

Pour une éthique du dirigeant

Paru dans le collectif d'auteurs: « Comités exécutifs, Voyage au cœur de la dirigeance », Eyrolles, Editions d'Organisation, 2007.

Frère Hugues MINGUET, Moine Bénédictin, Fondateur de L'Institut « Sens et Croissance », responsable du séminaire « Ethics and Performance » du MBA d'HEC.

L'éthique est l'art du comportement juste. Elle nécessite à la fois un travail intérieur et une capacité de relation. La relation à l'Autre nous invite à un positionnement éthique qui met l'accent sur la liberté, la conscience ou la vérité. Route étroite, elle vise à la fois le bien de la personne et celui de la communauté. La question éthique « qu'est-ce que je fais de l'Autre ou avec l'Autre ? » est l'enjeu de toute relation.

Introduction

La question fondamentale, que nous venons d'émettre, doit être posée à tous les niveaux de la réalité : le mesurable ou techno-scientifique, le juridico-politique et l'organisationnel, la qualité des comportements et la qualité des finalités.

Faut-il distinguer morale et éthique ? Le mot morale vient du latin et traduit le mot grec éthique. Les philosophes utilisent l'un ou l'autre mot, parfois en les distinguant. Aristote se réfère à l'éthique, on parle de morale kantienne, Emmanuel Lévinas fera de l'éthique la philosophie première, tandis qu'André Comte-Sponville voit dans la morale l'ordre du permis ou du défendu et dans l'éthique l'ordre de l'amour. Formellement aucune distinction ne s'impose. Derrière le mot éthique se profilent deux mots grecs *Ethos* et *Itos*.

Ethos signifie le comportement juste, *Itos*, la tenue de l'âme. L'éthique a deux versants, une face interne qui est l'enracinement dans des valeurs et dans des vertus : elle relève d'une justesse et d'une fidélité envers soi (*Itos*), et une face externe qui est le comportement juste avec qui nous sommes en relation : l'autre, la matière, l'environnement, le marché, le concurrent... (*Ethos*)

L'éthique : contrainte culturelle ou une nécessité interne?

Beaucoup pensent actuellement que l'éthique serait une dimension de la culture et une contrainte sociale. Si nous réfléchissons à la dimension de l'être, la nôtre, celle d'autrui (ontologie), nous devons constater que nous sommes des "*êtres de relation*". Nous avons une dimension personnelle, un "Je", qui fait que nous sommes uniques et en même temps, nous sommes constitués dans notre être même comme être de relation. La sexualité, au sens le plus large du mot, nous situe dans l'être comme des êtres de complémentarité, des êtres de communion. S'il en est ainsi, l'éthique n'est pas extrinsèque à l'homme, mais bien plutôt intrinsèque à l'homme. Dès que je me perçois comme être de relation se pose à moi la question du comportement juste envers moi (*Itos*) et envers l'autre (*Ethos*)...

L'éthique est-elle universelle?

La plupart des philosophes jusqu'à Habermas ont considéré l'éthique comme universelle. Habermas voit dans l'éthique une notion liée à l'évolution et à la survie de l'espèce. Une société se doterait des règles et des comportements qu'elle jugerait nécessaires à sa survie. Cette position est séduisante, mais elle peut justifier les totalitarismes, les génocides : la société sans référence morale supprimerait ce qui, à ses yeux, menacerait sa survie. Pourquoi Aristote, Cicéron, Thomas d'Aquin, Kant ou Bergson croyaient à une éthique universelle ? Il faut constater d'abord qu'il existe des universaux. Platon distinguait quatre universaux: le Beau, le Bien, le Vrai, le Juste. De manière pratique, nous nous accordons sur des concepts universels par exemple : le genre humain. Nous trouvons des constantes par exemple: l'art, la politesse, la loi.

Pourquoi y a-t-il alors des pratiques différentes ? Le bakchich serait-il licite en telle partie du monde et illicite ailleurs ? Nous n'avons d'accès à l'universel que dans l'expérience

du particulier. Je ne puis parler du Beau en général, mais devant un paysage, une fleur, un homme, une femme, un enfant, nous faisons l'expérience concrète de la beauté.

