

SOMMAIRE : ACTES 13

I. INTRODUCTION.

II. LES CRITERES D'UNE DECISION ETHIQUE, par Jean - Loup DHERSE

III. La pratique de la décision en entreprise par Jacques FERDANE

IV. Quel type d'homme pour quel type de décision ? par Jacques DESCAMPS

V. La décision face aux conflits d'intérêt par le Docteur Colette RAFFOUX.

VI. La vision partagée par Vincent LENHARDT

VII. Ethique et Culture. par Bernhardt BEUTLER

VIII. “ L'homme à transmettre ” par Dom Hugues MINGUET

IX. DEBAT.

I. INTRODUCTION

I. a) Présentation de DOC FORUM par Charles TROUVERIE¹ :

Mesdames, Messieurs,

au nom de DOC FORUM je vous souhaite la bienvenue à la Cité Internationale et vous remercie de votre présence à cette conférence - débat sur LA TRANSMISSION DES VALEURS ETHIQUES.

En effet, il est apparu au Comité Scientifique des Sciences Humaines que la finalité de l'enseignement des savoirs fondamentaux et des valeurs sociétales est l'homme lui-même, l'homme dans sa continuité, l'homme à transmettre de génération en génération, avec ses racines et ses figures pour demain.

Dans un monde soumis à des turbulences, en proie à des mutations profondes, l'homme doit faire face à des exigences souvent contradictoires.

Dans ce contexte, il apparaît urgent de mettre en place une réflexion collective qui permette de définir

¹ Vice Président de DOC FORUM

un sens et des objectifs communs; il s'agit de proposer à ceux qui ont un pouvoir de décision une éthique au service de la personne et de la collectivité, afin de former des dirigeants porteurs de sens.

DOC FORUM a fait appel, pour ce débat sur l'éthique et le management, au CENTRE ENTREPRISES NOTRE DAME DE GANAGOBIE. Il s'agit d'une Unité de Recherche sur l'Éthique appliquée.

Le Centre Entreprises témoignera de ses travaux, de son expérience et de son enseignement sur l'éthique et le management.

Je remercie vivement les intervenants présents, et en particulier Dom Hugues MINGUET, d'avoir accepté la responsabilité de préparer et d'animer cette conférence - débat. Je donne la parole à Dom Hugues MINGUET qui va présenter le CENTRE ENTREPRISES NOTRE DAME DE GANAGOBIE, ainsi que les différents intervenants.

I. b) Le Centre Entreprises Notre Dame de Ganagobie

Dom Hugues MINGUET²:

Monsieur le Président,

Merci pour l'accueil que vous nous faites dans ce haut lieu qu'est le Palais des Congrès de Lyon et tout spécialement dans le cadre de DOC FORUM qui réunit des hommes qui se consacrent à la culture, à la transmission de l'information et qui contribuent ainsi à bâtir le monde d'aujourd'hui et de demain.

Je retrouve Lyon avec beaucoup de plaisir. J'y ai fait mes études de théologie, et je me souviens d'une première rencontre que nous avons organisé en 1992 pour les industriels de cette région : en effet, 350 personnes s'étaient réunies autour de la question : " Quel homme ? Quelle entreprise ? ". Il semble qu'il existe une continuité entre cette question posée alors et le débat d'aujourd'hui : " L'homme à transmettre ".

Une éthique est-elle possible dans des situations complexes, des situations dites chaotiques ? Laquelle ? Comment la mettre en œuvre ? Quelle vision de l'homme propose-t-elle ? Comment la transmettre ?

Pourquoi le Centre Entreprises Notre Dame de Ganagobie ? Il peut paraître curieux de s'adresser à un monastère pour traiter d'un tel sujet ... Le Centre Entreprises est né d'un dialogue avec des décideurs, politiques comme économiques, lors de la reconstruction de notre monastère en particulier, mais aussi en participant à la réflexion de groupes, tels que le Centre des Jeunes Dirigeants.

² Responsable de l'Unité de Recherche et du Centre Entreprises de GANAGOBIE

Nous avons pris conscience d'une attente très forte de sens, de repères éthiques. Il y avait une demande de dialogue avec des hommes ayant l'expérience d'une vie active - un monastère est, d'une certaine manière, une PME - avec des hommes qui, au sein de leur activité, mènent une recherche de sens, une recherche philosophique, une recherche spirituelle.

Nous avons alors osé ce débat et lui avons donné un cadre plus institutionnel au travers du Centre Entreprises.

Il s'articule autour de deux pôles :

un pôle de recherche :

nous avons demandé à un certain nombre d'hommes d'entreprise, de chercheurs, de syndicalistes aussi, de se réunir régulièrement avec quelques frères de la communauté et des moines et moniales d'autres monastères, pour réfléchir sur un certain nombre de thèmes; cette année, par exemple, nous travaillons ensemble sur le thème de " l'argent " et l'an prochain, le sujet est " le développement de la personne dans la vie sociale et dans l'entreprise ".

un pôle de formation :

Derrière ce moteur " intellectuel ", nous animons des séminaires, de management essentiellement (il s'agit alors d'accompagner des dirigeants et des équipes dans la création d'une " intelligence collective "), et des séminaires d'éthique (éthique et stratégie, éthique dans le chaos).

Nous avons rapidement connu une certaine audience et avons développé différents partenariats, notamment avec le MBA D'HEC (des étudiants viennent se former chez nous sur les thèmes d'éthique).

Nous animons aussi des séminaires dans des Ecoles de Commerce ou pour des organisations, L'APM, le CJD par exemple, ou encore au sein d'entreprises qui nous demandent une formation.

Le Centre Entreprises accueille ainsi chaque année 29 nationalités, forme environ 250 personnes à GANAGOBIE et rencontre près de 2500 décideurs par an au travers de ses conférences.

C'est une expérience tout à fait passionnante, constituée essentiellement de dialogue, d'ouverture, de questionnement, et c'est ce que nous vous proposons de vivre aujourd'hui.

Nous évoquerons tout d'abord, au travers de regards différents, les sujets de " L'homme à transmettre " et de " L'éthique ", puis nous ouvrirons le débat à vos questions.

Jean - Loup DHERSE est ancien Vice-Président de la BANQUE MONDIALE. Il a été Directeur Général d'EUROTUNNEL. Ce sont des lieux d'observation, des lieux aussi à hauts risques. Il a été Secrétaire Spécial Adjoint du SYNODE SUR LES LAÏCS. Il est actuellement Président de L'OBSERVATOIRE DE LA FINANCE.

Il rappellera rapidement ce “ Qu’est l’éthique ”, puis, partant de notre expérience la plus courante, la prise de décision, abordera la question des “ Critères d’une décision ”.

Jacques FERDANE est Directeur des Sites de HEWLETT PACKARD et Membre du Directoire de cette entreprise. Il est bien connu dans la région Rhône-Alpes pour son action dans le domaine de la qualité. Il est membre de l’Unité de Recherche de GANAGOBIE.

Il parlera de “ La pratique de la décision en entreprise ”.

Jacques DESCAMPS est Directeur des Ressources Humaines de SALOMON, entreprise très dynamique, sportive et créatrice. Il est lui même un montagnard confirmé.

Il développera le thème “ Quel type d’homme pour tel type de décisions ? ”.

Le Docteur Colette RAFFOUX est chercheur, médecin, Directeur de FRANCE GREFFE DE MOELLE. Elle est aussi mariée, mère de famille.

Elle abordera la question délicate de “ La décision face à des conflits d’intérêts ”, notamment dans le domaine médical.

Vincent LENHARDT a une double formation : une formation HEC, et une formation de thérapeute.

Il lui même été formateur de thérapeutes, il a introduit l’analyse transactionnelle en France, puis il s’est tourné vers l’entreprise. Il est président du cabinet - conseil TRANSFORMANCE et l’un des grands initiateurs, en France et à l’étranger, du thème de l’accompagnement des dirigeants et des équipes, ce que l’on appelle “ le coaching ”, et de la création d’une intelligence collective. VINCENT LENHARDT est auteur de plusieurs ouvrages, notamment de livres que je me permets de vous recommander : “ Devenir un responsable porteur de sens ” et “ Oser la confiance ”, Edition INSEP.

Il répondra à la question “ Est-il est possible d’aller vers une éthique, vers une vision partagée, vers une création de l’homme par l’homme en complémentarité ? ”.

Bernhardt BEUTLER est un "allemand lyonnais", puisque ancien Directeur du GOETHE-INSTITUTE de Lyon de 1988 à 1995. Il est citoyen d’honneur de la ville de Lyon et membre de l’Académie des Sciences de cette même ville. Il est actuellement Directeur du GOETHE-INSTITUTE à Bruxelles et Directeur Régional pour le Bénélux.

Il traitera le thème de “ Ethique et Culture ”.

Dom Hugues MINGUET : moine bénédictin depuis 20 ans, après avoir été conseil juridique à la FIDUCIAIRE DE FRANCE, actuellement responsable du Centre Entreprises de GANAGOBIE et de son Unité de Recherche.

Je terminerai ces interventions avec le sujet “ L’homme à transmettre ”.

II. LES CRITERES D'UNE DECISION ETHIQUE.

Jean - Loup DHERSE

II. a) L'impact du comportement individuel.

L'éthique est à la mode, mais nous devons tout d'abord envisager une question fondamentale : “ Le comportement individuel a-t-il réellement une importance pour l'état général du monde ou de la société ? ”

Et si oui, “ Par quel processus et par quel mécanisme y a-t-il correspondance entre ce comportement de chacun et l'état du monde ? ”

Ceci est très important car si ce mécanisme n'existe pas, alors nous vivons dans deux paradigmes complètement indépendants :

- 1. d'une part un monde qui a ses propres lois qui sont d'essence probablement matérialiste*
- 2. d'autre part un monde spirituel éventuel, totalement déconnecté du réel, livré la décision, (on pourrait même dire à l'arbitraire), de chacun, dans une tolérance absolue, (la tolérance est un mot magnifique, mais elle peut aller jusqu'à effacer la notion même de vérité).*

A l'inverse, si les comportements individuels et l'état du monde sont liés, il nous faut voir comment. Et il n'est ni facile, ni courant de le décrire.

De tout temps, des hommes ont imaginé des liens entre ces deux domaines : la magie primitive, encore très présente dans notre monde industrialisé, en est une forme, l'horoscope en est un autre aspect, le New Age, qui séduit beaucoup, va lui aussi dans ce sens.

Voyons l'importance objective de la décision ou de l'acte individuel sur l'état général du monde, ou de la société.

L'homme de bonne volonté.

Je vous propose un bref parcours expérimental, basé sur la réalité quotidienne et non sur des concepts présumés. Il s'adresse à tout homme de bonne volonté, dénué de préjugé philosophique ou spirituel.

Est “ homme de bonne volonté ” celui qui ne se considère pas, par essence, supérieur aux autres. Ceci devrait, à priori, concerner chacun d'entre nous. C'est là que s'observe un clivage très profond.

Quatre regards à porter sur toute réalité complexe.

Voici une autre clé de lecture qui peut aider à définir où l'on va, et ce que l'on veut faire, clé inspirée du philosophe ANDRE COMTE - SPONSVILLE, à laquelle a réfléchi L'Unité de Recherche de GANAGOBIE.

Toute réalité complexe - et je mets au défi quiconque de montrer une réalité qui ne soit pas complexe - doit être regardée de quatre points de vue différents qui ont chacun leur importance.

- **Le mesurable** : le premier domaine correspond à tout ce qui est mesurable, tout ce qui peut se mettre en chiffre, c'est une approche " techno –scientifique ".
- **Le structurel** : le second domaine est celui du structurel, de l'organisationnel, du politique, tout ce qui dépend d'une loi, d'un règlement, d'une circulaire qui va définir une structure ou une organisation.

On voit bien que ces deux domaines ne coïncident pas et qu'ils sont d'autre part l'un et l'autre très importants. Ils ne suffisent pas, cependant, à définir la réalité.

- **Le comportemental** : le troisième aspect, est celui des comportements personnels avec un maître - mot qui est la " confiance mutuelle ". Alors même que la confiance est éminemment subjective et personnelle, elle a une importance objective considérable dès que l'on veut faire quelque chose ensemble. Nous l'avons tous expérimenté. Nous savons combien elle est précieuse, longue à s'épanouir, facile à détruire. Elle peut être considérée comme un indice de la qualité des comportements dans tout ce que nous faisons.
- **Les finalités** : il existe enfin un quatrième niveau, peu reconnu, celui des finalités, sur lequel il nous paraît bon de s'attarder.

La tentation de la barbarie.

