

Séminaire Alees du 27 juin 2011

L'éthique, des fondamentaux à l'action

(notes synthétiques croisées)

Conférence de Jean-Philippe Pierron

L'éthique cristallise des attentes contradictoires et condense des malentendus... C'est un mot-valise à clarifier. L'apparition du thème de l'éthique de l'entreprise, éthique « appliquée », correspond à une fonction stratégique et traduit une rénovation sémantique. Elle est symptomatique de l'état de la société. Des considérations générales travaillent notre culture : comment penser la normativité ? Aujourd'hui, on veut l'éthique, mais sans la morale. On sent bien le caractère subjectif et même, parfois, « diplomatique » du terme éthique, la morale tentant, elle, de définir objectivement le bien et le mal. Il y aurait la visée du bien (« la vie bonne et juste »), mais sans le caractère normatif, contraignant attaché à l'idée de morale (Lipovetsky, *L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*). L'éthique consiste bien à attribuer une valeur, évaluer, qualifier un acte, mais sans la norme. L'éthique nous fait entrer dans la réflexion par la porte subjective (culture de soi : « qu'est-ce que je vise à être ? ») par opposition à la morale (collective, normative : où est le bien ? Où est le mal ?). Mais est-ce que l'éthique peut se passer de la morale ?

L'éthique valorise la réflexion par les contextes et non par les principes (que faire pour bien faire ?). On parle d'éthique « régionale ». L'éthique est déterminée par un contexte historique, répond à des problèmes spécifiques. Elle permet de réfléchir sur le bien agir, sur l'agir humain, mais le contexte profilerait des questions inédites, complexes (ex : en bioéthique, celles du clonage, des mères porteuses...) Existerait-il alors plusieurs formes d'expertises (et non d'idéologies) dans le champ de l'entreprise ?

La valorisation de la réflexion éthique pourrait être vue comme une bonne nouvelle, liée à la complexification des situations, mais ne fait-on pas jouer, parfois, à l'éthique un rôle qui n'est pas le sien ? Certains enjeux de gouvernance relèvent d'autres champs de régulation des décisions : Droit du travail, négociation, etc. Faut-il faire intervenir des experts en éthique dans la prise de décision en entreprise (cf. le Goff, *La barbarie douce*) ? Un généraliste de l'éthique ou « éthicien » risque de défendre davantage une idéologie qu'une expertise...

Mise en perspective de la notion d'éthique

Le mot éthique est un mot d'origine grecque : *L'éthique à Nicomaque*, d'Aristote, prépare sa réflexion politique. Pour les Grecs, il y a continuité de l'éthique au politique ; la notion d'individualisme est absente de leur culture. L'étymologie du mot éthique est douteuse, avec deux acceptions : « ethos » ou comportement et « visée » (Ricoeur emprunte à Aristote la « visée de la vie bonne »). En français, deux mots sont issus de cette double définition : éthologie et éthique.

L'éthologie est l'étude des comportements. Son terrain d'étude est d'abord l'animal. Ainsi, Edward O. Wilson étudie les termites et Frans de Waal, les bonobos. A partir de ces travaux, la réflexion s'étend au comportement humain. Qu'est ce qu'un comportement ? Pour Aristote, l'action installe en nous une seconde nature, une mémoire de l'agir qui se fixe dans des styles comportementaux, des mœurs.

Le comportement est la partie sédimentée, parfois fossilisée, routinière, de l'agir (« l'habitus » des sociologues) : des plans relativement stables de l'agir que l'on peut isoler et que l'on pourrait modéliser.

Ainsi, l'enjeu réside dans la différence entre une conduite et un comportement. Le comportement met l'accent sur les actions déjà faites ; la conduite concerne ce qu'on cherche à être dans le futur. La dimension de l'éthologie est importante car c'est ce qu'on observe dans les organisations : chacune a un style. A la fois parasite et portée, l'ethos peut être structurant (ex : la couleur différente de la table de l'orateur permet de le repérer).