En second lieu, l'universel se décline dans du culturel. Si l'éthique est universelle, le culturel a bien des visages. Prenons pour exemple la politesse, notion universelle que nous trouvons sous toutes les latitudes, elle sera déclinée de manière différente et parfois opposée à Hong-Kong ou à New-York, ou à Lima. Ainsi un japonais, par considération pour son interlocuteur, évitera de soutenir son regard, tandis qu'un français le fera pour indiquer à son hôte combien il est important pour lui. Politique universelle, incarnation culturelle différente, le culturel se décline ensuite dans le personnel... ma manière propre d'exprimer, d'incarner des valeurs universelles.

Que cherche l'éthique?

Les deux biens

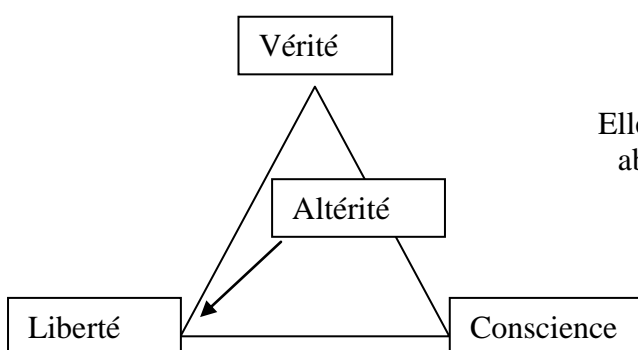
L'éthique poursuit deux biens : le bien de la personne, le bien de la communauté. Cette finalité duale est en soi un élément de discernement dans les choix éthiques auxquels nous sommes confrontés. Le plus souvent nous aurons à voir comment chercher le bien de l'un et de l'autre, comment les harmoniser, les concilier, les tenir ensemble - la personne, mais pas au détriment de l'équilibre du groupe; l'intérêt général, mais non sans le respect des personnes - le comportement éthique conduira à maximiser les opportunités, les conséquences positives pour la personne et la communauté humaine concernée et à minimiser les risques ou les conséquences négatives. La question éthique la plus difficile à résoudre est de savoir où s'arrête le service de la personne, lorsque l'on parle de communauté est-ce l'entreprise, le bassin d'emploi, le pays ? Et où s'arrête la communauté ? D'une certaine manière, la responsabilité est en soi illimitée si l'on admet que l'on est pour l'essentiel responsable de ses actes, mais où s'arrêtent raisonnablement les droits et les devoirs de chacun dans l'acte d'entreprendre ?

L'éthique pourrait être comparée à un attelage à deux chevaux. Il faut faire galoper ensemble bien de la personne et bien de la communauté. La route est étroite et bordée de fossés. Si nous privilégions exclusivement le bien de la personne, nous tombons dans le fossé individualiste; si nous ne visons que le bien de la communauté, au détriment du service des personnes, nous tombons dans le fossé totalitaire.

Quatre manières de voir l'éthique

Dans notre recherche éthique, nous voulons et cherchons le bien de l'autre avec un grand A, qu'il soit une personne ou un groupe. Nous pouvons constater que trois instances interviennent dans la rencontre de l'autre : une liberté, ma conscience, et une recherche de ce qui est juste, de ce qui est vrai. Recherchons le triangle d'or de l'éthique.

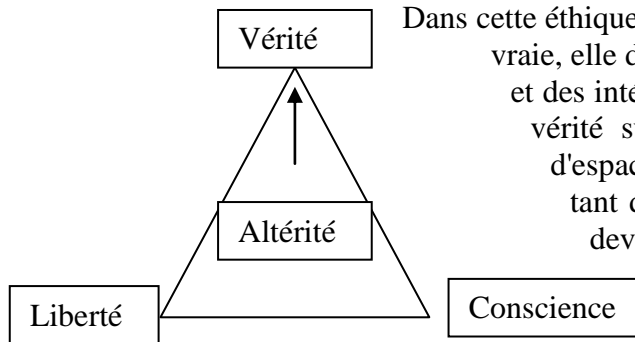
L'éthique ou la morale libertaire



La morale libertaire donne le primat à la liberté. Elle y est souveraine et constitue même un absolu. Elle absorbe en ce cas conscience et vérité qui s'identifient à ma liberté : "A chacun sa vérité" dira le tenant de