Nous venons d'évoquer ces quatre niveaux : le mesurable, le structurel, le comportemental (avec la confiance), les finalités. Beaucoup disent que le mesurable et le structurel suffisent à décrire la réalité et à définir ses progrès possibles ! Ces gens-là sont qualifiés par ANDRE COMTE - SPONSVILLE de barbares !

L'histoire nous permet de vérifier l'exactitude de cette dénomination.

Et nous prenons le risque de la barbarie, nous-mêmes, chaque fois que nous examinons une situation de façon trop mécanique et trop superficielle.

D'autres affirment que l'essentiel, c'est la capacité à travailler ensemble (dans un but commun) et à faire confiance. Ces personnes, qui négligent le mesurable et le structurel font, eux, de l'angélisme.

Si l'on ne tient pas compte des quatre niveaux, on oscille donc entre le barbarisme et l'angélisme.

Mais, plus spécialement à notre époque, on rencontre ceux que nous qualifions de barbare – angéliques, c'est-à-dire des gens qui, dans leur activité, se concentrent exclusivement sur le structurel et le mesurable, alors que leur discours et leur philosophie insistent sur la qualité comportementale et les finalités, sans qu'il n'y ait le moindre lien entre théorie et pratique. Ils

pensent que le monde s'explique par des raisonnements purement matériels, tout en acceptant, par tolérance, toutes les options spirituelles. Le danger est grand.

Les finalités.

Revenons aux finalités. Notre action peut tendre à :

- ***des finalités personnelles :** qui sont des enjeux de rémunération, d'autorité ou de rôle à jouer, d'image ou de réputation. De tels objectifs sont en eux même tout à fait valables, bien entendu !*
- ***des finalités institutionnelles:** nous travaillons pour une organisation, une entreprise qui nous paie, pour l'Etat ou pour une association dans laquelle nous sommes bénévoles. Nous avons alors des motivations institutionnelles qui sont la défense et la promotion de l'institution pour laquelle nous travaillons.*
- ***des motivations altruistes:** c'est-à-dire tendre au bien, ou au moindre mal pour les hommes et les femmes qui seront affectés par les conséquences de ce que nous allons décider ou faire. Et ceux-ci, nous les oublions, souvent ...*

Les conséquences de nos décisions, de toute proposition, dépendent considérablement de la présence ou non d'une composante altruiste dans nos motivations, même si celle-ci est cachée, inconsciente.

Bien que vivement contesté par certains, ceci nous semble néanmoins capital ! Et quel que soit l'auditoire, on obtient 85 % de convergence sur cette conclusion.

Ce constat va très loin puisqu'il signifie que l'existence ou non d'une motivation altruiste, en plus des motivations personnelles et institutionnelles (qui sont bonnes), fait que le produit de notre travail va être très différent et que l'état du monde, par voie de conséquence, va être différent.

A l'inverse, on peut montrer que lorsque l'on agit en l'absence de toute finalité altruiste, des processus pervers se développent avec deux niveaux de conséquences:

- ***pour la personne elle-même :** la poursuite exclusive d'objectifs financiers, de pouvoir et de notoriété, en dehors de toute autre considération, toute autre finalité étant au service de ces objectifs, conduit à un obscurcissement de l'intelligence. " Il y a deux façons de tuer un laboratoire : le priver totalement d'argent ou l'inonder d'argent ", me disait un homme que j'ai beaucoup respecté alors que j'étais stagiaire chez lui. Pour les personnes, c'est pareil : on tue quelqu'un par la pauvreté ou par l'excès d'argent. De même pour la réputation, et le pouvoir! Pour conserver une certaine liberté de décision, d'attitude, nous avons besoin chacun, de se garder à la fois de l'insuffisance radicale et de l'excès. Cette liberté permet de ne pas être obnubilé par sa propre personne, mais d'être, au contraire, au service de l'ensemble, de la collectivité humaine.*

- **Pour la société** : chaque fois qu'une action exclut tout altruisme, il y a perte macro-économique, ou manque à gagner. Ceci peut surprendre, mais les exemples sont multiples. Prenons, à l'échelle de la planète, l'exemple des stocks d'armes chimiques qui se sont constitués dans les cinquante dernières années. J'ai participé personnellement à des discussions sur la destruction de l'armement chimique soviétique (cela n'a pas abouti, et il y a en stock de quoi tuer entre vingt et soixante milliards de personnes !). Détruire ce stock nécessite au moins cent milliards de dollars. Pour produire cet armement, il a fallu dépenser à peu près la même somme, en comptant pour zéro les dégâts sur l'environnement. Cela donne une idée des pertes fantastiques réalisées à travers le monde, pour des outils sans valeur industrielle, armes de pouvoir à l'état pur, en aucun cas au service de l'homme.

II. b) Des critères pour l'éthique .

Ces quatre regards sur la réalité, l'importance réelle d'une finalité qui soit aussi altruiste, nous fournissent des critères pour l'éthique.

La compétence.

Le niveau techno – scientifique requiert la compétence. D'un point de vue éthique, chacun se doit de parvenir à un niveau satisfaisant de compétence, en rapport avec ses capacités et les opportunités qui se présentent à lui. Cela fait partie du service que nous devons rendre.

2. Permettre le développement de chacun.

Nous devons également promouvoir les réformes des structures et des organisations, qui permettront aux personnes de développer leur potentiel, plutôt que de le brider.

3. Développer une attitude de confiance.

Nous devons veiller à développer la confiance. Cela permet notamment d'exclure les comportements machiavéliques qui mettent en œuvre des " coups fourrés " pour une bonne cause. La fin (même juste) ne justifie pas les moyens, et les comportements pervers détruisent la confiance ; plus rien ne peut alors être fait dans la confiance.

Veiller au nécessaire équilibre des finalités.

Il faut enfin maintenir l'équilibre entre finalités personnelles, institutionnelles, et altruistes (ou générales), qui permettent de ne pas perdre de vue les conséquences des actions à venir, pour les personnes aussi bien directement concernées que plus lointaines.

Je conclurai sur un dernier exemple : lors d'une réunion de la Table ronde de Caux, qui regroupait un petit nombre d'industriels du monde entier (dont les présidents de CANON Inc., de MEDTRONIC Etats-Unis, parmi d'autres) pour réfléchir sur les finalités de l'entreprise et de ses acteurs, nous avons invité un homme tout à fait étonnant : le rédacteur en chef du NIKKEI SHIMBUN, (le grand quotidien économique japonais qui tire à trois millions d'exemplaires). Cette personne connaît le monde entier et possède un recul, une qualité de réflexion tout à fait remarquables. Monsieur ICHIOKA, il y a deux ans, avant les problèmes actuels du Japon, venait d'écrire un livre : " 2025 : la disparition du Japon ". A l'époque, ce titre faisait choc. Il disait alors qu'il n'y avait que deux avenir possibles pour son pays: soit il s'accrocherait à ses acquis, pour devenir alors un musée sans vie, soit il abandonnerait toute référence au passé, au risque de se transformer en un champ clos pour la lutte entre mafias.

Il avait ensuite prononcé cette parole tout à fait intéressante et surprenante de la part d'un japonais authentique (dont la culture s'appuie beaucoup plus sur le concept de collectivité que sur celui de la personne) : " C'est le service de l'homme, de la personne, qui seul, permettra au Japon d'éviter ces deux alternatives ".

Ceci permet d'illustrer ce que je pense être la situation de chacun du point de vue éthique : dans nos décisions et dans notre action, nous sommes dans le brouillard, sur un chemin un peu chaotique bordé de deux fossés. L'un de ces fossés est celui qui privilégie le bien de la communauté : le fossé du totalitarisme. Le monde en sort à peine, 25 % de l'humanité en souffre encore! L'autre fossé est celui du bien individuel privilégié par rapport au bien collectif, c'est celui d'un monde devenu mafieux.

Et parce que nous marchons à l'aveugle, nous pouvons craindre de porter nos pas dans l'un ou l'autre fossé. Quelle boussole peut nous guider? Ce sont précisément ces quatre critères pour l'éthique, notre compétence, notre action de réformateur qui permet l'expression du potentiel de chacun, le développement de la confiance et de la composante altruiste que l'on peut résumer dans le terme de " bien commun ", qui est à la fois le bien de chaque personne en particulier et celui de la collectivité (dans son ensemble et dans chacun des intermédiaires au service de chaque personne comme de la collectivité).

Dom Hugues MINGUET :

Vous nous avez aidés à lire la réalité sous ces quatre angles mais aussi à voir comment nous pouvons progresser, étape par étape, et je retiens surtout cette idée que l'éthique ne se joue pas à un seul niveau, mais à tous les niveaux ; qu'il faut traiter l'éthique tant par notre professionnalisme que par notre soucis des institutions, par la qualité de nos comportements et celle de nos finalités.

III. LA PRATIQUE DE LA DECISION EN ENTREPRISE.

Jacques FERDANE

M'exprimant ici en tant que responsable d'établissements industriels, c'est à dire de responsable opérationnel, je vais parler de l'art du " décider juste ", au travers d'un témoignage sur la pratique dans la décision en entreprise. Ensuite, je vous propose quelques pistes de réflexion pour mieux comprendre ce que c'est que l'art de décider juste. Il reste beaucoup à apprendre, bien entendu !

III.a) Une multitude de questions.

Le premier constat que l'on peut faire est celui du nombre élevé de questions, chacune très importante, qui se posent au quotidien dans l'entreprise : que faire ? Comment ? Avec qui ? Pourquoi ? Pourquoi faire ?...

Et chaque question implique un choix, chaque choix pose une question éthique, et la question éthique précisément, pose celle de la juste décision.

Ces choix sont difficiles en entreprise, plus particulièrement au sein d'établissements industriels, parce que l'environnement, sans être totalement chaotique au sens premier du terme, est complexe. Il l'est du fait de la mondialisation de l'économie (c'est devenu aujourd'hui une évidence), et parce que dans les industries informatiques, électroniques, et dans les télécommunications, nous sommes confrontés à une succession de transitions technologiques de plus en plus rapprochées et de plus en plus importantes.

III. b) Pour qui la décision est-elle prise ?

La première question qui me vient à l'esprit est : " décider, oui, mais décider pour qui ? " C'est une première proposition. Je pense que l'on peut chercher à décider dans un contexte de management de service, de service à la personne. De quelle personne s'agit-il ? Pour un entrepreneur, il s'agit pour commencer de l'épargnant, ou plus généralement de l'actionnaire, (ce qui n'est pas forcément la même chose), des clients, des employés, mais aussi des citoyens qui vivent à proximité de nos établissements industriels.

III. c) Qui doit décider ?

La seconde question concerne celui qui doit décider : quel est-il ? Certainement pas le seul dirigeant d'une entreprise.

Prenons l'exemple de la société au sein de laquelle je travaille : 120.000 personnes, 250 milliards de francs de chiffre d'affaire par an, une croissance annuelle de 19 %, Les décisions ne sont pas prises seulement par " celui qui est tout en haut ". Il faut que la décision soit prise à des niveaux inférieurs. Ceci implique une délégation de pouvoir, pas forcément d'ailleurs une délégation d'autorité.

Pour l'avoir observée sur le terrain, la délégation de pouvoir me semble très importante : lorsque l'on décide au plus près du terrain, avec les personnes directement concernées, on décide probablement mieux que toute autre personne de la hiérarchie, aussi intelligente soit-elle.

Cela soulève néanmoins une autre question (d'ailleurs préalable) : comment choisir ce décideur ? On voit combien le recrutement, mais aussi le développement de la personne au sein de l'entreprise est important.

Voici les critères qui sont les nôtres, qui s'organisent autour du savoir-faire, de la compétence, mais aussi de l'engagement ou de l'enthousiasme, de l'esprit d'équipe et de l'intégrité. ces qualités nous paraissent nécessaires pour fonctionner dans une organisation de plus en plus dispersée à travers le monde. Il s'agit ensuite de développer les talents, dans une perspective de vie professionnelle qui s'inscrit dans la durée, dans le long terme.

Quels types de décision ces personnes vont-elles devoir prendre, pour ensuite les mettre en œuvre ?

Prenons des exemples classiques :

- *le pilotage de l'innovation, qui implique la commercialisation réussie de la technologie,*
- *le pilotage de projets,*
- *de façon plus générale, le pilotage de l'outil industriel ou de la chaîne de valeurs ajoutées...*

Il y a d'autres catégories de décisions plus complexes : celles qui relèvent de l'aléatoire, difficilement prédictibles comme par exemple le management de crise, et plus fondamentalement encore, toutes les décisions qui tournent autour de l'acte d'entreprendre.