Le deuxième terme étymologique du mot éthique est la visée. La dimension explicite de la visée est claire. Anne Muxel parle d'« obstinations durables », points décisifs sur lesquels on ne veut pas lâcher pour rester le type de personne qu'on a choisi d'être. L'accent est mis sur la continuité. Dans la morale, on serait tenté de se concentrer sur les critères de décision à un moment donné, encourageant ainsi une discontinuité de l'action. Mais l'action c'est aussi une trajectoire, c'est ce que je cherche à être (cas de conscience : est-il parfois humain de mentir ?). Comment nos choix traduisent-ils la continuité d'une visée, un horizon d'attente qui articule les buts multiples que nous visons ? C'est une approche téléologique : le monde répond à une finalité. Aristote distingue la praxis et la poïesis : la praxis (ou action au sens strict) correspond aux actes politiques et moraux, tous les actes qui ont pour fin l'accomplissement d'un bien quelconque alors que la poïesis (ou création ou production) correspond aux activités productives, au travail compris comme production de valeur d'usage, de biens et de services utiles à la vie. La technique transforme les objets, le monde extérieur, alors que l'éthique vise à se transformer soi-même. La finalité de l'action n'est pas le monde extérieur mais soi-même. Cependant, pour l'homme au travail, la transformation du monde extérieur peut avoir un effet sur la transformation de soi, parce qu'elle sollicite le « bien faire ». Les deux sont liés.

Les trois grandes traditions de l'éthique :

Si l'éthique est une réflexion sur l'agir humain, elle peut prendre différentes couleurs dans l'histoire des traditions morales (tradere : aider à traverser le temps ensemble). Malgré un aspect aliénant, nous sommes tous dépositaires de cette histoire (épicurisme, stoïcisme, cynisme, aristotélisme...) L'ethos d'une culture fait que, bon gré, mal gré, nous sommes porteurs d'un pluralisme éthique (sous le même mot, nous ne mettons pas la même valeur).

Le premier grand courant est celui de la tradition arétique (arete = vertu, en grec). On peut citer Aristote, Alasdair Mac Intyre, les stoïciens, une part du christianisme avec les épîtres de Saint Paul, les épicuriens, Comte Sponville, Onfray, Cioran... Cette tradition approche l'éthique à partir de la notion de vertu, en mettant l'accent sur la visée, la finalité. L'humain se reconnaît au fait qu'il ne se satisfait pas de sa situation. Être un homme n'est pas une donnée : c'est une tâche. Comment travaillons-nous à nous humaniser ? Nous nous efforçons d'être vertueux, en référence à une liste, un catalogue de vertus (ex : le courage). Il s'agit de profiler un type d'action qui engendre une manière d'être humain. La psychologie est travaillée au corps par l'expérience. Les vertus installent en nous notre propre nature. Nous sommes, pour une part, ce que nous avons fait et cela peut nous aider dans des situations où il faut être porté.

La seconde tradition approche l'éthique en termes de devoir, de principes. Les morales déontologiques mettent l'accent sur ce que nous devons faire. Citons Kant, John Rawls, le théoricien de la justice, Habermas, avec l'éthique de la discussion (comment se mettre d'accord sur des principes, dans des cas d'opposition indépassable ?), Jean-Pierre Dupuy (auto-organisation des systèmes complexes). Pour Kant, il s'agit de mettre au jour de façon rationnelle des principes d'action. Pour nous lancer dans cette quête, nous serions très vite démunis en nous situant au plan empirique des contenus, des actions choisies. La liste des micro-choix dans une journée serait infinie. Réfléchir sur l'éthique nécessite de réfléchir sur une maxime d'action (« l'impératif catégorique » de Kant). Le principe est l'universalisation de la maxime sans contradiction, à partir d'une question : que se passerait-il si tous les humains faisaient la même chose ?