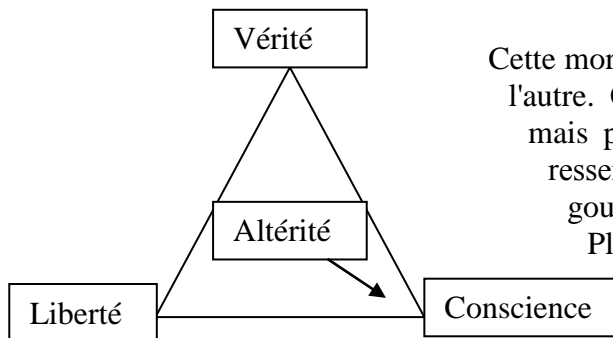
cette morale. L'option est séduisante, mais on perçoit que la liberté peut devenir une totalité. En ce cas, si une liberté prime sur tout, l'autre devra s'y plier ou sera exclu. C'est le mot de Sartre : "L'enfer, c'est les autres". L'autre est celui qui vient faire ombre à ma liberté. Attrayante au départ, la morale libertaire peut devenir très vite une anti-éthique. La vérité elle-même devient totalement relative à ce qui me plaît... Il n'y a plus d'altérité...

L'éthique de la rigueur



Dans cette éthique morale, on privilégiera la vérité. Puisque la vérité est vraie, elle doit s'imposer à tous. C'est la morale des totalitarismes et des intégrismes qu'ils soient politiques, religieux ou laïcs. La vérité subjugue la liberté et la conscience qui n'ont plus d'espace pour se déployer. Il va de soi que la vérité n'est pas tant dans ce modèle une recherche constante, comme elle devrait l'être si l'on veut lui rester fidèle, mais un dogme auquel il faut adhérer. C'est l'éthique du "Je ne veux voir qu'une tête"... L'autre n'a plus de place, si ce n'est de souscrire un contrat d'adhésion.

L'éthique du "Je ressens"

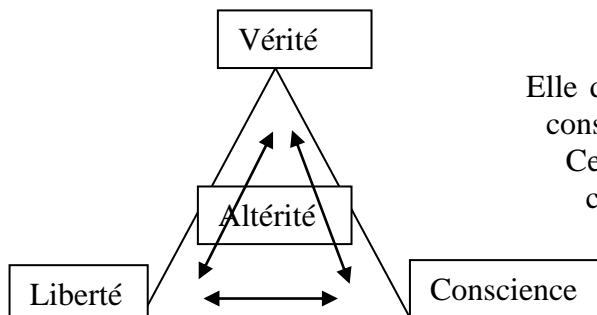


Cette morale privilégie le pôle conscience dans la rencontre avec l'autre. Cependant, il ne s'agit pas d'une conscience morale, mais plutôt d'une intuition charismatique ou affective... "Je ressens pour vous ce qui est bon"... C'est la morale des gourous, des mouvements sectaires et des manipulateurs. Plus de place pour une vérité objective ou une liberté qui se positionne en conscience devant vous. Votre liberté est invitée à se plier à mes intuitions qui se présentent à vous comme une vérité bonne pour

vous.

L'éthique et l'altérité préférée

Si les trois morales décrites montrent une tendance à rendre captive deux pôles au profit du troisième. Y a-t-il une éthique qui respecte l'autre ? C'est celle de l'altérité préférée. Dans cette approche, je privilégie la rencontre et le respect de l'autre.



Elle doit mettre une tension égale entre une vraie liberté, une conscience affermie et une authentique recherche de la vérité. Ces pôles vont constituer un chemin : ma liberté par ma conscience recherche la vérité, la vérité éclaire ma conscience qui informe ma liberté. Dans ce cas, la liberté n'est plus une liberté de tout faire, ma conscience est un lieu de disponibilité,

d'accueil et de recherche de la vérité, la vérité n'est plus un dogmatisme, mais une lumière recherchée pour guider mon chemin. Cette morale est celle de l'altérité préférée car dans le positionnement éthique, je ne puis que proposer ce que je crois être une vérité à une

conscience et à une liberté. C'est la seule morale qui permette une rencontre vraie et un cheminement des parties prenantes dans un grand degré de maturité.