III. d) La formation des jeunes dirigeants.

J'aime beaucoup la définition que donne la Mère Abbessse de l'abbaye bénédictine NOTRE DAME DE JOUARRE : “ entreprendre, dans le fond, c'est lâcher prise ”.

Cette définition reprend la notion centrale de confiance.

Le processus de décision se décompose suivant une certaine logique : on commence par définir l'objectif (qui doit s'inscrire dans les valeurs, mêmes implicites de l'entreprise) , ensuite on décrit les stratégies, (plutôt que les moyens), les modes opératoires qui permettront de faire en sorte que ces objectifs prennent corps, qu'ils s'incarnent dans la réalité.

Pour déterminer les objectifs, les qualités requises sont la volonté et le discernement qui permettra d'intégrer les valeurs de l'entreprise. La mise en œuvre requiert l'intelligence des moyens à mettre en œuvre et des personnes concernées.

Il faut aussi disposer d'un cadre, d'un référentiel déontologique, par exemple au travers d'un recueil de pratique des affaires (ceci est particulièrement important pour les jeunes responsables) : quelles relations bâtir avec ses fournisseurs, avec ses distributeurs, avec ses clients, avec les pouvoirs publics ? Toutes choses peut être délicates au départ ... Ensuite, il s'agit d'avancer, de s'inscrire dans une démarche de progrès, ce qui souvent signifie réinventer l'entreprise. Je n'ai pas dit “ re-engineering ”, je dis “ réinventer ”. Un terme qui peut-être serait plus adapté, s'il était à notre portée, serait le terme de “ renaissance ”.

Conduire constamment la “ renaissance ” de l'entreprise, suppose des êtres libres, c'est-à-dire des personnes qui puissent faire preuve d'initiatives, d'autonomie, capables de se mettre en marche, d'écrire un cheminement responsable qui leur soit propre. On ne peut déconnecter liberté et responsabilité. Ensuite les responsables, parmi lesquels je me range, qui commencent à prendre de l'âge, doivent penser à transmettre le flambeau. Ce peut-être au travers de manifestations telles que DOC FORUM, qui s'attachent plus spécifiquement à la transmission du “ savoir être ”.

Or cette transmission passe par la délégation de pouvoir : à travers l'exercice quotidien du pouvoir se forment les jeunes générations de décideurs. Cela suppose le désengagement progressif des anciens qui vont cheminer aux côtés des plus jeunes, développer leur autorité, c'est-à-dire finalement, les faire grandir et relâcher la bride progressivement, pour que se transmette ou peut-être mieux encore, se partage, l'art de décider juste.

DOM Hugues MINGUET:

Votre exposé permet de voir qu'il existe aussi une éthique du terrain, vécue au quotidien, et qui s'appuie sur la vérité des relations, sur une certaine vision de l'homme libre et responsable.

IV. QUEL TYPE D'HOMME POUR QUEL TYPE DE DECISION ?

Jacques DESCAMPS

IV. a) Le besoin de vérité.

Mon regard est celui d'un DRH, donc de celui qui observe son entreprise, une entreprise en mouvement, dans le domaine très fluctuant (parce que soumis aux diktats de la mode), de la pratique sportive. En dépit de cet aspect de notre univers, il s'agit avant tout d'une entreprise qui, dans son fonctionnement, dans le développement de ses produits, revendique une recherche de la vérité.

Cette conviction que l'entreprise, et pas seulement elle, a besoin de vérité pour respirer et pour se développer constitue le point de départ de ma réflexion.

En regardant les hommes (à tous niveaux de responsabilité) qui prennent des décisions qui vont engager leur vie et celle de l'entreprise, se pose la question de la vérité d'une décision : quelle est la décision vraie ?

La deuxième question est celle des attitudes fondamentales qui vont conduire à une décision vraie. Je ne parle même pas de vérité éthique, pour l'instant.

Ces réflexions ancrées dans une expérience d'entreprise méritent d'être partagées et confrontées à d'autres expériences professionnelles ou personnelles.

IV. b) Quatre caractéristiques de la décision vraie.

Pour répondre à la question de ce qu'est une décision vraie, voici quatre traits qui paraissent essentiels :

la décision vraie résulte toujours d'une tension entre une exigence d'efficacité et une exigence de fidélité.

- *L'exigence d'efficacité : on peut dire, d'une manière générale, qu'une décision efficace est la décision qui, dans une situation donnée (avec ses contraintes et ses déterminants), va chercher à exploiter les opportunités, pour résoudre les problèmes, supprimer les aléas, produire du résultat, créer de la valeur (on utilise beaucoup ce mot aujourd'hui dans l'entreprise), ajouter de la valeur, innover. Nous sommes dans le registre de la performance (on parle beaucoup de performance dans le domaine du sport), du quantifiable, du mesurable.*
- *Une exigence de fidélité : les repères sont multiples : fidélité à soi-même, fidélité à sa conscience, fidélité à une personne, fidélité à une promesse, à une valeur, au bien commun, au juste... Dans cette recherche de fidélité, chacun tend à quelque chose d'universel, qui apportera plus de sens que la seule recherche d'efficacité (il ne s'agit pas de renier le sens de l'efficacité). Cela met en cause l'homme, la communauté des hommes, nous sommes dans le domaine des convictions, dans le domaine du non mesurable, des croyances, des recherches personnelles. Je citerai PAUL RICOEUR, le philosophe, qui dit " Visez à la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes ". Cette exigence de fidélité est fidélité à une visée, même si cette dernière n'est pas toujours formulée ou parfois inconsciente.*

La décision vraie est fragile et contingente.

Il n'y a pas de mesure absolue, ni de l'efficacité (cela va dépendre de ce que l'on mesure, des priorités que l'on donne à la recherche de l'efficacité...), ni à plus forte raison, du bien et du juste. Il y a donc quête incessante, laborieuse et douloureuse, du bien-fondé de la décision. Dans ce registre, on procède, on le voit bien dans l'entreprise, par expériences, erreurs, corrections, tâtonnements. La décision demeure donc fragile, contingente, marquée par le temps, les changements : chaque décision doit être reprise, reformulée en une nouvelle décision. La décision réalise toujours des médiations à la fois finies et imparfaites entre les besoins d'une situation et une visée, entre les exigences d'efficacité et de fidélité.

L'interaction à d'autres décisions.

La décision vraie s'accorde toujours à d'autres décisions, c'est un besoin fondamental. Dans la complexité des organisations, on travaille beaucoup en réseaux, en pôles multiples de compétences et toutes les décisions vont interagir entre elles. La portée réelle d'une décision va donc dépendre de ses relations aux autres décisions. Un accord sur les objectifs, sur les champs d'action respectifs, sur

les complémentarités, les ajustements est donc nécessaire. On peut dire qu'une décision vraie, dans l'entreprise, est toujours une codécision.

Une volonté libre et responsable.

La décision vraie est véritablement l'expression d'une volonté libre et responsable. Liberté et responsabilité, les deux sont fortement liées et vont donc s'assumer et se risquer dans la décision. C'est un pouvoir vraiment radical d'initiatives, d'adhésions et de choix. C'est une volonté qui va s'approprier le sens, que ce soit le sens de l'efficacité ou le sens de l'éthique.

Le sens habite la décision, mais en même temps la décision reçoit de lui et en dépend. C'est une volonté libre qui se communique à ceux avec lesquels on travaille, sur le pourquoi, les motifs, le sens, les attentes, les conséquences, les risques de cette décision.

IV. c) Les attitudes pour une décision vraie.

A partir de ces points essentiels: tension, fragilité, accord et engagement d'une volonté libre et responsable, voyons quelles sont les attitudes fondamentales qui vont rendre possible cette décision vraie. J'en soulignerai trois :

L'ouverture.

S'ouvrir, c'est se rendre disponible à ce qui survient. On ne s'ouvre pas d'une manière directive, on se rend disponible à ce qui se donne dans l'événement, à la parole, à la différence de l'autre. Il s'agit de s'ouvrir à la réalité vivante et complexe d'un monde en mouvement, c'est à dire également à l'environnement de l'entreprise, à son marché, aux évolutions de la culture, des pratiques...

Tout ceci vient nous interroger, nous invite à nous confronter au réel, à vivre des expériences, à interpréter ce qui se passe, à identifier le message... L'initiative ne nous appartient pas, elle appartient toujours à l'événement, mais c'est nous qui devons apporter une réponse.

Etre ouvert implique beaucoup d'humilité dans nos approches, dans nos décisions, une grande réceptivité, de l'attention, c'est-à-dire une remise en cause de soi même et des représentations que l'on a de son environnement, de son marché.

Une représentation figée du monde (et c'est malheureusement un piège dans lequel on tombe fréquemment), rend incapable de répondre aux exigences d'efficacité et de fidélité.

A l'inverse, s'ouvrir sur l'extérieur pour connaître, découvrir, comprendre, recevoir, interpréter est une véritable aventure personnelle très exigeante.

L'engagement

La deuxième attitude fondamentale, est une attitude d'engagement.

- ***L'engagement total.***

L'engagement, est une mise en jeu de soi-même, de la totalité de soi, volonté, sensibilité, intelligence, talents, dans l'action. C'est vraiment " être dedans ", ne pas être spectateur. Or on rencontre souvent en entreprise, des personnes qui restent au bord, en dehors.

- ***La rigueur.***

Il s'agit aussi de s'engager avec rigueur : rigueur dans l'exécution de la tâche à accomplir, rigueur de la réflexion, dans l'élaboration d'une pensée, dans le questionnement sur l'événement, dans la recherche de solutions, de chemins, de voies à ouvrir. Cette rigueur du travail est très importante : elle implique une discipline personnelle, des méthodes, et la remise à niveau constante des compétences (on n'est pas compétent une fois pour toutes, il faut l'effort de remise à niveau de ses compétences).

- ***Le courage.***

L'engagement, demande beaucoup de courage personnel, à la fois pour assumer les difficultés, les échecs, les erreurs, les doutes, les contradictions, les souffrances, mais aussi pour assumer les caractéristiques de la décision évoquées plus haut, c'est-à-dire la tension, la fragilité, les relations qu'elle met en cause, la responsabilité.

On peut parler de courage pour affronter les obstacles et de courage pour persévérer dans l'action à la recherche de l'efficacité, à la recherche du sens.

3. La solidarité.

La solidarité dans l'adhésion à des objectifs communs, la solidarité dans l'interdépendance des actions sont importantes.

Etre solidaire, c'est accepter la réciprocité d'action comme loi de sa liberté et de sa responsabilité et comme condition de l'efficacité. Et c'est quelque chose qui se vit au quotidien. L'interdépendance n'est fructueuse que dans la confiance donnée et reçue, dans le respect

mutuel et le souci de l'autre, dans la fidélité à la parole donnée, dans un dialogue exigeant, et sans cesse renouvelé (le poète HÖDERLIN disait " ce dialogue que nous sommes "), et dans la recherche du bien commun. Sur ce dernier point, je reprend la définition qu'en donne le philosophe GASTON FESSARD: la recherche du bien commun, ce sont : le bien de la communauté qui est en permanence à bâtir, la communauté du bien, communauté à laquelle on adhère, et tout ça se fait dans le cadre de ce qu'il nomme " le bien de la communion ", c'est à dire ce qui lie le projet qui, dit-il, est un lien de fraternité à développer.

Y a-t-il de la place pour la fraternité dans l'entreprise ? Elle est inscrite dans la devise de notre république mais c'est quelque chose de très ambitieux.

Ainsi, ouverture, engagement, et solidarité, sont trois attitudes au service de cette décision vraie, qui est toujours une décision à faire.

Pour terminer, je citerai JEAN ADRIERE, philosophe, qui dit : " la vérité éthique justement, est à faire, parce que son avènement dépend en définitive d'une volonté intégrale de fidélité à une visée ". Petit clin d'œil à DOC FORUM, cette fidélité a une visée qui est davantage de l'ordre de l'espérance que de l'ordre du savoir.

DOM HUGUES MINGUET :

Je crois qu'avec vous, nous progressons vers une éthique en mouvement. Une éthique, ce ne sont pas des certitudes figées, l'éthique est en tension. Elle est un engagement dans des liens solidaires envers des personnes qui osent ensemble, qui prennent un risque.

V. La décision face aux conflits d'intérêt.

Docteur Colette RAFFOUX

V. a) Les conflits d'intérêt en médecine.

Je suis directeur de FRANCE GREFFE DE MOELLE qui est le registre des donneurs de moelle pour les patients, enfants ou jeunes adultes leucémiques qui doivent bénéficier d'une greffe de moelle et qui n'ont pas de frères et sœurs qui puissent leur donner de la moelle.