Pour Kant, il n'existe pas de débat moral. Il existe un débat anthropologique. La question morale advient à un être qui ne veut pas forcément la morale. L'humain est confronté, en lui, à des intérêts de natures différentes.

Comment articuler ces deux traditions ? Il n'y a pas de dilemme. Ce n'est pas l'une ou l'autre, mais les deux. Selon Ricoeur, ce qui serait mortifère pour la réflexion éthique, ce serait un choix exclusif entre soit l'intransigeance des principes (dogmatisme, intolérance), soit le relativisme du contexte (contextualisme, compromission relativiste). Ce qui est vivifiant, c'est la dialectique : l'un se nourrit de l'autre (faire la part des choses). L'enjeu est le suivant : comment, en contexte, faire entendre la force d'un principe ? Comment passer d'un rapport incantatoire au principe à un rapport élucidatoire ? On n'invoque pas les valeurs : on les convoque dans le contexte. Ceci ne fonctionne que lorsque les valeurs servent l'action. Le plus difficile n'est pas d'élucider les principes mais de faire en sorte qu'ils éclairent « la subtilité fugace de l'ordinaire des jours ». Ex : la laïcité : son statut est juridico-politique avant d'être social. Comment la laïcité permet-elle à l'enseignant d'agir de manière éthique et responsable ? Cas : comment proposer une expérience en biologie avec un œil de porc, compte tenu de certaines croyances religieuses ? Autre exemple : les espaces « éthiques » dans une démocratie : consultatifs et indéterminés sur le contenu (cela peut sembler étrange).

Troisième tradition éthique : la tradition utilitariste, éthique implicite communément admise par les théoriciens de l'économie : Bentham, Mill, Walras. Un lien très fort existe entre la rationalisation du monde de l'économie (Walras) et la rationalité des acteurs. Selon cette approche, l'homo economicus agit toujours par intérêt et la concurrence des intérêts finit par produire un ordre « invisible ». Pour ces conséquentialistes, les mobiles qui font agir (altruisme, égoïsme...) sont moins importants que les impacts de l'action sur le plus grand nombre, sur le bien commun. En quel sens cette action produit-elle un intérêt collectif ? Cette interrogation rationnelle est pratique pour l'évaluation, car les conséquences sont faciles à identifier et cela permet d'isoler des plans d'actions stables et rationalisables. Inconvénient : le sujet moral est considéré comme un simple agent économique. On revient à la différence entre comportement et conduite. Ce modèle part du principe que les acteurs se conduisent toujours rationnellement. Dans cette logique, on ne comprend pas le bénévolat. L'agent n'est pensé qu'à partir d'une description rationnelle de ses comportements, il est réduit à une machine. Ainsi, le monde économique produit des « idiots rationnels », selon Amartya Sen (*Éthique et économie*). Oubliés : les conflits intérieurs, les mobiles non rationnels, les affects...

A travers ces trois approches (arétique, déontologique et utilitariste), le mot éthique met le doigt sur le fait que, dans nos actions, nous sommes confrontés à une axiologique (axe vertical : pourquoi je le fais ?) qui permet de prendre de la hauteur, d'évaluer, de prescrire... Mais sur cet axe, il existe plusieurs leurres de l'éthique, à l'intérieur de six plans normatifs :