Le curseur

Souvent un processus éducatif invitera à privilégier telle ou telle approche morale. Ainsi, on optera pour la morale libertaire lorsque les interlocuteurs sont dans un chemin d'autonomie et qu'ils ont à expérimenter, à développer leur responsabilité personnelle. La morale de la rigueur permettra dans d'autres cas des normes, des repères intangibles, de donner sécurité et protection aux acteurs ce que font souvent les codes d'éthique en définissant les règles du jeu et les sanctions qui y sont assorties. La morale ou le management de la surconscience pourra ponctuellement être utilisée pour développer l'intuition juste, elle sera alors à confronter à la vérité et à la liberté des acteurs. Ainsi se posera la question d'où mettre le curseur. Une véritable éthique le poussera vers l'altérité préférée, non sans s'attacher à développer des pôles dans une visée d'éducation de la liberté, de formation d'une conscience droite et d'une authentique recherche de la vérité

Le processus des décisions complexes

L'éthique risque d'être un simple habillage, une cerise sur le gâteau si elle n'est pas introduite à chacun des niveaux logiques des décisions complexes. Ces niveaux sont des niveaux de réalité qui sont tous à prendre en compte et dans lesquels se jouent des enjeux éthiques.

La grille proposée est à la fois un instrument pour construire, mais elle est aussi un instrument de diagnostic lorsqu'il y a un dysfonctionnement éthique de manière à discerner rapidement sur quel niveau, il convient d'agir et de corriger. Quatre niveaux de réalité doivent être intégrés : le technique et le scientifique (niveau 1); le juridico-politique et l'organisationnel (niveau 2); la qualité des comportements (niveau 3); la qualité des finalités (niveau 4).

Le techno-scientifique ou l'ordre du mesurable

Dans toute décision intervient la dimension du mesurable ou du technique. Ce sont les aspects comptables et financiers de l'entreprise, les techniques, les savoir-faire, la recherche et développement ; la question du flux *etc.* Dès ce niveau se jouent de fortes responsabilités éthiques : vérité des comptes pour qu'ils reflètent une image compréhensible et réelle de l'activité; responsabilité quant à l'impact des technique sur la sécurité, l'environnement, la santé physique, psychique ou morales des utilisateurs ou des personnes qui seront affectées de près ou de loin par l'activité ou le produit.

Dans ce premier niveau, on se posera la question : qui sera affecté par mes choix techniques et quelles seront les conséquences de mes choix ? On le voit, dans ce positionnement éthique, nous prenons en compte les personnes affectées par notre activité proche ou lointaine et qui éventuellement ne peuvent rien pour nous en positif ou contre nous en négatif...

Le juridico-politique

Toute entreprise agit dans le cadre de lois nationales ou internationales : droit des sociétés, du commerce, du travail, droit civil ou pénal, droit fiscal, droit international ou réglementation...L'éthique invite à prendre en compte ce cadre législatif et réglementaire pour assurer une bonne citoyenneté à l'entreprise. Le légal pourtant n'est pas forcément moral.

Ce niveau inclut aussi l'organisation. Le type d'organisation, la qualité du management, le choix des principes et des outils de management doit être mis en cohérence avec la visée éthique. Si la responsabilité est toujours *in fine* personnelle, on peut concevoir que certaines structures ou organisations sont des structures de dégradation du bien commun soit par leur objet propre, soit par leurs pratiques. L'organisation favorise ou oriente plus ou moins le vécu éthique des personnes qui y collaborent. Un travail d'alignement, de mise en cohérence est nécessaire entre les principes et la visée éthique et les interfaces de l'entreprise. Si une entreprise par exemple valorise les comportements qui prennent en compte des biens de la communauté et a fait le choix de rémunérations fondées sur la performance personnelle, elle se mettra dans des contradictions internes et échouera dans son souci de favoriser le service du bien de tous.

Ainsi, les valeurs doivent être vécues dans tous les lieux où l'entreprise est "en relation" *ad intro et ad extra*".

Les principes et outils de management, le type d'organisation, de partage du pouvoir devront être choisis pour leur aptitude à réaliser l'une des vocations de l'entreprise, générer de la valeur, mais aussi pour leur capacité à favoriser et faciliter des comportements justes. Prenons l'exemple de l'éthique des achats, question souvent délicate en raison des nombreuses sollicitations, séduction et pression auxquelles sont soumis les acteurs.

De grandes entreprises se sont dotées d'éléments pouvant structurer l'organisation de manière à éviter des dérives. Tel grand de l'informatique a mis en place des instruments à plusieurs niveaux.