Il s'agit de mettre en œuvre des techniques très lourdes, à la fois pour la greffe de moelle, et pour chercher un donneur.

Ceci conduit inévitablement à un conflit d'intérêt : doit-on dépenser beaucoup pour trouver un donneur pour un patient ou bien doit-on plutôt prendre en compte l'ensemble des patients, par exemple en réévaluant sans cesse notre approche, afin de trouver le meilleur donneur au moindre coût pour l'ensemble des patients ? Il s'agit donc bien d'une situation de conflit d'intérêt entre le soin pour un patient ou le soin pour l'ensemble des patients.

Dans le code de déontologie, on peut lire “ la médecine n'est pas un commerce et ne doit pas être pratiquée comme tel ”. Néanmoins, les incidences commerciales et économiques de l'exercice médical sont indéniables. Il faut bien reconnaître que si les démarches du médecin sont indemnes de toute pensée commerciale, les conséquences de ses actes et décisions thérapeutiques sont économiquement lourdes.

Le devoir du médecin, c'est d'être, à tout moment, le meilleur possible pour son patient. Il s'agit là d'une éthique personnelle, basée sur la relation individuelle médecin / malade.

Mais le praticien doit, à tout moment, choisir entre ne pas être incompetent (par exemple, il va demander des examens biologiques coûteux pour confirmer son diagnostic), et des données de santé publique qui, au nom d'une éthique collective, lui feront dire : si je demande cet examen coûteux pour ce patient, qu'en adviendra-t-il des autres ?

V. b) L'éthique individuelle.

Cette relation du médecin avec le patient correspond à une éthique individuelle, qui repose sur la primauté de l'individu sur la société. Il est difficile d'admettre que cette éthique puisse coopérer avec une économie de santé, visant à satisfaire le plus grand nombre.

V. c) L'éthique collective.

Si on réfléchit, maintenant, à la relation médecin / patient dans une relation sociétale, il s'agit alors d'une éthique collective qui repose sur des données de santé publique, des techniques de soins en réseaux, (beaucoup plus développées en Grande-Bretagne) et qui privilégie la collectivité sur l'individu.

Je prendrai l'exemple des malades leucémiques : il existe différentes thérapeutiques alternatives. Dans le cadre de cette éthique collective, à son arrivée à l'hôpital, un tirage au sort attribuera au premier le protocole numéro 1, au deuxième, le protocole numéro 2, au troisième, le protocole numéro 3 ... On ne s'attardera pas sur le besoin du patient, au delà de son strict état clinique, de données médicales, mais le résultat en sera l'analyse a posteriori des résultats de ces thérapeutiques

mise au service de la collectivité, puisque ces résultats serviront de traitement pour les futurs patients.

Ceci illustre bien que, quelle que soit sa discipline, le médecin est confronté à un choix. Ces deux approches, éthique individuelle et éthique collective, constituent une contradiction entre une dimension individuelle de la médecine et une dimension collective née de la notion de santé publique.

V. d) Le principe de précaution, et la prise de responsabilité.

L'éthique individuelle repose sur le principe de précaution, le principe d'assistance à personne en danger, et le principe de confidentialité qui font que pour chaque patient, le médecin aura tendance à assurer le meilleur soin en aspirant au risque zéro. N'oublions pas les Tribunaux !

En pratique, dans ce cas, sa responsabilité comme sa décision sont diluées, s'appuyant sur des critères biologiques, techniques, parfois inutiles et coûteux ... Mais qui permettent de tendre vers le risque zéro. Mais le bilan entre le bénéfice de l'action menée et le risque éventuel encouru est rarement fait.

Le principe de précaution et la prise de responsabilité s'affrontent. Prenons un exemple simple. Un jeune garçon consulte son médecin traitant, il a une angine. Le médecin l'examine et annonce que ce n'est pas très grave ", quelques médicaments pour faire baisser la fièvre, et le garçon part avec ses parents. Par malchance, c'est un cas absolument exceptionnel : une angine à streptocoques. Les conséquences de l'angine non traitée par des antibiotiques peuvent être dramatiques, il pourra avoir besoin d'être dialysé à vie. Dans ce cas précis, le médecin a pris sa responsabilité en choisissant de ne pas donner d'antibiotiques pour éviter la résistance aux antibiotiques. Mais l'analyse des risques est incorrecte parce qu'effectivement, de façon exceptionnelle, on peut observer des complications avec une angine non traitée par les antibiotiques. Le risque n'a pas été bien étudié, le médecin n'a pas pris le temps de dire aux parents : " si votre enfant, dans trois jours, présente encore de la fièvre, revenez me voir et nous reconsidérerons la situation ".

A l'opposé, l'éthique collective s'appuie sur le principe de la primauté de la collectivité sur l'individu. C'est la notion d'éthique sociale qui considère qu'il est aussi important de développer l'accès aux soins pour tous que le bien-être individuel .

Dans cette optique, on parle vraiment de " système " de santé, qui comprend les infirmières, les rééducateurs, le médecin étant le maillon d'une équipe de soins, et la décision thérapeutique résultant d'un consensus, dans cette perspective, la responsabilité devient alors plus collective.

V. e) Trois propositions pour la résolution des conflits d'intérêt.

Ainsi, le médecin est-il confronté à ces alternatives, lorsqu'il fait un choix thérapeutique.

Trois pistes paraissent intéressantes pour résoudre ce conflit :

- *Considérer le malade comme un sujet libre.*
- *Concevoir que le malade est un sujet ayant un projet propre.*
- *Croire que le médecin est une personne responsable.*

le malade est un sujet libre.

C'est sur ce terrain de la reconnaissance de l'autre comme sujet, ce qui induit la notion de réciprocité des libertés, que se pose cette question éthique liée à cette activité de soin.

Le malade demande qu'on l'aide à retrouver la plénitude de son existence, mais il est un sujet libre qui est en droit d'attendre que l'on y travaille avec lui.

Chacun des soignants, dans ce cas, est appelé en conscience à s'engager - on a déjà parlé de l'engagement précédemment - dans une réponse faite à un sujet libre, qui prendra en compte la personnalité, les attentes et les limites du patient. Dans cette démarche, le médecin n'est pas seul. Il a des lois, un code de déontologie, un ensemble de règles professionnelles qui vont l'aider à prendre sa décision.

Le malade est un sujet porteur de son propre projet.

La question qui se pose avant toute prise de décision par le médecin est : " pour quoi faire ? Quel est le projet du malade ? " Face à une personne en fin de vie, n'a-t-on pas le devoir de connaître le projet de la personne ? Ne doit-on pas l'aider à aller vers la paix définitive, plutôt que de s'acharner ? Quel est le projet de la personne ? L'acharnement que l'on mettra à traiter ce patient, n'est-il pas plutôt réponse au bien-être professionnel du soignant, plutôt qu'au projet du patient ?

Voici un exemple : je suis donc responsable de ce registre FRANCE GREFFE DE MOELLE et nous accueillons des donneurs qui vont avoir, nous disent-ils, la chance, la joie de donner leur moelle pour des malades en attente de transplantation. Une fois ce don accompli, certains nous ont écrit, regrettant que leur don n'ait " pas été reconnu ". leur acte était accompli pour le patient, mais aussi pour être eux mêmes reconnus dans leur action. Nous avons donc rencontré ces donneurs, les mille premiers, ce qui nous a permis de comprendre pourquoi ces donneurs n'avaient pas été reconnus ; l'attitude médicale se heurtait à un conflit d'intérêt. Les médecins qui les recevaient pour être prélevés ne les accueillait pas véritablement ... parce qu'ayant d'autres patients, parce que pressés, parce que débordés par autre chose...

Il lui faut à la fois soigner un maximum de patients, et accueillir ce donneur qui, au travers de ce don, pourra devenir un homme “ debout ”, (nous avons reçu comme témoignages des phrases telles que “ ce don m’a fait grandir, m’a fait comprendre ce que c’était que la communion, moi qui ne crois en rien ”) et deviendra à son tours le meilleur témoin pour convaincre de futurs donneurs. C’est un exemple de conflit d’intérêt : le manque de temps et d’un autre côté, accueillir pour permettre à l’homme d’être debout.

le médecin est une personne responsable.

Chacun, dans le système de soins, occupe une place spécifique avec des attributs et des responsabilités qui lui sont propres, mais l’ensemble des soignants, en particulier à l’hôpital, constitue une équipe chargée des soins et responsable de leur mise en œuvre.

La démarche éthique, la démarche de tout médecin, impose la recherche du sens de l’action de soin de l’ensemble de l’équipe de soins. Le médecin généraliste, lui non plus, n’est pas seul et ne doit pas rester isolé. Il fait partie de l’équipe de soins : une infirmière, une assistante sociale, un rééducateur par exemple, peuvent être sollicités pour aider le patient à suivre un traitement. Leurs avis doivent être pris en compte par le médecin qui devrait en toute humilité (on a parlé tout à l’heure d’humilité) considérer qu’aujourd’hui, dans la complexité mouvante de la société moderne, c’est la fin des certitudes absolues, bien décrite par EDGAR MORIN.

L’éthique ne peut plus être une somme de décisions hiérarchiques, sans appel, simplement appuyées sur un argument d’autorité. L’éthique, aujourd’hui, dans la responsabilité médicale, c’est la nécessité de débats contradictoires où chacun fait l’effort de dire ce qu’il pense (et ce n’est pas toujours facile !), d’argumenter sa position tout à acceptant que la décision finale soit unique, applicable par tous pour le patient considéré. Le médecin a le devoir de se remettre en cause. Il remet en cause son pouvoir, son savoir. Rien n’est jamais acquis, aucune décision n’est immuable, les connaissances évoluent, le médecin a la responsabilité de mettre à jour son savoir et de repenser ses décisions.

Plus généralement, le médecin, comme n’importe quelle personne, doit faire preuve de discernement dans sa décision, en regardant l’autre, en regardant le projet du patient, en écoutant les membres de l’équipe de soins, à la recherche d’une vérité. Nous ne sommes pas dépositaires d’une vérité. La vérité vient de tous. Enfin, il paraît important de savoir remettre en cause une décision prise, en toute humilité.

Nous avons la chance, en tant que médecins, d'avoir à tout moment un témoin qui indique si la décision prise est ou non la bonne : il s'agit du patient qui souffre encore ou qui est guéri. Nous avons ainsi la chance de pouvoir réinterpréter nos décisions.

Cette démarche de remise en cause permanente des motivations, des décisions, au travers de la reconnaissance de l'autre, de sa liberté, de son projet, et une approche critique de soi même, est un chemin de paix au travers de ces conflits d'intérêt.

Dom Hugues MINGUET :

Cet exposé, à partir d'un contexte et d'une éthique de crise nous a conduit à une question fondamentale " L'éthique est-elle extrinsèque à l'homme, est-elle une contrainte extérieure à l'homme ou est-elle est au cœur de l'homme, à l'intérieur de l'homme ? Si l'homme est " être de relation " - ce que vous venez de nous dire, dans cette écoute d'autrui, de son projet – alors, l'éthique est intrinsèque à l'homme, c'est-à-dire que ce n'est pas une contrainte extérieure, c'est une obligation d'engager notre liberté, notre responsabilité devant l'autre, devant le visage de l'autre, comme le dirait EMMANUEL LEVINAS.

VI. La vision partagée.

Vincent LENHARDT

VI. a) Trois expériences pour construire une réponse.

Pour parler de la notion de vision partagée et d'intelligence collective dans la perspective de " L'homme à transmettre ", je vais m'appuyer sur mon expérience d'accompagnateur de responsables d'entreprise (individuellement ou en équipe, qu'il s'agisse d'une équipe de projet, d'une équipe de direction, ou éventuellement de l'ensemble de l'organisation).

C'est un premier aspect de mon expérience ; elle se complète par une activité d'accompagnement thérapeutique, tout à fait fondamentale, à la fois par le travail que j'ai dû mener sur moi même pour accéder à cette dimension de thérapeute, que par l'expérience du groupe, du travail corporel, du travail analytique, acquise dans ce cadre.

Enfin, membre d'une famille engagée spirituellement, (avec un frère et une sœur religieux et religieuse), je suis confronté personnellement à cette recherche spirituelle qu'actuellement je partage avec mes frères et sœurs de l'équipe.

Ces trois regards sur l'être humain, loin d'être opposés, me semblent au contraire complémentaires pour répondre à la question : " quel homme, quelle anthropologie sous-tend notre regard dans l'accompagnement ", dans quelque institution que se soit, (qu'il s'agisse d'une association, d'une institution privée...), ou face à une personne ayant un projet personnel, ou même une recherche spirituelle.

