte d'éthique » qui reprendrait quelques principes universels rappelant des règles de comportement vis-à-vis des *stakeholders* ainsi que quelques principes de mise en œuvre d'une politique de conformité.

Cette articulation des documents de référence permet de respecter l'organigramme du Groupe et, donc, de montrer l'adhésion des sous-ensembles aux principes de conduite généraux. L'appropriation des messages est directement liée à l'implication de la hiérarchie à chacun des niveaux de l'organisation. L'ensemble peut paraître complexe, mais il offre l'avantage de correspondre au fonctionnement d'un grand groupe décentralisé.

En pratique, la Charte d'éthique du Groupe a été rédigée au cours de l'année 1998 et dévoilée en même temps que les valeurs au début de 1999. Le Président du Directoire a alors demandé aux dirigeants des principales sociétés de rédiger une *déclaration déontologique professionnelle*¹² en ayant soin de dégager les enjeux et exigences éthiques de leur activité. À leur tour, ces dirigeants ont demandé aux dirigeants de leurs filiales de continuer la démarche en rédigeant des *codes de conduite*, concrets et pratiques, s'adressant directement aux personnels de leur société.

Sur cette organisation à trois étages, viennent se greffer des documents d'accompagnement qui précisent le comportement des sociétés et de leurs collaborateurs. Il existe, par exemple, au niveau du Groupe, une *charte sociale internationale* qui expose les grandes lignes de la politique du personnel mise en œuvre par les sociétés du Groupe; il existe aussi des guides pour expliquer certains aspects particuliers de la politique éthique à mettre en œuvre.

Les structures de contrôle et d'ajustements

Les documents de référence ont été examinés de près par les dirigeants de chaque niveau, ils ont été révisés par des juristes, des responsables des services du Personnel ou de la Communication.

Bien que profondément remaniés, les textes relevant du Groupe et des principales activités ont quand même été ressentis comme des mises à jour, probablement parce qu'elles faisaient appel à des structures créées préalablement à la fusion à l'intérieur de l'ancienne Lyonnaise des Eaux.

Il existe un *Comité d'éthique* qui assiste le Conseil de Surveillance et une *Conférence des déontologues* qui rassemble les déontologues des principales sociétés. Le déontologue de Suez - Lyonnaise des Eaux a été le principal responsable de la mise en place des divers documents, mais il a largement associé les responsables d'autres services, dans le but d'obtenir une rédaction qui soit facilement compréhensible par les divers lecteurs. C'est la *Conférence des déontologues* qui a arrêté le texte qui a été soumis au Directoire ; celui-ci y a apporté quelques modifications et le *Comité d'éthique* a donné son approbation. Au niveau des sociétés, des processus identiques ont été utilisés.

Il est intéressant de relever un grand souci de pragmatisme : les documents ne sont pas écrits pour eux-mêmes, mais pour être crédibles et compréhensibles par ceux auxquels ils sont destinés.

¹² L'ensemble des documents auxquels nous nous référons ici peut être consulté sur le site Internet suivant : <http://www.suez-lyonnaise-eaux.fr>

Ils apparaissent comme un préalable à l'action éthique du Groupe, les références ne se justifient que par leur usage. La réflexion éthique n'est pas un but mais un moyen pour assurer le succès de l'entreprise.

La mise en application.

Ce qui est vrai pour la rédaction des documents, l'est plus encore pour leur mise en application. Il est très vite apparu que la seule implication des déontologues et des présidents était insuffisante et qu'il fallait faire intervenir d'autres structures des sociétés, en tout premier lieu les Directions de la Communication et les Directions des Ressources Humaines.

La diffusion des documents de base s'effectue dans les sociétés sous la responsabilité des services qui assurent habituellement ce type de tâche ; les déontologues ne sont là que pour suppléer aux besoins des services pour lesquels cette diffusion représente un travail nouveau et supplémentaire.