Les objectifs généraux de l'entreprise

Ceux-ci notent que l'organisation "doit conduire ses affaires avec une honnêteté et une intégrité sans compromission et que l'on doit attendre des salariés d'adhérer à un standard très élevé d'éthique des affaires et que viser moins est inacceptable".

La même entreprise conçoit par la suite un guide de la pratique des affaires définissant la responsabilité de chaque employé vis à vis de l'entreprise et des tiers (autres entreprises, concurrents, obtention d'information sur les concurrents, propos tenus sur la concurrence, relation avec les distributeurs, les fournisseurs, les marchés publics).

L'adhésion à ces valeurs et ces comportements font partie du contrat de travail.

Les critères de discernement

L'entreprise n'en reste pas à des vœux pieux. En matière de politique des achats, elle donne des critères clairs et ordonnés en l'occurrence résumés par une règle T Q R D C B E (en anglais).

T = Technologie,

Q = Qualité,

R = Réactivité,

D = Délais,

C = coûts,

B = Adhésion du fournisseur au *Business ethics ou business conducts*

E = Respect de l'environnement

L'encadrement des achats est donc réalisé par des principes directeurs de discernement.

Organisation

L'entreprise identifie pour ses gros achats des experts techniques et des acheteurs de différents pays qui ont des intérêts assez diversifiés, voire divergents pour assurer la plus grande objectivité et éviter toute collusion. Le même groupe est chargé d'évaluer de manière très régulière (trimestrielle) les fournisseurs et de réviser les pourcentages alloués à chacun d'entre eux.

Sanction

En dernier lieu, l'entreprise est impitoyable sur tout manquement ou transgression des règles éthiques

L'action sur ce niveau 2 est parfois un choix collectif réalisé par plusieurs entreprises ou branche d'activité

Pour moraliser certains marchés, par exemple le marché russe, et échapper aux phénomènes maffieux, plusieurs compagnies multinationales se sont concertées pour imposer des contrats avec des règles éthiques communes pensant que leur poids respectif conjugué pourrait avoir un effet significatif sur l'assainissement de la pratique des affaires. Ceux-ci ne peuvent se substituer à l'engagement des acteurs.

La qualité des comportements

Le troisième niveau de la construction d'une éthique opérationnelle est la qualité des comportements. Nous venons de voir que l'organisation pouvait y apporter sa contribution par la définition de principes, de règles, de process.

Il est difficile de définir ce qu'est un comportement de qualité, un comportement juste. Un haut dirigeant d'une multinationale le référerait à l'observation de principes d'action et à la recherche d'une bonne citoyenneté : "Nous devons être les meilleurs citoyens des pays dans lesquels nous allons."

Souvent, c'est a posteriori que l'on peut évaluer la qualité des comportements à l'indice de confiance vraie que se font les acteurs.

Lorsqu'une vraie confiance existe qui n'est pas fondée sur la pression ou l'achat des consciences, il y a souvent derrière des comportements de respect et de probité. La qualité des comportements est fortement liée au management et à l'exemplarité des dirigeants et des structures. Une entreprise soucieuse d'éthique aura pour objectif de l'inclure dans l'évaluation des collaborateurs.

La qualité des finalités

Les décisions complexes s'élaborent en quatrième lieu autour de la qualité des finalités. Déjà Aristote évoquait l'importance du "Telos", de la visée, dans la recherche éthique. Il commence *l'Ethique à Nicomaque*¹ par ces mots : " Tout art et toute recherche, comme toute action et tout choix délibéré, passent pour viser à quelque bien".

Dans le monde de l'entreprise, quatre types de finalités peuvent exister. La première est celle des finalités individuelles. C'est l'ordre des motivations personnelles. Elles sont légitimes -désir de réussir, de se développer à titre individuel, gagner de l'argent, nourrir une famille, avoir une influence, réaliser une œuvre...

Le second type de finalités sont les finalités institutionnelles : être l'entreprise référente dans le secteur, gagner des parts de marché, servir les actionnaires, être à la pointe de la technologie.

¹ Ed. Agora (Les classiques), Pocket 1992

Un troisième type de finalité est celui qui est de viser le bien des personnes. Qui sont ces personnes ? Celles qui, de près ou de loin, vont être affectées par mon action ou celle plus collective de l'entreprise. C'est l'un des domaines privilégiés de la responsabilité. Le service de la personne doit rester l'une des visées majeures de l'action si nous voulons que l'économie reste au service de l'homme.