Enfin se pose toujours cette question : " qui est en face de moi ? " Et " qui suis-je, moi-même ? "

La réponse fait référence aux différents regards évoqués par JEAN - LOUP DHERSE (en citant COMTE – SPONSVILLE). Comment garder à la fois cette approche d'unification de l'être humain (pour soi et pour l'autre) et générer aussi une dynamique qui permette l'épanouissement à la fois de la personne en tant qu'individualité, et de l'organisation globale.

C'est là que se pose la question de la vision partagée.

VI. b) La vision partagée.

Qu'est-ce qu'une vision ? Qu'est-ce qu'une vision partagée ? Y a-t-il une seule vision ou des visions ?

La confrontation des regards.

Voici l'histoire, pleine d'humour, du rabbin qui reçoit trois plaideurs venus le trouver : l'un plaide sa cause et dit " rabbin, il me doit justice, voilà comment les choses se sont passées, ... n'est-ce pas que j'ai raison ? ... ". Le rabbin se tourne vers lui et lui dit : " Vous avez raison, c'est sûr ". Alors l'autre, indigné, prend la parole à son tour et dit " ce n'est pas possible, vous lui donnez raison, mais vous ne m'avez même pas écouté, voilà en fait comment les choses se sont passées, ..." Après quelques instants, le rabbin dit : " Effectivement, vous avez raison ! " Alors le troisième personnage surpris : " Mais vous ne pouvez lui donner raison et donner raison à l'autre, ce n'est pas possible, il faut ... " Alors le rabbin se tourne vers lui et dit : " Vous avez raison ! ".

Je peux vous assurer qu'en tant qu'accompagnateur d'équipes de direction, c'est une situation que je rencontre très souvent ! Tout le monde a raison !

Il s'agit là d'une première question : peut-on parler d'une seule vision du réel ? Evidemment non ! Pourtant, il faut faire des choix, prendre des décisions opérationnelles.

Ainsi, tout le travail, à la fois pour l'individu, pour une équipe, une organisation, une institution, voire même pour la société, sera justement :

- *d'être à l'écoute les uns des autres,*

- *d'accepter, pour cela, de prendre une certaine distance par rapport au réel,*
- *et d'identifier quel est son système de représentation qui va filtrer le réel.*

Eviter l'écueil de la toute puissance.

Ainsi, des décisions communes, un certain partage sont possibles, mais ne soyons pas dans le fantasme de la toute-puissance du dirigeant qui élabore ce que j'appelle une " vision pilule " et la fait avaler à tout le monde ! Encore que ce soit parfois extrêmement résolutoire ! Il est même souhaitable qu'un dirigeant ait une stratégie...

Mais cela ne générera pas pour autant une intelligence collective.

S'il est le seul à penser et que tous les autres exécutent, le système peut être extrêmement performant pendant un temps, mais il ne réalisera pas le potentiel de l'ensemble des ressources humaines, de l'ensemble des personnes qui sont là, et qui sont pourtant toutes capables de penser et d'agir : une personne pense et les autres agissent ensemble. Ce n'est rien d'autre que ce que l'on a appelé taylorisation !

Tendre vers une plus juste vérité.

Bien sûr, cela a été et doit rester extrêmement efficace.

La capitalisation de l'expérience due à l'économie d'échelle, à une organisation rationnelle,... doit être conservée, mais elle doit trouver son accomplissement dans un ordre supérieur, qui sera justement celui des cultures de réseaux qui caractérise cette nouvelle ère dans laquelle nous sommes déjà entrés de plain-pied, l'ère post-industrielle, où chacun peut, avec un fax, un modem et un portable, créer une entreprise mono personnelle, dont le champ d'action sera mondial.

Cette proximité nouvelle du monde entier soulève des questions inédites : comment peuvent coexister le monde des " chefs et experts " d'une part, et de " ceux qui serrent les boulons " d'autre part ?

Ces questions viennent alourdir un peu plus la somme des préoccupations quotidiennes, personnelles, (couple, famille...), associatives, ...de chacun.

Chacun sait qu'il ne détient pas la vérité. La tradition juive, le Talmud, enseignent que la parole de Dieu, l'absolu, ne peuvent se dire, se résumer, être définis par des phrases : chaque mot a une multiplicité de sens et ce n'est que dans la confrontation des points de vue, que peut apparaître une certaine vérité, qui cependant échappera toujours! Ceci met l'accent sur les limites liées aux personnes.

JEAN - LOUP DHERSE a d'autre part rappelé que la lecture de l'événement peut obéir à des niveaux logiques différents. Prenons l'exemple d'un accident de voitures, il y a d'une part l'événement brut,

l'accident de voitures, d'autre part les témoins ; or on sait bien que chaque témoin va " voir " l'événement d'un point de vue différent, en fonction de son cadre de référence, du niveau d'abstraction dans lequel il se situe.

Enfin, le troisième point qui me semble essentiel, est la notion de complexité : les différents niveaux logiques s'interpénètrent et nous sommes confrontés en permanence à une situation paradoxale dans laquelle ce qui est vrai à un niveau contredit ce qui est vrai à un autre niveau.

Une intelligence collective.

Ainsi, comment parler de vision partagée? Les Hindous ont une belle métaphore : des Indiens demandent ce qu'est un éléphant. Le premier, aveugle, dit " c'est un tronc d'arbre. " l'autre dit " c'est un mur ". Et tous les deux ont raison, naturellement ! Et puis le troisième dira " c'est un serpent ", un autre " c'est une feuille de banane " ...Ainsi de suite !

Face à la notion de vision partagée, il est important de reconnaître notre propre aveuglement, nos propres limites. Une fois pris ce recul par rapport à notre propre système de représentation, comment alors travailler ensemble? Comment arriver à ce que dans un groupe, une équipe, une congrégation religieuse, une association, on puisse tomber d'accord autour d'une vision, d'une intelligence collective ?

Ce processus fait appel à trois étapes ;

- **Rendre possible des paroles différentes** : il y a d'une part la juxtaposition de personnes qui sont chacune experte, qui doivent rester à titre d'expert, et donc conserver une parole différente pour apporter leur complémentarité. Si l'on se situe à un niveau psychologique, on dira que ce sont des personnes assertives, des personnes qui se sont construites. Si l'on se place à un niveau spirituel, voire évangélique, on parlera de personnes qui ont développé leurs talents.
- **Rester à l'écoute** : mais ceci est en parfaite contradiction avec le fait d'être à l'écoute, d'être une personne centrée sur l'autre (que cet autre soit le client, l'actionnaire, le personnel,... Or il faudra développer complètement cette capacité d'écoute et d'acceptation ; alors, faut-il parler ou faut-il écouter ? Pas facile ! BERTRAND MARTIN (un grand industriel qui a une expérience tout à fait exemplaire de redressement d'une entreprise à travers une approche de confiance et de mise en puissance des personnes), le souligne bien lorsqu'il dit : " quand je reçois un cadre dans mon bureau, toutes les quinze secondes, je me demande si je dois l'écouter encore pendant une heure et demie - ce qui va lui permettre de s'exprimer, de se sentir compris, conforté, d'élaborer sa pensée avec mon soutien,... et sera donc extrêmement motivant - Ou s'il faut lui donner un coup

de pied dans les fesses et qu'il sorte tout de suite pour aller faire son boulot parce que je n'ai pas que ça à faire ! Et bien je sais pas ! Et toutes les quinze secondes, la question se pose ! ”.

Ainsi, il faut vivre cette contradiction permanente : être une personne de talent et d'autorité et en même temps être dans l'écoute.

- **Centrer l'équipe sur une vision commune :** nous venons déjà de passer de la mono logique à la dia logique, (pour parler comme EDGARD MORIN), mais il y a une troisième étape, celle - non plus du groupe où les gens s'écoutent, où il y a juxtaposition d'individus - mais de l'équipe performante, c'est-à-dire l'équipe où chacun est centré sur une vision commune, une vision qui comporte toutes les limites que je viens d'indiquer.

Comment se construit-elle ? JACQUES DESCAMPS et JEAN - LOUP DHERSE l'ont évoqué : il s'agit de la notion de bien commun. Je ne travaille ni pour moi, ni pour toi, ni toi pour moi, nous travaillons pour un bien qui nous dépasse.

Il est essentiel d'identifier les “ sages ” de l'entreprise, ceux qui travaillent pour le bien commun, non pas pour leur carrière, pour la “ petite mafia ” du département ou de l'équipe ... mais qui travaillent pour que l'entreprise soit pérenne, et donc pour nous. Il s'agit là d'un autre niveau de compétence, d'un autre niveau d'identité, difficile à acquérir et à développer, et qui est identifié d'un point de vue managérial comme porteur de la vision, de la stratégie de l'entreprise, au service du bien commun.

Au niveau psychologique, il s'agit de personnes qui ont développé le sens du service, la capacité du don d'eux-mêmes, et au niveau spirituel, il s'agit d'une capacité non seulement de relation ou d'altérité mais d'une capacité d'oblativité, c'est-à-dire capacité à se mettre au service d'une cause qui dépasse.

Développer un “ corps de valeurs ” fort.

Il faudra donc, si je suis responsable dans une collectivité, qu'elle que soit sa nature, que je développe simultanément ces trois qualités. Cela suppose que les individus, les équipes, la structure même de l'organisation, la métastructure aient su développer (ce que les américains appellent CORPS VALUES), un corps de valeurs extrêmement fort dans lequel le profit ait certes une valeur, mais une valeur qui n'est généralement pas première. (Cette valeur du profit est incontournable, mais elle n'est ni la seule, ni forcément la première).Le système de représentation est différent, il ne s'agit pas d'une logique linéaire, mais d'une logique systémique qui intègre l'ensemble des finalités (humaines, managériales, commerciales et économiques).

Cette vision partagée, est ambiguë : intelligence collective, certes, mais qui ne sera collective que dans la mesure où elle devient communautaire (il est paradoxal de parler de communauté, lorsqu'il faut parfois réduire les coûts, licencier. Or ce sont des risques qu'il faut gérer). Mais elle ne sera pleinement collective (c'est-à-dire que les gens travailleront vraiment ensemble) que lorsqu'ils seront capables de se " passer la copie ", lorsqu'une certaine conception du bien commun, une certaine solidarité a été développée.

" L'homme ressource ".

En terme d'anthropologie, je parlerai d'une anthropologie managériale ou opérationnelle, qui est celle de l'expert qui se développe personnellement , qui peut aussi être un donneur d'ordre, et qui s'accomplit - qui ne s'abolit pas - dans un ordre supérieur qui est celui de " l'homme ressource ". Il est celui qui ne se centre plus seulement sur des contenus, mais sur des processus relationnels, et qui va être capable d'animer un groupe de projet, de gérer un processus transversal.

Devenir " L'homme ressource " implique aussi l'accomplissement dans un troisième registre qui est celui du " porteur de sens ", c'est-à-dire celui qui est porteur des valeurs et qui va aider les autres à en prendre les enjeux en compte et permettre ainsi de construire ces valeurs ensemble.

VI. c) Eduquer à la liberté et à la responsabilité.

Enfin, on peut résumer cela en un processus d'éducation à la liberté et à la responsabilité. Il s'agit d'amener des hommes qui sont, dans le monde actuel encore, quelques centaines de millions d'esclaves, à sortir de l'esclavage et à parvenir à cette part de libération qui leur permettra de devenir a minima des employés, puis des acteurs, des créateurs ou des co-créateurs, voire même des co-responsables d'une situation non seulement individuelle mais collective.

Ce processus de croissance me paraît vraiment l'enjeu à la fois :

- *d'un développement managérial, développement du monde du travail, au sens large,*
- *d'un développement personnel où l'on va progressivement accompagner ou vivre dans un accompagnement, l'exercice, l'apprentissage de la liberté pour devenir capable de responsabilités. PETER FRANKLE, (un des thérapeutes majeurs de ce siècle, malheureusement mort cette année, à l'âge de 90 ans, aux Etats-Unis), a peut-être le mieux réfléchi et parlé de la notion de sens, après son expérience de psychiatre, de psychanalyste, et, disciple de FREUD. Il avait vécu l'expérience des camps de concentration, et disait que les gens qui survivaient, n'étaient pas les plus forts, ni les plus intelligents, ni les plus riches, mais ceux qui donnaient*

du sens à leur vie. Et parlant des américains, il aboutissait à cette métaphore, que je trouve amusante , en disant “ Il y a tout un continent à traverser ! ”. Vous savez qu’aux Etats Unis, à l’est, il y a une statue qui s’appelle la Statue de la Liberté, mais il y a un continent à traverser pour qu’à l’ouest, on construise la “ Statue de la Responsabilité ” !