- Le plan de l'admis (mœurs) : normativité implicite (c'est de l'éthos, pas de l'éthique) cela rend nos conduites prévisibles, calme l'angoisse, civilise le monde... Ce n'est pas de l'éthique, mais c'est une sorte de propédeutique, une préparation à l'éthique. Dans l'éthique de l'entreprise, ne veut-on pas, parfois, seulement de l'éthos ?
- Le plan de l'attendu : déontologie professionnelle qui définit une sphère de la normativité, délégation par les pouvoirs publics à une profession de la régulation de types d'actions ; cela relève de l'auto-évaluation de la profession.
- Le plan de l'exigible : le plan du Droit, du contrat ; la moindre de nos actions, même la plus intime (naissance, mort...) s'inscrit dans le Droit. Il n'y a pas une sphère de l'activité humaine non encadrée. Le Droit considère l'humain comme un sujet du Droit.
- Le plan de la visée : quel type d'être on cherche à être.
- La morale : le dû, au sens du devoir (d'où viennent nos idées morales, sur quels principes cherchent-elles à s'assurer ? cf Kant : *Fondement de la métaphysique des mœurs*)
- Le sacré, le saint : registre de l'interdit, du commandement, au sens religieux du terme. Comment les traditions religieuses portent de la normativité. Comment ce qu'elles ont à dire sur la transcendance aurait des effets sur l'action. « L'essentiel sur lequel il serait impossible de négocier », selon Lévinas

(sinon, transgression). Difficulté de passer à des principes pour l'action (cf Habermas : dans des sociétés où il n'y a plus de sacré, comment prendre des principes d'action ?)

Tour de table des conceptions de l'éthique par chacun, éclairées par la conférence

Odile : « une façon d'être dans mes actes de la vie courante, régie par des valeurs en mouvement auxquelles je crois » ; questionnement sur le transfert dans les organisations et le management, sur le rôle ambigu que certains peuvent faire jouer à l'éthique...

Jean-Yves : nécessité, interrogation sur soi-même et sur ses choix, responsabilité , principes de vie, développement personnel : comment comprendre l'éthique anglo-saxonne , manière utilitariste de « faire le bien », pour un Français qui considère le profit comme un péché ? Besoin de comprendre pour pouvoir négocier...

Christine : questionnement, congruence par rapport à ses valeurs, à sa boussole intérieure, mais aussi remise en question de ses habitudes, de ses croyances, de ses urgences, à la lumière des complémentarités des autres : chaque objection valable doit être entendue (cf sociocratie). Les vertus, le bien commun, oui ! Mais souhait d'insister davantage sur la systémique, les interactions, l'interpersonnel, l'écoute, le partage...

Gilles : l'excellence n'est pas un acte mais une habitude : comportement et respect de l'autre

Muriel : à faire en permanence (rien n'est arrêté) pour être « à peu près propre »

Richard : être aligné et synchronisé : comportement et visée pour l'avenir ; vivre et agir avec des valeurs essentielles et des comportements congruents ; conduite dynamique

Olivier : cohérence entre action et valeurs . D'où vient son cadre personnel ? Selon Nietzsche, l'éthique pallierait la force physique du faible (ex : choix d'une scoop)

Paul : créativité et exigence économique, comportement en harmonie avec l'attention aux autres, le respect, l'équité, la solidarité, la nature... Pluralité des éthiques.

Anna : Amour de l'autre et de la nature

Gérald : analyse du comportement dans l'action professionnelle, morale du 21^e siècle, l'éthique se vit, elle doit devenir un réflexe.

Pascal : le doute est important (ne pas être trop sûr de soi), ainsi que le respect de l'identité de l'autre. A creuser : l'éthique / ethos...

Claude : mot-valise ; éthique = adjectif (attitude éthique), j'ai une morale mais pas d'éthique ; la continuité est importante ; l'utilitarisme prône le plus grand bien pour le plus grand nombre, mais on ne peut pas optimiser deux choses à la fois, donc... les anglo-saxons font le maximum, mais pas pour tous !

Jean-Paul : l'amour n'existe pas , ce qui existe, ce sont des preuves d'amour... Idem pour l'éthique ! Preuves d'éthique = les 4 questions du Rotary : est-ce vrai, loyal, signe de bonne volonté réciproque, bénéfique à tous les intéressés ?

Nathalie : souci de l'autre , responsabilité, comment faire de l'éthique sans tomber dans la mode ?