Le service de la personne conduit à placer l'homme comme sujet et fin du travail et non comme objet de production. Il développe une sensibilité aux impacts humains de nos décisions sur la santé, la culture et de manière générale sur tous les lieux humains tels la famille, l'enfant, la dignité des personnes, le développement personnel *etc.*

Développer le service de la personne

Un certain nombre de priorités sont à privilégier pour qui veut servir la personne dans l'entreprise:

Favoriser l'accès au sens

La première priorité est de favoriser l'accès au sens. Souvent, il s'agira de permettre de répondre au sens en tant que causalité ou de finalité : Pourquoi ? Pour quoi ? Pour qui ?

Le "pourquoi" en un seul mot permet aux personnes d'évaluer leur contribution. Quel est le sens de la tâche que j'accomplis, la plus value que j'apporte ? Le second, en deux mots, envisage le sens le plus global de l'action, ses finalités ultimes. "Pour qui" envisage la finalité et l'impact humain de nos œuvres. On remarque que bien souvent les activités des salariés ne sont pas contextualisées. Il leur est demandé d'accomplir une tâche, mais sans que le sens de cette tâche soit pris en compte ou simplement évoqué. Resituer l'action dans un processus est porteur de sens et d'appropriation personnelle et collective du travail.

Par ailleurs, le sens se développe si nous respectons la personne dans toutes ses dimensions et si chacune de ces dimensions peut se développer ou s'exprimer. C'est la dimension du corps (Soma). Elle est à prendre en compte dans la gestion du temps, dans celle du stress, de la fatigue, dans les rythmes, la sécurité, l'hygiène... Le sens advient par le respect d'une seconde zone de l'être, la dimension psycho-affective (psyche). Sans doute l'entreprise n'a pas à être intrusive, ni à dépasser son domaine de légitimité. Elle peut intervenir dans un rôle de régulation au for externe, par exemple sur des comportements inadéquats, mais elle s'interdit d'agir sur le for interne des personnes, par exemple leurs choix de vie, leurs options politiques ou religieuses. Le domaine psycho-affectif est important, car de son respect dépendra souvent la motivation des personnes ou le climat interne de l'entreprise. Le sens passe enfin par le respect et la possibilité de développement de deux autres zones de l'être -la dimension intellectuelle (Nous) et spirituelle (Pneuma).

La capacité de nourrir son intelligence, de développer ses compétences est sans doute essentielle pour vivre du sens. La formation, l'investissement de l'intelligence dans les tâches à accomplir contribuent à la dimension personnelle et personnalisante de l'action. De même, la dimension spirituelle apparaît comme un point essentiel du don de sens.

L'amour, les valeurs, l'intelligence du cœur, la vie spirituelle sont une ouverture majeure qui éclaire, anime ou transfigure nos engagements et ceux d'autrui. L'exercice est délicat car comment permettre le développement ou l'expression de ces zones de l'être sans emprise de l'entreprise sur les personnes ou à l'inverse d'une prise de pouvoir de ces dimensions sur l'entreprise?

Une réflexion s'impose pour délimiter les sphères de légitimité d'influence et d'action de la personne et de l'entreprise. Cette réflexion impose souvent la définition de limites et de protections, de règles du jeu pour promouvoir le respect des personnes et des institutions.

Favoriser de vraies relations

Les relations inter-personnelles ou d'équipes représentent une seconde priorité. Il est légitime qu'une personne qui travaille puisse aspirer à être soi-même et à nourrir des relations vraies y compris dans son activité professionnelle. Ceci suppose une culture d'entreprise qui favorise l'altérité, c'est-à-dire une identité forte de chacun des acteurs. Réciprocité, écoute, décentrement de soi pour intégrer la position de l'autre, comprendre son cadre de référence contribuent fortement à créer cette culture qui développe à la fois vie personnelle et la construction d'une intelligence collective.