Dom Hugues MINGUET :

VINCENT LENHARDT nous a donc parlé de “ vision partagée ”. Cet exposé, nous permet de découvrir que nous sommes solidaires en tant qu’individus. L’éthique, c’est aussi cette quête de sens et la manifestation opérationnelle de nos co-solidarités dans la construction ou la dégradation du bien commun qui, dans l’entreprise, s’exprime entre autres par la vision partagée. Cette vision systémique de l’organisation où chacun a sa place, son influence, tout en étant simultanément porteur du tout, nous invite à réfléchir à la place d’une culture.

Ce thème, éthique et culture, me semble un sujet tout à fait central dans notre approche. Il est peu traité et pourtant il est capital.

VII. ETHIQUE ET CULTURE.

Bernhardt BEUTLER

VII. a) Remarques préliminaires.

Permettez moi quelques remarques avant de commencer :

- *Tout d’abord, je suis très heureux de retrouver mes amis et de revoir l’avenue des Frères Lumière*
- *Deuxièmement je voudrais adresser un compliment à Madame RAFFOUX, parce qu’ayant survécu moi-même à un accident “ mortel ”, avec trois semaines de coma, et deux réanimations, je me réjouis d’être encore là dix-neuf ans plus tard*
- *Enfin, si je parle de la culture aujourd’hui, ce n’est pas pour commenter l’excellent programme de la Maison de la Danse, ni les difficultés de l’Opéra de Lyon, ni l’évolution du quotidien “ Le Progrès ”.*

Alors même que je viens de Belgique vous parler de la culture des hommes et de la culture de notre monde, on enterre, dans mon pays, les corps de petites filles et garçons enlevés, violés et tués. Ces événements ont un retentissement judiciaire majeur.

Nous en sommes arrivés, en occident en l'absence " d'ennemi " - le mur de Berlin est tombé - à penser que le libéralisme, le capitalisme pur peuvent faire la loi. Or là se pose la question éthique.

Il y a trente six ans que le Président KENNEDY a été assassiné. C'est lui qui avait prononcé, dans son discours inaugural, cette fameuse phrase " Ask not what your country can do for you, but what you can do for your country " (" Ne demandez pas ce que votre pays peut faire pour vous, mais ce que vous pouvez faire pour votre pays ").

VII. b) Peut-il y avoir une éthique sans implication personnelle ?

Ethique en grec signifie " Philosophie de la morale ". Les réflexions philosophiques doivent permettre d'approfondir l'existence et la morale dès son origine, et ainsi, expliquer les normes morales applicables au domaine particulier du comportement humain, qu'il se rapporte à un individu ou à une communauté.

Mais " ethos ", l'éthique personnelle est plutôt de nature réelle dans le sens où elle est, pour ainsi dire, la somme des convictions morales de l'homme, mais aussi des groupes professionnels, par exemple la

conscience professionnelle du médecin, de l'avocat ou d'autres encore..., ce que l'on nomme habituellement déontologie.

L'éthique n'est pas figée, mais sous-tend au contraire une vision à la fois rétrospective et prospective. J'aime beaucoup cette phrase du Jésuite JEAN - YVES CALVET " le mot éthique oriente l'esprit dans deux directions qu'il faut concilier : elle est à la fois expérience de base à laquelle nous devons être fidèle, et demeure à créer au fil des rencontres et des évènements "

VII. c) La coopération des cultures.

L'analyse de la situation doit précéder toute prise de décision éthique.

Cette approche évoque bien sûr Saint Ignace, (malgré la présence aujourd'hui de nos amis bénédictins). La question posée, " Ethique dans le chaos : quel sens pour l'homme ? " semble signifier que nous sommes déjà dans le chaos. Je ne pense pas que ce soit le cas en Europe : la situation actuelle ne permet pas de parler de chaos, mais le risque est bien réel.

Depuis l'effondrement du communisme dans sa forme totalitaire, le capitalisme, dans sa forme absolutiste, se croit le seul sauveur.

La rencontre, le dialogue, et même l'action dans la Grèce antique ont donné naissance à l'idée de marché dans laquelle seuls comptent les profits de l'individu ou de l'entreprise

Dernièrement, le livre “ Le choc des civilisations ” de SAMUEL F. HUNTINGTON a beaucoup fait parler de lui. Sans entrer dans les détails, je rappelle que l’auteur considère que nous sommes menacés par le choc entre les différentes civilisations, par exemple entre la civilisation musulmane ou confucianiste, et la civilisation occidentale (il fusionne en une seule entité les trois composantes occidentales, à savoir l’Europe, l’Amérique du Nord et l’Amérique Latine). Sa conclusion est vraiment le point de départ de notre réflexion, mais contrairement à lui, nous considérons qu’il faut non pas la lutte, mais la coopération des cultures.

VII. d) La nécessité d’une éthique partagée.

La seconde réflexion est empruntée au dernier livre de HANS KÜNG, bien connu lui aussi, pour sa théorie de “ la globalisation de l’ethos ”. Professeur à Tübingen, KÜNG revendique non pas une éthique uniforme mais la nécessité d’un minimum de valeurs éthiques, de décisions et de comportements partagés, dans lesquels les différentes régions, nations, groupes d’intérêts puissent se reconnaître et s’engager. Il s’agit d’un ethos commun, partagé par les hommes, il ne doit pas y avoir élaboration d’un nouvel ordre mondial sans un nouvel ethos mondial.

VII. e) Les devoirs de l’homme.

Monsieur LENHARDT a évoqué cette idée de “ Statue de la Responsabilité ”, cela me permet d’émettre l’hypothèse suivante : les devoirs de l’homme font partie des droits de l’homme.

Un conseil interactif formé par d’anciens chefs d’état, entre autres Messieurs VALÉRY GISCARD - D’ESTAING, HELMUT SCHMIDT, SHIMON PERES, ... a proposé aux Nations Unies d’adopter, parallèlement à la Déclaration Universelle des Droits de l’Homme de 1948, une Déclaration Commune des Devoirs de l’Homme.

La langue française est plus riche que l’anglais ou l’allemand. Au mot “ duty ” correspond en français l’idée de devoir, mais aussi de responsabilité. Et c’est bien ce dernier concept qu’il convient d’intégrer dans une nouvelle charte. Cette démarche, notamment proposée par HELMUT SCHMIDT, a été attaquée par la presse allemande, mais ainsi que le démontre KÜNG, un tel projet peut-être porté par des groupes sociaux tout à fait différents. Il s’agit d’établir, en marge de la précédente, une Déclaration Officielle des Devoirs de l’Homme en 19 articles. Certains articles, dans leur état actuel, ne manquent pas d’humour : l’article 12, par exemple, dit : “ chacun a l’obligation, la responsabilité de dire vrai et d’agir vrai ”, . Mais plus loin, il déclare aussi : “ Personne n’est obligé

de dire toute la vérité à chacun, à tout moment ”. Si de telles contradictions persistaient dans une déclaration officielle de l’ONU, nous n’irions pas loin !

Cette déclaration aborde notamment le devoir de traiter humainement tous les hommes (Art.1), le devoir de réciprocité (Art.4), la reconnaissance de la non-violence et du respect de la vie (Art.5-7), le devoir de justice et de solidarité (Art.8-11), le devoir d’honnêteté et de tolérance (Art.12-15), le respect mutuel et le partenariat (Art.16-18).

VII. f) Ethique et culture.

“ Respecter l’ethos est un acte culturel ”.

GOETHE disait : “ La culture est ce qui nous entoure ”. Il n’y a donc pas d’exception culturelle. La culture fait partie intégrante de notre vie, depuis notre naissance, là où nous avons grandi, où nous avons été formé, là où nous travaillons, tout ce qui constitue notre environnement y contribue.

De nombreuses constitutions nationales précisent que la dignité de l’homme est inaliénable. On peut faire le parallèle avec le concept “ Ne fais pas aux autres ce que tu ne voudrais pas qu’on te fasse ”. Et, chose étonnante, cette idée est reprise non seulement par ce conseil des anciens chefs d’état, mais aussi, par un parlement des religions qui s’est réuni en 1993 à Chicago.

Pour revenir sur la nécessité d’une vision commune, je fais une parenthèse : alors que se multiplient de nouveaux moyens de communication sensés nous faire gagner du temps, (“ à la recherche du temps perdu ”!), nous assistons à la mise en place de “ l’euro ”, on parle d’eurovision pour une manifestation sportive (football ou autre)...Pourtant, “ l’eurovision intérieure ” n’existe pas. Les eurocrates, les différents partis, les gouvernements européens ont perdu (ou du moins ne se sont pas exprimés) cette “ eurovision ” de l’Europe. L’anecdote suivante illustre bien cette difficulté : lors d’un entretien que j’accordais à un grand magazine Belge, en anglais, sur le 250^{ème} anniversaire (en 1999) de GOETHE, un journaliste anglais m’a demandé “ pourriez vous mettre en place un tel festival autour de SHAKESPEARE avec l’institut français, italien, danois, allemand, finlandais, tchèque, espagnol... ? ” Ma réponse a bien sûr été positive. Sa réaction alors a été de dire que si les allemands “ s’appropriaient ” SHAKESPEARE, rien n’empêchait les anglais de “ prendre ” CLAUDIA SCHIFFER ! On retrouve ainsi de tels préjugés soixante ans après la fin de la guerre.

Si - comme le dit GOETHE - la culture environne l’homme, la liberté culturelle doit aussi respecter une certaine éthique.

Heureusement, l'équilibre subtil entre la liberté artistique et la censure, qu'elle vienne de l'état, des communes, ou même des églises, n'est pas fixé par des règles démocratiques. C'est heureusement le bon sens qui préside le plus souvent à la décision de maintenir un spectacle !

On pourrait, s'étendre plus longuement sur la question de la télévision, mais ce n'est pas l'objet de ce débat.

Cela me rappelle aussi les remous soulevés par l'attribution, il y a quelques années, d'un prix littéraire à un auteur qui s'était " laissé emporter par son imagination " à propos de l'exploitation sexuelle des enfants. Le fait d'avoir dépassé l'écueil de la pruderie, ne nous autorise pas pour autant à faire la publicité de problèmes psycho - pathologique auxquels la société est confrontée. Il n'est que de regarder le visage douloureux des parents belges dont l'assassinat de l'enfant reste impuni.

VII. g) La place de l'ethos individuel.

Il ne peut y avoir éthique collective sans ethos individuel.

En ex-RDA, l'enseignement des doctrines marxistes a d'abord été remplacé par celui des religions chrétiennes. Puis les socio - démocrates leurs ont substitué l'histoire des religions, et l'enseignement de l'éthique (par exemple, la biologie éthique) ; cela ne s'est pas fait sans débat !

Je suis personnellement convaincu qu'une bonne formation, permettant de mieux saisir l'importance concrète d'un ethos personnel est utile à l'instruction civique.

Si l'éthique peut s'enseigner ce n'est pas le cas de l'ethos personnels. PAUL RICOEUR nous enseigne que le sujet moral, responsable n'existe pas mais le devient au travers de sa relation à l'autre. Nous sommes chaque jour confrontés, du moins implicitement, à des attitudes mercantiles, au choix entre vérité ou mensonge, à la tentation de la violence, du sexe... Le mot vertu est " out-dated ", dépassé.

Pourtant, une attitude éthique est possible dans toute situation. Si le comportement éthique ne s'apprend pas, il se transmet au travers de nos expériences personnelles et de notre exemple. Cet engagement éthique de chacun, pour les générations à venir, doit permettre de préserver le monde du chaos.

Il importe de se poser la question du dieu grec KAIROS (le dieu du moment opportun) : que fais-je, avec quels moyens, dans quel but, en ce lieu, en cet instant ; c'est alors qu'éthique et culture se rencontrent.

Dom Hugues MINGUET :

Vos amis auront reconnu votre humour et votre sens de la provocation ! Vous avez souligné ce passage du droit au devoir, la nécessité d'une éthique mondiale. Mais cette éthique mondiale ne

serait rien sans une appropriation de l'éthique à un niveau personnel, une sorte de ré appropriation personnelle de ces valeurs.

VIII. “ L'HOMME A TRANSMETTRE ”.

Dom Hugues MINGUET

J'ai été d'emblée passionné par ce thème “ L'homme à transmettre ”. Je crois qu'il est au cœur de chacune de nos préoccupations et de notre questionnement sur l'influence de notre action.