L'ensemble est présenté comme *le programme éthique et valeurs du Groupe* dont la coordination est assurée par la *conférence des déontologues* mais dont la mise en œuvre sollicite tous les départements des entreprises du Groupe. Le même type d'organisation et de coordination a été adopté au niveau de la maison mère, des principales filiales et des filiales de filiales. On retrouve ici encore le souci de faire apparaître, à chaque niveau de l'organigramme du Groupe, la responsabilité de chaque Direction et la possibilité d'appropriation et d'inculturation du message.

III. DISCUSSION

Notre brève présentation des activités de Suez - Lyonnaise des Eaux et de sa démarche dans le domaine de l'éthique nous permet maintenant de discuter quelques solutions aux problèmes évoqués dans notre analyse des facteurs contextuels et d'évoquer quelques aspects concernant la poursuite des actions entreprises.

Il est clair que cette entreprise doit faire face à un risque éthique élevé :

- son secteur d'activité, les services publics, est en effet marqué par la nécessité de coopérer souvent avec d'autres entreprises ainsi qu'avec l'acheteur ou le donneur d'ordre (instances politiques et administratives) ;
- l'activité est hautement visible et d'emblée dans le domaine public. L'utilisateur final des services est concerné à la fois comme consommateur et comme citoyen ;
- la structure de son organisation est complexe et fortement décentralisée, les fusions ont marqué son histoire récente et elle est engagée dans une internationalisation rapide.

Puisqu'il il paraît peu concevable qu'une entreprise quitte un secteur dans lequel elle a démontré ses capacités et sur lequel elle compte pour son développement futur, elle doit, pour parer au risque éthique, établir une stratégie claire visant à intégrer des principes éthiques dans ses structures et ses opérations. Ceci demande, si l'environnement national est peu porteur d'une telle initiative, une implication forte des principaux dirigeants. Leur volontarisme, si nécessaire qu'il soit dans les stades initiaux, ne saurait cependant suffire pour ancrer les principes retenus et déclarés dans les pratiques et comportements d'une entreprise fortement décentralisée, ayant différents métiers qu'elle exerce, en plus, dans des environnements culturels et politiques très variés.

Le premier problème à résoudre concrètement consiste à concilier l'autonomie des unités opérationnelles — l'entreprise y voit un gage d'efficacité — et la cohérence des valeurs et principes énoncés aux différents niveaux de l'organisation avec les orientations jugées

globalement valables. Un autre aspect du même problème réside dans la difficulté à admettre et intégrer des variantes culturelles sans sombrer dans un relativisme moral.

Dans le cas présenté ici, on a choisi, pour créer les documents de référence dans le domaine éthique, une méthode d'élaboration « en cascade », commençant au niveau de la holding pour atteindre les unités opérationnelles en passant par des filiales de regroupement. Ceci ne saurait cependant pas être confondu avec la méthode classique du *top down*. Au lieu de la simple application d'une décision centrale dans les filiales et les unités, on trouve une co-élaboration des documents de référence. La responsabilité et l'effort de la réflexion et de la rédaction reste entièrement auprès de ceux qui doivent, ensuite, vivre et travailler avec les règles fixées. Ils doivent cependant respecter totalement les normes établies au niveau supérieur qui revêtent ainsi un caractère plutôt fédérateur que centralisateur.

L'organisation et les méthodes de travail du réseau des déontologues au sein de Suez - Lyonnaise des Eaux montrent le même souci d'allier responsabilité locale et cohérence globale. Ce n'est pas tant l'existence de comités d'éthique ou de déontologues qui est intéressante ici — même s'il faut insister sur le fait que ces structures sont encore rares en Europe et particulièrement en France — mais plutôt leur organisation en réseau. Ainsi, les déontologues des différentes filiales ou unités peuvent facilement faire remonter des informations concernant des problèmes spécifiques de leur secteur d'activité et bénéficier du concours de leurs collègues dans la recherche de solutions. Ils éviteront peut-être plus facilement l'isolement qui menace une fonction un peu exotique et dont l'utilité réelle n'est pas évidente pour tous les collaborateurs.