Développer les talents

Un troisième axe du service de la personne est de favoriser le développement à tous les niveaux. On est parfois surpris que telle personne ayant des fonctions modestes en entreprise exerce par ailleurs de fortes responsabilités politiques ou associatives. Une des missions essentielles du management est de détecter les talents, mais plus encore de révéler aux collaborateurs leurs capacités et leurs richesses. C'est toute l'attitude de ce que les anglosaxons nomment "l'empowerment". Plus que de l'encouragement, cette attitude consiste à aider le collaborateur à se mettre dans son énergie de vie et de développement. C'est une invite basée sur la confiance dans la capacité de développement d'autrui. Nos croyances sur autrui influent beaucoup sur ses capacités de développement. "Un autre regard fait d'autres hommes" dit un proverbe néerlandais.

Bien souvent on constate dans les groupes humains des systèmes mortifères basés sur des économies de pénuries : ne pas trop montrer à autrui notre estime, taire ses talents de peur qu'ils nous fassent de l'ombre. D'autres voies sont à explorer basées sur une économie d'abondance et d'accroissement. Il s'agit d'un renversement de paradigme où mon talent n'est pas fait pour moi, mais pour autrui et le talent d'autrui est fait pour moi. La vie s'oriente donc vers la joie du don réciproque et libère toute l'énergie que nous mettions à nous protéger, à suspecter, en dynamisme de vie. Il y a là un choix à faire, mais aussi une réflexion à mener sur ce qui permet ce changement de posture. Il est clair que le changement d'optique est générateur de confiance et invite à l'audace des acteurs.

Permettre l'engagement

Permettre le développement n'a de sens que si l'on permet l'engagement. Les talents se développent si on les risque. Le levier le plus puissant en ce domaine est l'exercice d'une vraie subsidiarité. Elle dépasse la simple délégation de pouvoir et consiste à donner le pouvoir à l'échelon le plus en prise avec le terrain. Jacques Ferdane, membre de l'Unité de Recherche de l'Institut "Sens & Croissance, aime à dire que "le manager doit pousser le pouvoir vers le bas et développer l'autorité". Le mot autorité étant à comprendre dans sa racine latine *auctor* : celui qui fait ou permet de grandir.

Vivre la confiance

Si la confiance est le fruit d'un vrai service de la personne, elle en est aussi la condition. L'alchimie de la confiance a une part irrationnelle pourtant certaine de ces composantes sont repérables : vérité, fidélité, respect d'autrui, accueil et estime de l'autre a priori, une part de sécurité... Les obstacles à la confiance sont de même identifiables : l'excès de compétition ou le soupçon, l'excès de défense ou de contrôle, la manipulation ou la malveillance... Bien souvent, la clé de la confiance résidera dans une mutation du sens du pouvoir : passer d'un pouvoir de domination à un pouvoir de service.

Vivre la gratuité

Le mot gratuité n'est pas forcément le bienvenu dans le monde du tout quantifiable ou du tout rentable. Cependant, l'homme est ouvert au gratuit. Les cyniques penseront le contraire, mais il leur échappera sans doute le plus précieux de la vie. La gratuité ne signifie pas un abandon des perspectives de rentabilité, elle affirme que la vie et les relations humaines ne se limitent pas au pur utilitarisme et à l'instrumentalisation d'autrui. La gratuité est l'émergence de l'altérité. Je reconnais l'autre comme Autre : une vraie attention ou un intérêt vrai à la personne, une poignée de main, un sourire bienveillant, un accueil sincère, un service, de l'amour mis dans ce que l'on fait, un geste de fair play ou de politesse. Si le désenchantement du monde se nourrit du tout maîtriser ou du tout acheter, le réenchantement passe par la gratuité.

Vivre l'exemplarité

L'exemplarité constitue un axe important du service de la personne, car elle définit une cohérence entre parole et Actes, entre valeurs professées et valeurs incarnées. L'exemplarité se joue à plusieurs niveaux : celle des dirigeants, des institutions et de chaque salarié. L'exemplarité des dirigeants est essentielle. Déjà Benoît de Nursie² pensait que le responsable a enseigné plus par ses actes que par ses paroles. L'exemplarité est souvent l'ascèse des dirigeants à la fois parce qu'ils ont plus de marge que la plupart des salariés, mais aussi parce que leurs actions sont plus en vue et ont donc un fort impact.

De leur exemplarité dépend en grande partie leur crédibilité et leur réelle influence. Cette exemplarité doit être accompagnée de celle des structures et des institutions comme cela a été mis en valeur dans la prise en compte du niveau organisationnel.