Maurice : coopération intergénérationnelle, tutorat, parrainage , transmission des connaissances, nouvelle sensibilité (cf Martin Winckler, thérapeute*).

Georges : pensée + dire + faire : congruence, émotion, ressenti, vécu ; cohérence soi à soi et vis-à-vis de l'autre.

Mireille : réaliser son potentiel et se soucier de la réalisation des autres (éthique inter-subjective)

Chantal : le temps de l'éthique est le présent (morale = passé / futur : cause / effet ; acte juste)

Pierrette : question, action et pratique ; l'individu, avec toutes ses imperfections et sa quête de perfection... ; éthique du « care » : souci de soi, puis souci des autres.

Sonia : posture éthique : agir en harmonie, en cohérence / choix ; tout ce qui m'a construite, contexte, diversité. Se demander en quoi tous les autres seront alignés avec ma vision.

Bernard : prise de risque, dans l'entreprise ; plus facile à la retraite, en tant que bénévole.

Caroline : être au plus près de mes valeurs. Notions intéressantes : la verticale (éthique absolue ?) + mesurer la conséquence des actes.

Geneviève : comportement éthique : au croisement de moi-sujet et de moi-collectivité (horizontal). Doutes, interrogations, visée, normes (à transgresser éventuellement), cosmos. Universalité ? Agent : vrai, bon, juste, fraternel. Eloge de l'utopie.

Commentaires de J-Ph Pierron

J'observe une tonalité commune à toutes ces définitions : je n'ai pas assez parlé de la société civile et de l'inter-subjectivité par rapport aux valeurs.

La notion de valeur

De quoi parle-t-on quand on parle de valeur ? Le mot est devenu extrêmement ambigu avec le terme de valeur boursière (à l'origine évaluation du travail fait), il est contaminé par deux logiques :

- vouloir penser les valeurs en termes d'indicateurs (éléments fixes objectivables et comparables), à normaliser, labelliser...
- ou les penser en termes de principes d'évaluation mi-subjectifs, mi-objectifs.

Pourquoi, dans l'histoire des entreprises, apparaît cet intérêt opportuniste ?

Les organisations produisent de l'individuation. L'entreprise a commencé à capter les forces animales, puis l'intelligence. Elle cherche aujourd'hui à contrôler les corps, les intelligences, puis les cœurs, les motivations des acteurs. La morale pourrait servir une logique possible de la domination.

Une autre lecture serait la dimension de la réflexivité. Quels sont les espaces que les organisations ouvrent pour la réflexion des acteurs (C.E., CHSCT, groupes de réflexion...) ? Ce type d'espace peut être un indicateur de ce que sont les valeurs. Mais attention à l'éthique-alibi, à l'instrumentalisation de l'éthique !

Les valeurs viennent enrichir, complexifier la vision du réel, elles augmentent l'intelligence de nos contextes. Selon Nietzsche, on peut faire la généalogie des valeurs (symptômes, qualités vitales). Il existe des valeurs très anémiées, même si on veut les développer, de manière majoritaire. Manager par les valeurs pourrait obéir à une logique de domination.

Les plus réalistes sont peut-être les idéalistes. Notre réel n'est pas fait uniquement de la matérialité. Les motivations nobles ne sont pas forcément illusoire ! La dimension axologique représente un compromis entre l'empirique et le transcendantal.

Les valeurs sont marquées par l'histoire : chrétienté = charité, révolution française = fraternité... Elles conduisent à un paysage normatif qui présente une double facette : fondements, principes + perception réelle du contexte. L'autre est reconnu dans sa vulnérabilité, y compris le non-humain.

La tradition religieuse explicite le souci de l'autre dans un monde commun. Les valeurs d'une entreprise, liées à son histoire, sont une façon d'interpeller les intuitions qui la fondent. Aristote, dans l'éthique à Nicomaque, fait de l'amitié une vertu, car elle ouvre à la dimension de l'intersubjectif : comment l'autre me reconnaît inconditionnellement dans ma valeur, ma singularité ; extradition du seul rapport de soi à soi qu'est l'éthique pour enrichir le rapport à l'autre. En entreprise, c'est aussi la question de la confiance mutuelle, des affinités sélectives...