VIII. a) “ Etre plutôt que paraître ”.

Il est paradoxal de constater que l'homme nous semble souvent “ à paraître ”, beaucoup plus “ qu'à transmettre ”, c'est-à-dire qu'il serait plutôt devant, comme en fuite à l'horizon. Pourquoi ? Parce que nous avons beaucoup vécu sur ce mythe qui a réuni le sens et la croissance. Nous croyons que nous réaliser, c'est être toujours en croissance. Ainsi, le but n'est jamais atteint. C'est vrai d'une certaine manière, mais cela peut conduire à des excès : la consommation en est un exemple, où l'homme en est réduit à consommer dans une sorte de compulsion ; il dévore, persuadé qu'il se comble, oubliant un peu cette dimension de l'être.

Il est malaisé de cerner qui est cet homme : Il n'a plus de passé, il lui est difficile de vivre le présent. Comment alors, transmettre un tel homme qui, plutôt que d'être, d'exister, est “ à paraître ” ?

VIII. b) Pour transmettre, il faut “ se recevoir ”.

Notre première expérience est qu'avant de transmettre, nous nous recevons. De qui nous recevons nous ? De nos parents, d'une famille, d'une culture, d'une histoire aussi. Et cette expérience est essentielle puisqu'elle nous fait percevoir combien nous sommes des êtres contingents, limités. Mais cette limite est aussi une permission d'ouverture, ouverture à l'autre, au visage de l'autre et plus fondamentalement peut-être, dans la perspective qui est la mienne, ouverture au transcendant qui est dans le visage de l'autre.

S'expérimenter contingent, c'est aussi s'inscrire dans une histoire, être auteur de son histoire, et co-auteur, avec d'autres, de notre histoire.

VIII. c) Transmettre “ l’homme debout ”.

Permettre à l’homme de vivre après nous.

L'enjeu fondamental est de donner à l'homme la possibilité de vivre après nous. Notre temps a probablement agit comme “ Le dernier des Mohicans ”, comme s'il n'y avait pas d'homme à transmettre. Nous avons ainsi été capables de créer des forces de destruction, ou de puiser dans les réserves naturelles sans souci du suivant ...

Il s'agit donc de transmettre un homme debout, un homme qui réponde du sens, un homme qui trouve sa parole et qui l'habite. C'est bien l'enjeu de toute éducation que de libérer la parole de l'autre, de lui permettre de trouver, justement sa propre réponse au sens.

Retrouver le sens de la paternité.

Notre temps a certainement besoin, au travers de cette réflexion sur l'homme à transmettre, de réfléchir à la paternité.

La paternité est souvent une paternité blessée, parce que nous faisons tous plus ou moins l'expérience d'une famille ou d'un milieu divisé. Et nous avons à retrouver, sans doute, ce sens de la paternité.

La paternité, ce n'est pas transmettre une copie de ce que nous sommes ... MARCEL LEGAUT parlait, en son temps, de paternité d'appel. Pour lui, la paternité n'est pas de demander à l'autre de devenir moi-même, mais au contraire de l'appeler à être lui-même, à être un homme debout. Pour permettre à cet homme de “ naître et de renaître ”, nous avons besoin de rencontrer des hommes unifiés, des êtres qui habitent leur parole, qui vivent en cohérence avec ce qu'ils disent. Et cela demeure un combat, une recherche perpétuelle : l'unité, la recherche de la justesse ne sont jamais données d'avance.

L'exemplarité des responsables.

Cette cohérence doit s'exprimer dans l'exemplarité et notamment dans l'exemplarité des responsables. Le responsable doit à la fois être une sorte d'incarnation du sens, et adapter la règle à la croissance de chacun. Il doit humaniser le réel.

L'exemplarité des structures.

Nous avons besoin aussi pour transmettre l'homme, de travailler à l'exemplarité des structures. Il est des structures, qui plus que d'autres, permettent la vie, et d'autres qui sont réellement destructrices. Dans certains cas, la liberté de la personne devient très restreinte, la parole impossible. Mais nous

avons besoin aussi d'une exemplarité des personnes, c'est-à-dire d'un développement pour chacun de nous, d'un sentir juste, d'un enracinement dans l'amour et la vérité.

Alors, comment vérifier la pertinence de notre parole, quand nous parlons d'homme à transmettre ?

VIII. d) Vérifier que l'on est au service de la personne.

Si nous voulons vraiment être serviteur de l'homme, comment vérifier que nous sommes bien à son service ? Je crois que le talent, s'il est fait pour autrui, a tout à gagner à écouter l'autre. Voici sept critères qui peuvent nous y aider.

“ Permettons nous à l'autre d'accéder au sens ? ”.

L'expérience montre que, pour accéder au sens, il faut que la personne soit respectée dans les différentes dimensions de son être. Le soma tout d'abord, le corps : le taylorisme par exemple, n'a pas respecté l'homme dans son corps, et aujourd'hui encore, il n'est pas toujours respecté.

Ce respect de l'autre, qui donne accès au sens, est aussi le respect de l'Autre dans sa dimension psycho - affective. Mais cela encore ne suffit pas, nous devons aussi accueillir l'autre dans sa dimension intellectuelle ce que les Grecs appelaient le "noûs".

Enfin, c'est permettre l'accès au sens dans la dimension spirituelle.

“ Permettons-nous à autrui d'établir de vraies relations ? ”

Dans le milieu de l'entreprise comme ailleurs, il est souvent difficile d'établir de vraies relations.

Il y a tentation de compétition, de tricherie, de pouvoir, le rapport à l'information est faussé...

Pourtant, une entreprise, comme toute communauté, a besoin de personnes qui vivent de vraies relations et d'un climat dans lequel peut se développer la confiance et donc la prise de risques.

“ Notre développement comme celui d'autrui est-il possible ? ”

Il s'agit de la recherche des talents. Nous avons à découvrir nos talents, comme à permettre à l'autre de découvrir et de risquer ses propres talents.

Une forme d'éducation, naïve et destructrice, interdisait l'usage ou la reconnaissance des talents de chacun, par crainte de l'orgueil.

Cette vision est regrettable, parce que si une personne est brillante, c'est pour elle comme pour servir autrui.

Il y a donc tout intérêt à reconnaître ses dons car on en devient de plus en plus responsable.

“ Permettons nous à l’autre de s’engager, d’être créateur ? ”

Il s’agit de donner des espaces, des lieux où l’autre peut prendre la parole, répondre du sens, et donc échanger avec autrui, et ainsi, justement, transmettre l’homme.

“ Contribuons nous à développer la confiance ? ”.

Je n’y reviens pas car ce sujet a déjà été largement abordé aujourd’hui.

“ La gratuité ”.

Transmettre l’homme, nécessite qu’il ne soit réduit par rien et qu’il soit reconnu pour lui-même ; l’autre n’est jamais réductible à du quantifiable, à du mesurable, au service qu’il rend à la collectivité.

Il est plus, il est Autre. Il est toujours ce mystère transcendant devant lequel j’ai à me poser comme serviteur.

La gratuité, ce peut-être simplement dire un vrai bonjour le matin en arrivant au travail, c’est, au sein d’activités commerciales, de rencontrer vraiment le visage de l’autre. Ce point me semble tout à fait essentiel.

“ Le professionnalisme ”.

Le professionnalisme est la conjugaison très opérationnelle “ d’amour et vérité ”. Je vais vous en parler au travers d’un souvenir : alors que nous étions vos proches voisins, à Hautecombe, en Savoie, nous avons fait restaurer une grange batelière du XII^{ème}. Celle-ci avait une charpente tout à fait extraordinaire dont la réfection avait été confiée à un Maître Compagnon. En entrant dans ce bâtiment, on était saisi d’une sorte d’extase esthétique et spirituelle où l’on sentait l’amour. Rencontrant un jour l’épouse du compagnon qui avait restauré cet édifice, je lui demandais quel était le nom de compagnonnage de son mari. Elle me répondit : c’est “l’amour du travail”. L’œuvre portait véritablement le nom de la personne. C’est une merveilleuse illustration pour moi de cet homme à transmettre à travers l’amour et la vérité.

IX. DEBAT.

1^{ère} question : L’intuition.

Q : “ Dans tout ce que j’ai entendu, que ce soit sur la décision juste, la décision vraie, la façon d’appréhender la réalité, je n’ai jamais entendu parler de l’intuition ! Je suis étonné !

D'une façon plus générale, je suis extrêmement surpris de cette impression qu'il y a moins de place laissée à l'intuition, en faveur de l'accumulation de connaissances. Or je pense personnellement que, par l'intuition, on peut appréhender les situations, même en cas de conflit grave, pour une décision vraie, une décision juste (j'ai bien aimé les mots employés).

Ma deuxième remarque concerne les problèmes de l'éthique et de la confiance qui très justement ont été soulevés : je pense qu'il est un comportement éthique de base que doit avoir tout responsable, c'est l'optimisme ! Je dit bien optimisme et pas angélisme. C'est-à-dire que je considère comme anti-éthique tous les moyens d'information qui répandent le pessimisme et induisent des comportements graves ”.

Vincent Lenhardt :

Il me semble qu'il s'agit plus d'un partage que d'une question. Peut-être pouvez vous nous en dire plus sur l'intuition ?

Q “ *Je pense que l'on pourrait établir une dialectique entre intuition et éthique. A la limite, une intuition peut aller à l'encontre de tout le respect que l'on peut avoir de ce que les gens pensent et pourtant, il faudra peut-être trancher dans le sens de l'intuition pour engager une grande décision, par exemple ”.*

Vincent Lenhardt :

Tout à fait d'accord, Monsieur ! J'ajouterai une chose : dans nos décisions, l'intuition a une grande part, mais ce qui me paraît capital, c'est que la raison vienne critiquer cette intuition et la fonder.

Jean - Loup Dherse :

C'est un jeu, permanent : j'ai l'intuition d'une voie mais je dois ensuite travailler de manière rationnelle pour valider cette intuition.

Il me semble que si, au moment d'agir ou de décider, on arrive à prendre du recul et à se poser la question des conséquences de ce que l'on va faire sur les différentes catégories de personnes qui seront affectées par la décision, c'est à ce moment-là que l'intuition va jouer. Il faut aussi pouvoir, dans un deuxième temps, se demander si, pour atteindre ce but, il n'existe pas d'autre solution porteuse de “ plus de bien commun ”.

Est-ce que l'intuition, ce n'est pas être inconsciemment compétent ?

Bernhart Beutler :

Dans ce pays cartésien, je me réjouis de votre remarque : j'ai évoqué récemment l'intuition, lors de la discussion d'un programme avec notre P.D.G. en Allemagne et il m'a dit : " l'intuition appartient à ceux qui ont toujours leurs propres références ".

Je voudrais aussi répondre à ce qu'a dit Monsieur dherse : je ne suis pas d'accord lorsque vous évoquez les conséquences d'un choix, sans faire référence à une échéance : est-ce par rapport aux personnes dans un an ? ou dans cinq ans ...

Vincent Lenhardt :

Je pense que l'ère à laquelle nous appartenons est l'ère de l'incertitude (c'est un lieu commun !). Et je pense que la tendance rationnelle, par exemple la planification... qui a prévalu sous les trente glorieuses, est complètement dépassée. Cela ne signifie pas que l'on doit y renoncer complètement, mais plutôt qu'il faut la mettre en œuvre, ou la compenser en assumant l'incertitude. On parlera alors de chaos, d'ambivalence, d'ambiguïté... de cette complexité qui fait que rien n'est sûr.

C'est la part irrationnelle, intuitive, émotionnelle aussi.

Un livre vient de paraître en France et qui a fait beaucoup de bruit aux Etats-Unis il parle de " coefficient émotionnel ", et non plus de quotient intellectuel.

Il y a aussi un livre remarquable, que vous connaissez sans doute, de myriam lesaget, qui reprend cette idée au travers de ce qu'elle appelle " le manager intuitif ". Il est donc tout à fait indispensable d'accueillir cette dimension irrationnelle

L'autre aspect, qui est complètement lié, est cette dimension d'optimisme mais non au sens d'angélisme, ni d'euphorisme, mais qui consiste à voir plutôt le verre à moitié plein qu'à moitié vide. Il s'agit d'accepter le paradoxe auquel sont confrontés tous les dirigeants aujourd'hui, qui est d'avancer sans certitude véritable, et de procéder par essais et erreurs, par expérimentation, et comme les skieurs, d'oser se jeter dans la pente en se disant que c'est justement parce qu'on se lance en avant que l'on va acquérir un peu de vitesse, que l'on pourra se diriger (et non pas être dirigé) par des certitudes et des éléments planifiées qui nous conduisent dans le mur.

Je crois que ce que vous dites-là est tout à fait central dans l'approche du monde actuel, plein d'incertitude.

2^{ème} question : le coût de l'éthique.