Enfin, seuls les actes de chacun relèvent de l'éthique, sauf si l'on considère que l'entreprise agit d'une certaine manière en tant que personne morale. Une entreprise est en droit d'attendre des comportements de qualité. A elle d'en favoriser l'émergence.

Les finalités sociétales et environnementales

L'entreprise doit viser un quatrième niveau de finalités : les finalités sociétales et environnementales. Ainsi, de même qu'elle s'intéresse à l'impact de son action sur les personnes, elle doit s'interroger sur son impact sur la société et l'environnement. En quoi un licenciement collectif affectera-t-il un bassin d'emploi ? Quelle contribution l'entreprise doit-elle apporter à l'éducation ? A l'insertion ? En quoi son activité influe sur l'écologie, sur les ressources ? La question du développement durable et de ses conditions interviendra souvent à ce stade...

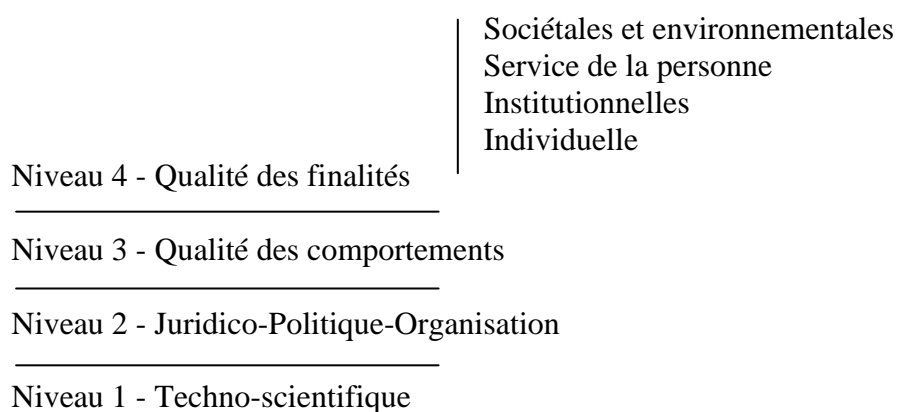
Nos décisions diffèrent selon le choix de nos finalités

Lorsque nous prenons une décision, il est important de discerner si nous les prenons avant tout pour des finalités personnelles, pour des finalités essentiellement institutionnelles ou si nous y incluons des finalités en faveur du service de la personne ou / et en fonction de finalités sociétales ou environnementales. Les seules finalités individuelles ou institutionnelles ne définissent pas que nous agissions pour des motivations éthiques. Notre action a pour objectif notre intérêt bien compris ou celui de l'entreprise. La rupture qualitative opère lorsque nous prenons en compte l'impact de nos décisions au-delà de notre sphère d'intérêt. Il est d'autre part clair que nous ne prendrons pas les mêmes décisions selon le moteur qui préside à nos choix.

² Fondateur de l'ordre bénédictin V^e siècle

Yoyo et diagnostic

Construire une éthique opérationnelle implique un investissement dans les différents niveaux d'ordre (techno-scientifique, juridico-politique-organisationnel, qualité des comportements, qualité des finalités). Un yoyo permanent est à opérer pour que les finalités éclairent et informent tous les autres niveaux. Ainsi, les préoccupations environnementales orienteront nos choix économiques (niveau 1 de la grille), inviteront à travailler sur l'organisation ou sur les comportements. La qualité des comportements, elle conduira à clarifier les finalités (niveau 4 de la grille), à donner des règles (niveau 2) et à travailler sur la qualité des produits et des services (niveau 1).



Si nous ne travaillons qu'au niveau 1 et 2, nous risquons d'être de fous barbares, par contre si notre seule préoccupation est la qualité des comportements et des finalités (niveau 3 et 4), nous courrons le risque d'être angélique.

Lorsque nous percevons des dysfonctionnements, nous aurons toujours à nous demander à quel niveau il y a un manque. Est-ce un problème d'ordre technique, d'organisation, de comportements ? Y a-t-il un enjeu pour les personnes ou pour la société ?

En conclusion

L'Éthique est un art. Elle nous conduit à un travail sur nous et dans nos relations. Elle invite à un positionnement et à une construction dans tous les niveaux des réalités complexes que nous avons à gérer. Travail de cohérence. Ceux qui la choisissent, choisissent la Vie et deviennent source de Vie.