Dans un contexte d'évolution technologique, de mondialisation, de rationalité instrumentale, d'uniformisation planétaire (cf Marcus : « l'homme unidimensionnel »). Il y a problème quand cela colonise l'ensemble de l'activité et des problèmes humains, quand cela érode les différences culturelles. Cohésion globale / rationalité instrumentale. Temps virtuel, éthique planétaire : les droits de l'homme produisent du Droit : solidarité de faits, de maux : comment passer à une solidarité de projet ? Le « patrimoine mondial de l'humanité » se transforme en « biens communs mondiaux ». S'ils sont portés par des droits, on peut en parler ensemble. Un individu peut porter plainte contre un Etat (exceptionnel). Intuitions fondatrices : il y a une différence entre suite et succession (de générations, par exemple) (cf Ricoeur). Comment faire que le successif devienne une suite ? Par la transmission : innover, construire un monde commun. Le rapport de réalité est différent du rapport d'influence qui engendre des changements. Cf les prophéties auto-réalisatrices.

Chacun définit différemment la même valeur. Pour Bachelard, « les valeurs qui ne tremblent pas sont des valeurs mortes. »

La créativité de l'homme est infinie, face aux contraintes.

Cf les Indiens d'Amazonie et leur relation aux morts, le chamanisme...

Dans la coopération, il n'y a pas de chef : chacun est responsable. « Se donner les moyens de favoriser la paix de l'âme de chacun ». Aristote : « une vie humaine, c'est une vie heureuse » (paix de l'âme). Repenser les rapports culture / travail, questionner l'anthropologie qui fonde notre éthique, penser les dépendances...

Les moyens de questionner l'éthique (débat)

Le premier moyen est la rationalité. La question morale n'épuise pas la question d'une vie « réussie ». Une éthique s'appuie sur une anthropologie qui la fonde. Notre société repose la question du rapport nature / culture. Pour Levinas, « je suis otage de l'autre ». Suis-je responsable ou appelé à la responsabilité ? Penser l'éthique en fonction du « care », de la vulnérabilité, de la dépendance, de la fragilité de l'autre. L'éthique de la fragilité ou comment repenser l'éthique dans un monde complexe. Attention, fragile ! Si on met trop l'accent sur la responsabilité, on fait de l'éthique une posture de la volonté uniquement. Certes, la volonté est centrale mais, si le contexte est complexe, une autre faculté devient primordiale : l'imagination.

Le deuxième moyen de questionner l'éthique après le rationnel, c'est donc l'imagination. « Contre le volontarisme, il nous faut imaginer plus pour mieux vouloir » (Ricoeur). La question de l'utopie, c'est la question de l'imagination : on peut chercher à faire varier les possibles dans des contextes contraints. Les poètes sont les vrais réalistes. Cf Mouillon et ses « jeux de paysages », à la Région (ateliers monde avec philosophes et artistes pour imaginer le monde) : capacité à raisonner, à juger et à imaginer.

Cf *Vulnérabilité, pour une philosophie du soin*, de J-Ph Pierron (PUF)

Parenthèse sur le rapport au temps...