Si l'on regarde finalement la nature des normes énoncées par la société mère, on constate qu'elles en restent au niveau de principes généraux. On ne trouve donc pas de liste de comportements prohibés ou recommandés. Les principes contenus dans la charte d'éthique (*Ethics Charter*) fonctionnent plutôt comme normes « procédurales » indiquant comment et dans quel esprit il convient de générer, au niveau opérationnel, des règles prescrivant ou interdisant des comportements concrets. Encore une fois, il s'agit ici d'une solution permettant le respect de l'autonomie des unités et de la différence culturelle tout en maintenant un cadre général cohérent.

Mentionnons aussi, pour finir, deux problèmes qui restent encore à résoudre si l'entreprise veut durablement maîtriser le risque éthique auquel elle est exposée. Le premier concerne la persistance du respect des règles éthiques à l'intérieur des structures de l'entreprise et ceci dans le contexte de sa croissance et de son internationalisation qui ne peuvent être obtenues qu'à travers le maintien voire l'augmentation de sa compétitivité sur les marchés. Le second est lié au fait que sur le marché des services publics, c'est le client — État et collectivités locales — qui détermine largement les règles du jeu.

Dans une entreprise de services, nous avons déjà insisté sur ce point, l'implication réelle du personnel, et avant tout du personnel en contact avec le client, est cruciale pour la réussite d'une « politique éthique ». Or, évidemment, cette implication ne se décrète pas. Elle obéit, de plus, à des schémas culturellement divergents. C'est pourquoi, au-delà des stades initiaux de la définition d'une politique éthique et de la création des structures de sa mise en application, il convient de veiller à l'exemplarité des dirigeants et de l'encadrement dans ce domaine. La méfiance des employés quant à la sincérité des intentions rendues publiques, qui est, peut-être, plus forte en France qu'ailleurs, ne peut être vaincue que par la démonstration de l'application des règles dans les opérations courantes et dans toutes les situations critiques. Pour les déontologues, il sera indispensable de trouver les moyens adéquats pour inscrire leur activité dans le quotidien de l'entreprise. Pour ce faire, ils devront notamment développer une coopération permanente avec des fonctions comme la direction de la communication ou celle des ressources humaines.

L'État, y compris les collectivités locales, n'est pas un client comme les autres. Investi de la fonction régaliennne, il détermine largement les règles du jeu économique et, ce qui est peut être plus important encore, il est également en charge de faire respecter ces règles. L'affaire de l'eau de Bretagne a récemment démontré comment une entreprise peut souffrir d'une incohérence dans la politique de l'État. Distributeur d'eau dans une grande partie de la région, Lyonnaise des Eaux a été publiquement critiquée de distribuer une eau de mauvaise qualité car trop chargée en nitrates.

Or, la forte présence de nitrates est essentiellement due à la présence très massive de l'élevage de porc à grande échelle. Il existe, certes, une réglementation devant réduire la pollution en nitrates, mais elle n'est pas respectée. L'entreprise distributrice de l'eau est placée devant le dilemme d'être tenue pour responsable d'une pollution dangereuse ou bien de dénoncer ces mêmes pouvoirs publics que sont ses clients.

La réduction du risque éthique passe, du moins dans le secteur des services publics, par l'action concertée des entreprises et des pouvoirs publics. Les entreprises de ce secteur devraient donc soutenir toutes les initiatives cherchant à soumettre ce marché à des codes de conduite clairs et respectés. L'action concertée des pays de l'OCDE pour enrayer la corruption des fonctionnaires est une telle initiative, elle devrait contribuer à faciliter la tâche des entreprises soucieuses de baser leur activité sur le respect de règles déontologiques et éthiques.