Q : " Nous comprenons tous bien, effectivement, les enjeux de l'éthique dans la décision, mais pour revenir " au ras des pâquerettes ", ma question est : combien coûte l'éthique? Et même, prenant

l'accent canut " Combien ça coûte et combien ça rapporte ? " Nos décisions de managers, en dehors des décisions purement économiques, ont toutes des enjeux financiers. Personnellement, en tant que manager dans une entreprise, j'ai trois niveaux de lisibilité : un qui est d'ordre économique, un qui est d'ordre écologique et un qui est d'ordre éthique. Aujourd'hui, ce qui m'est demandé dans mon entreprise, c'est de prendre des décisions à caractère économique, parce qu'elles se transforment, bien sûr, en flux monétaires. Et j'ai des comptes à rendre, en quelque sorte, à la collectivité, un résultat à produire, des salaires à payer, des impôts à verser à l'Etat...

Dans quelle mesure suis-je tenu, lorsque je prends une décision économique de la transposer sur un plan écologique ? Et sur un plan éthique ? En quoi suis-je reconnu, dans ma décision d'abord à caractère économique, quand je prends une décision à caractère écologique et par conséquent éthique ? Existe-t-il un système de reconnaissance ou bien chacun doit-il se construire son propre système de reconnaissance par rapport à cela ? Est-ce que finalement, alors qu'il est relativement facile, comme disait Monsieur à l'instant, de prendre une décision à court terme, et que les enjeux à long terme sont difficiles à évaluer, il n'y aurait pas là une responsabilité de la société, (micro ou macro sociétale), dans la reconnaissance d'une prise de décision qui dépasserait le strict enjeu économique ? "

vincent Lenhardt :

Y a-t-il d'autres questions de même type, avant que je ne donne la parole à JEAN - LOUP DHERSE ou au Père MINGUET qui ont beaucoup travaillé ce sujet sur le plan théorique, mais aussi dans le cadre des séminaires ISA à partir de situations concrètes ?

3^{ème} question : Ethique et réalité.

Q : " Vous faites bien de poser la question, parce que je suis tout à fait en accord avec ce que vient de dire Monsieur, et je voudrais compléter par quelques observations.

Il faudrait maintenant poursuivre ce débat en partant des obstacles rencontrés, des impératifs, des contraintes de la réalité.

Car définir ce qui doit être, de façon abstraite, est bien sûr une caractéristique propre à la morale, mais en même temps, elle perd tout crédit, si elle ne prend pas en compte, à un certain moment, les situations concrètes, dans toute leur complexité, au risque de n'être qu'angélisme.

D'autre part, Madame RAFFOUX et Monsieur LENHARDT ont évoqué la " vision partagée ". Mais dans la réalité, chacun regarde la même chose avec une vision différente !

Il y a aussi cette problématique quotidienne des pouvoirs, des rivalités, des affects, qui ne peut être laissée de côté. Dans la conception de ce qui doit être, il faut prendre compte très vite tout cela, sauf à être dans le chimérique.

Mais il faut bien commencer, et aujourd'hui ont été définis des critères, des perspectives, la décision juste... Et il faudrait continuer dans cette perspective-là.

Je reviens sur deux exemples concrets, qui ont été cités : j'ai entendu que le totalitarisme avait disparu à l'est. Est-ce à dire que tout totalitarisme a disparu ? N'existe-t-il pas de totalitarisme moins visible mais bien réel ?

Un deuxième thème, voisin de la vision partagée, la notion de bien commun, doit lui aussi prendre en compte la réalité quotidienne, sinon, il n'est qu'une intention pieuse. La notion de bien commun peut être souhaitée, mais existe-t-elle ? La décision ne consisterait-elle pas plutôt à prendre en compte des biens divergents le plus souvent ? ”

VINCENT LENHARDT :

Je vous remercie, je crois que votre remarque est exacte, mais il est difficile en dix minutes d'aborder tous les points, je sais en tous cas, que cet aspect est abordé dans les séminaires que l'on anime, à partir justement des cas concrets.

Charles Trouverie :

Je voudrais simplement dire que ces thèmes peuvent tout à fait être envisagés lors du prochain forum.

4^{ème} question : La collectivisation de la décision.

Q : *“L'ennemi n'est plus à l'Est mais le juridisme grandissant n'en serait-il pas un, puisqu'il correspond à une sorte de collectivisation de la décision, (ce qui ne va pas dans le bon sens pour l'homme !), et ainsi se substitue à l'ange gardien, puisqu'on nous dit de plus en plus ce qui est bien et mal. Ce juridisme, est-il une bonne chose ? et sinon que faire ? ”*

5^{ème} intervention : Robert Meeus³ : La joie.

Tout ce que vous venez de dire correspond à mon avis à une approche globale : l'homme dans son entier, l'homme debout, alors que nous devons faire face à la réalité, jour après jour...Il s'agit d'une action locale, instantanée, qui s'inscrit dans une vision globale.

³ Directeur Général de REFINAL

Nous sommes privilégiés parce que nous nous posons ces questions, à titre divers. Pour moi, je tente, le Père Hugues, en particulier, le sait, de chercher la joie. On a parlé d'enthousiasme, de pessimisme, ...je vais partir de mon expérience de dirigeant. La joie a de nombreuses conséquences concrètes immédiates, que ce soit d'un point de vue économique ou humain. On produit, on doit être efficace, il faut toutes ces qualités, mais s'il n'y a pas la joie, ça ne peut pas marcher. Et cette joie s'inscrit dans une pensée globale.

Vincent Lenhardt :

Merci de ce partage !

Jean - Loup Dherse :

Je reviens sur la question du conflit entre éthique et efficacité. Tout d'abord, j'ai rarement entendu une expression aussi bien formulée de la question qu'il faut se poser avant tout acte et toute décision. Votre question est celle que nous devons tous nous poser avant chaque décision : quel est le choix face auquel je suis placé ? Et que dois-je décider en réalité ?

Il nous faut à ce moment là regarder quelles sont les options, les options réelles. Allons nous choisir la voie de la simple maximisation du chiffre à court terme ? C'est une voie qui est toujours offerte. Ou allons nous intégrer dans la décision d'autres objectifs, d'autres visées ? Nous connaissons tous des exemples de ce type. Ainsi, alors que j'étais à la Banque Mondiale, j'ai connu une entreprise (qui n'était pas française, pour une fois !) qui avait exporté une raffinerie de pétrole en Mauritanie. Cela représentait une augmentation de la dette par habitant d'environ trois mois de revenus moyens du pays, et cette raffinerie a fini par ne plus fonctionner, pour le bien commun, parce qu'elle coûtait plus d'argent en activité qu'à l'arrêt.

Pourquoi en être arrivés là ? Et bien les gens nous expliquaient que si cette implantation n'avait pas été réalisée - d'ailleurs à coup de bakchich – il aurait été nécessaire de mettre du personnel à pied ... Voilà un exemple tout à fait typique, peut-être un peu fort, des problèmes à gérer.

Pour résoudre un cas de ce type, je ne peux vous donner de réponse toute faite. C'est à votre réflexion personnelle de le faire et à vous, à chacun d'entre nous de prendre nos responsabilités. Nous pouvons simplement nous aider les uns les autres à y voir plus clair, en attirant l'attention sur le fait que, suivant la voie choisie, il y a une détérioration de nos propres mécanismes de perception, il y a une perte économique globale, il peut très bien y avoir un gain à court terme, pour notre institution, parce que je ne dis pas du tout que le crime ne paie pas, je crois qu'au contraire, il paie, (sans ça, il y en aurait beaucoup moins !) mais par contre, il un coût très fort pour la collectivité, et

à long terme, l'affaire peut éventuellement se retourner contre son auteur, par la perte du capital de confiance qui est nécessaire pour une prospérité à long terme.

6^{ème} remarque : l'intuition toujours.

Q : “ On a parlé tout à l'heure de l'intuition : or c'est mon champ d'étude, puisque je mène des expériences pour tenter de répondre à

la thèse D'ALBERT JACQUARD que je résume : “ nous vivons le temps d'un monde fini ”, et “ on se construit en échangeant ”. Devant la complexité, la vitesse et l'incertitude par lesquelles je propose de caractériser notre société, nos axes de recherche reposent sur trois autres mots : la simplicité de la relation, l'ouverture et la souplesse des organisations. Et pour en savoir plus, je vous invite à suivre nos démarches ! ”

Dr Colette Raffoux :

J'ai été très intéressée par ce que vous disiez sur l'intuition. Je fais de la recherche scientifique. Pour avancer, on a besoin d'intuition, on a besoin de travailler à des certitudes scientifiques, pour pouvoir se poser la question d'autres intuitions ; ainsi, l'intuition est pour moi quelque chose de transitoire qui permet d'aboutir à une certitude, pour repartir vers l'intuition à nouveau, puis la certitude...

7^{ème} question : L'exemplarité.

Q : “ Pour le Père MINGUET : tout à l'heure, vous avez parlé d'exemplarité, je voudrais que vous précisiez un peu, parce que je suis assez mal à l'aise avec cette notion. J'y vois l'idée de discipline, de culpabilité, la notion de jugement ”.

Dom Hugues Minguet :

Je crois que l'on a eu une vision assez linéaire de l'exemplarité, comme un devoir faire, une application ou une conformité à une loi externe. J'ai tenté de montrer rapidement qu'elle a un rapport au sens, à la cohérence et qu'elle doit se jouer à tous les niveaux : au niveau du dirigeant, des structures et plus largement de tous les acteurs...

L'exemplarité n'est pas une censure, elle est un appel à la vie, à la nôtre et à travers notre cohérence et la plénitude de sens, un appel pour tous. Effectivement, on l'a conçue longtemps, notamment dans les structures pyramidales, comme la correspondance à une règle. Je suis ancien judoka, et je peux vous dire que les gens qui, sur un tatami de judo, sont des gens rigides ne tiennent pas une seconde, ils vont par terre! L'exemplarité, c'est un travail constant sur nos valeurs, un travail intérieur, un

travail sur l'écoute, essentiellement basé sur le dialogue, de manière à développer, justement, cette capacité d'altérité, d'ouverture à l'autre.

L'exemplarité, pour moi, ce n'est pas correspondre à un modèle, c'est permettre à ma propre personne de devenir de plus en plus une personne et une personne qui permet à l'autre d'être debout, de trouver sa parole. C'est cela, pour moi, l'exemplarité.

Mais elle se joue, comme je l'ai souligné, à trois niveaux.

- *Au niveau de l'exemplarité des dirigeants ; je pense que c'est tout à fait indispensable ; le dirigeant doit représenter le sens, les valeurs qui l'animent et qui animent le groupe, il doit aussi humaniser la règle. Je veux dire par là qu'une règle n'est intelligente que si elle permet la croissance des personnes.*
- *L'exemplarité des institutions doit aussi intervenir, parce que sinon, la marge de manoeuvre et de liberté, l'expression de notre parole deviennent très restreintes.*
- *et une liberté des personnes pour pouvoir accéder à leur propre parole.*

L'exemplarité est puissante parce que lorsque l'on est dans ce climat d'émergence de la personne, de l'altérité, des synergies deviennent possibles, et c'est enthousiasmant !

Conclusion :

Pour conclure, je dirais que nous ne sommes pas partis de principes philosophiques, mais de la décision, qui est réellement ce qu'il y a de plus proche du conflit, de nos difficultés quotidiennes, pour en arriver au sens, à la vision partagée, et enfin à " L'homme à transmettre ". Ce que nous avons vu, c'est que l'éthique ne se joue pas à un seul niveau, elle est à tous les niveaux.

L'éthique, c'est être performant au niveau techno - économique. - Je me souviens de ROGER FAUROUX qui, dans L'Unité de Recherche, nous disait " une entreprise qui n'est pas rentable est une entreprise qui est voleuse ! " - C'est aussi la capacité à avoir une bonne organisation, c'est aussi cela l'éthique. Les règles du jeu sont tout à fait importantes pour que tout le monde puisse trouver sa place. C'est aussi de l'ordre de la qualité des comportements et des motivations.

L'éthique n'est pas quelque chose que l'on met comme une cerise sur un gâteau, c'est vraiment un travail à tous les niveaux. L'éthique, ça n'est pas "en plus", elle est un "à chaque instant" et "à tous les niveaux". Nous avons aussi découvert au travers de cet échange, l'importance de la co - responsabilité. C'est-à-dire que si nous sommes peu de choses, par rapport à l'ensemble, peut-être une petite goutte d'eau, nous sommes, tous en tant que personnes libres, responsables. Chacune de nos actions n'est pas sans influence sur l'état du monde et c'est là mon dernier mot.

Charles TROUVERIE : Merci à tous pour votre présence et votre contribution.