Selon Hartmut Rosa (Ecole de Francfort), « la raison a perdu la raison » (notions d'éthique du temps, d'accélération, de rythmes, d'oscillations...) Le siècle des Lumières a développé l'idée qu'il ne peut pas y avoir de progrès de l'humanité sans le progrès des techniques et des savoirs. Héritage des Lumières :

la raison nous arrache à l'aliénation, au service de l'émancipation et du progrès (cf Diderot, d'Allembert). Aujourd'hui, il y a un découplage entre les idéaux d'émancipation et les moyens associés : c'est la « société de la vitesse », avec les moyens de l'émancipation, mais sans l'idée de progrès. La société de la vitesse produit une uniformisation des temps, une hypersynchronie unidimensionnelle, la domination d'un seul rythme sur les autres (cadence). Il faut une dérégulation (cf Bachelard : « pluraliser les rythmes »). On observe une accélération des changements intrapersonnels, après avoir été intergénérationnels. Dans les sociétés de la vitesse, les problèmes de valeurs deviennent récurrents (Rosa) : accélération des changements et risque d'aliénation. Face à ce risque, on observe deux stratégies individuelles principales :

- soit on s'invente des oasis, des îlots de décélération (yoga...) : bricolage individuel qui permet de vivre
- soit c'est la dépression (« la fatigue d'être soi », Rosenberg),
- avec, en alternatives, le choix politique, associatif, la formation tout au long de la vie... et les affects.

La troisième source de questionnement de l'éthique, ce sont justement les sentiments. Il s'agit de retrouver en nous des énergies mobilisatrices. Les affects ne font pas l'éthique tout seuls, mais ils nous permettent de nous mobiliser, par exemple par l'indignation. Mais aussi par le bien-être, la motivation, l'enthousiasme.

Nous sommes dans une société qui s'est bâtie sur le modèle de la maîtrise et du contrôle : tout ce qui n'a pas été prévu est considéré comme un accident, un événement indésirable... Comment désirer l'événement ? Comment faire que toute surprise ne soit pas une mauvaise surprise, en allégeant l'anesthésie du temps et la garantie de sécurité ?

Prenons l'exemple de l'hôpital dont la vocation première était l'hospitalité. Celle-ci a disparu au profit de la « machine à guérir », pilotée moins par des médecins que par des contrôleurs de gestion. Mais, paradoxalement, le sens de l'hospitalité réapparaît dans les lieux où il n'est plus possible de maîtriser la situation, la « performance » : gérontologie, soins palliatifs, médecine du désir... Les contextes hyper-contraints deviennent étrangement les lieux du sursaut de nos fondamentaux. L'hôpital est historiquement passé d'un modèle paternaliste à un modèle contractuel ; il s'oriente maintenant vers un modèle d'alliances (associations de bénévoles, associations de malades, préoccupations environnementales).

Quelques échanges sur les questions concrètes qui se posent dans l'entreprise :

L'objectif numéro 1 est-il de rémunérer l'actionnaire ? Ne peut-on former cet actionnaire ? Le considérer comme un allié intelligent et non un « percepteur » borné ? Lui expliquer son gain supérieur sur le long terme ?

Quelle posture prendre ? Un chef d'entreprise, seul, ne peut rien. Ex de cas d'éthique : une personne vole dans une entreprise ; il s'avère que cette personne a besoin d'un lit médicalisé pour son enfant ; la décision managériale privilégie le Droit (la personne est licenciée pour délit), mais elle prend en compte la dimension humaine (la dirigeante accompagne la personne pour pouvoir satisfaire ce besoin autrement, en s'appuyant sur les instances existantes et au-delà).

La relation de subordination peut-elle être porteuse de valeurs éthiques ? Qui suis-je, dans mon poste ? Comment aller, là aussi, du contrat à l'alliance ?

La génération Y a-t-elle un autre rapport à l'éthique ? D'autres valeurs ? Les « jeunes » semblent moins intéressés par « le » savoir que par la discussion, l'interaction, la confrontation « des » savoirs...

Que faisons-nous contre le consumérisme, pour assumer notre co-responsabilité ? (agroalimentaire, eau, iphone, électro-ménager...)

L'enjeu ne serait-il pas d'introduire un tempo dans nos objectifs, sans pour autant les réduire, pour aller au bout d'un projet, sans être constamment happés, déconcentrés ? Le risque étant la perte de sens...

Plus on tend vers la perfection, plus on est fragile...

Comment résister, mesurer, prendre des risques, ne pas aller trop loin ?

Comment refuser de supporter l'insupportable ? Chacun a son seuil de tolérance personnel, à connaître et à faire respecter. Sinon, gâchis de créativité, de compétences, d'énergie, de santé ! A-t-on le souffle, le courage de prendre le risque de faire autrement, d'oser la rupture ? De partager sa vision avec les managers, les actionnaires, les salariés et tous les partenaires, pour préserver l'éthique ?

En conclusion...

La prise en compte de l'éthique peut conduire au risque de sur-responsabiliser les acteurs dans l'entreprise, en faisant peser la responsabilité du monde sur les épaules de ceux qui ont à prendre une décision. Le « courage managérial » ne consiste ni à construire seulement des arbres des causes ou des calculs savants ni à tout considérer comme une question éthique.

Ricoeur explique qu'il n'y a pas à choisir entre la visée du bien et le normatif. J'ai des principes, mais, là, j'ai une décision inédite à prendre (tragique de l'action). Résoudre, ce n'est pas acter une solution mais une résolution : je mets dans la balance l'exercice de ma liberté (sagesse pratique), c'est-à-dire ma capacité d'invention, et mon ressenti. Entre moi et l'autre, l'institution configure un monde humain au travail. Comment travailler sur la gouvernance, sur nos institutions, pour qu'elles soient à la hauteur de nos exigences ? Comment réintroduire le long terme, l'intuition, le rêve, le travail sur l'organisation, l'humain, dans la boucle de décision ? L'entreprise appartient à un système sur lequel elle n'a pas forcément prise. Il faut revenir à l'utopie, à l'imaginaire, au sensible, faire varier nos expériences pour varier nos possibles. Et ceci dans des contextes contraints : le pôle utopique ne néglige pas les contraintes : il s'en saisit comme autant d'opportunités (Kairos).

Le mot de la fin de chacun :

Complexité... action... tout est lié... sentiments amicaux et création... plaisir d'écouter... moyens... le moins mauvais... tout est dans tout... courage... vulnérabilité... co-responsabilité... Terre... contextes... imagination... créativité... oser... doser... affectif... philosophie... avoir envie... ouf, l'éthique n'est pas morte !

* référence explicative : [À quoi sert l'éthique médicale? Témoignage de Martin Winckler \(Thérapeute\)](#)

Tout récemment, je redisais à un étudiant que, à mon sens, la relation de soin ne peut pas et ne doit pas être une relation de pouvoir. S'il y a du pouvoir (de la part du médecin ou du patient) il ne peut pas y avoir de soin. « Oui, me répond l'étudiant, mais la relation entre un patient et un médecin est asymétrique. Elle est inégale. Le médecin est en position de force, de supériorité, parce que le patient fait appel à lui. »

Et là, (...) je me suis écrié : « C'est ça ! Le soignant, parce que le patient fait appel à lui en le considérant comme "plus puissant" que lui contre la maladie, le met sur un piédestal, de ce fait, le soignant a un ascendant sur le patient. Ce qui permet de remettre la relation à l'horizontale (...), ce qui fait contrepois à cet ascendant, ce sont les obligations éthiques auxquelles le soignant doit se soumettre. » (...)

Autant dire que « se comporter de manière éthique », ça n'est pas quelque chose qu'on apprend en cours et qu'on digère une fois pour toutes. Ça nécessite de se réinterroger sans arrêt, chaque jour, devant chaque nouvelle situation. De se poser chaque fois la question : « Ai-je fait ce qu'il fallait pour ce patient, ou bien ai-je fait ce que JE croyais bon ? » et, dans le doute ou devant un dilemme, de consulter d'autres praticiens pour définir les attitudes les plus appropriées.

On peut comprendre alors que beaucoup de médecins soient fatigués... et beaucoup de patients, inquiets.