

Association lyonnaise d'éthique économique et sociale

Nuit de l'éthique

**Le monde change, l'éthique
demeure et moi je fais quoi ?**

Université Catholique de Lyon

Restitution des travaux de la Nuit de l'Éthique

Le 3 Juin 2016



Collection Regards Croisés sur l'Éthique

Dans la même collection :

- Regards croisés sur l'éthique : Personne, Entreprise, Société
- Éthique et esthétique du cadre de vie : le paysage du futur (2009)
- Responsabilité sociétale des entreprises : l'humain passionnément, l'environnement à partager, l'économique, sinon rien ! (2009)
- Éthique et inter-génération : croiser les expériences et les regards pour une re-vision de l'entreprise (2010)
- Éthique et entrepreneuriat : l'entrepreneur ce héros (2011)
- Éthique et engagement (2012)
- Éthique et pouvoir (2014)

L'association lyonnaise d'éthique économique et sociale voit le jour le 30 novembre 1999 à l'initiative d'établissements d'enseignement supérieur et d'associations professionnelles de Lyon et sa région.

Son objet :

L'amélioration de la réflexion et des connaissances sur les questions éthiques par des actions de sensibilisation et d'éducation, la promotion du rôle de l'éthique, la participation à l'évolution des comportements et la diffusion de ses travaux auprès des étudiants, du monde de l'entreprise, des acteurs économiques et sociaux et plus largement de toutes personnes ou institutions intéressées par celle-ci.

Ses actions :

Formation :

- Module de sensibilisation des étudiants et enseignants
- Module de sensibilisation des managers en entreprises publiques et privées

Information-rencontres :

- Colloques et conférences
- Déjeuners éthiques thématiques
- Site web www.lyon-ethique.org
- Lettres d'information

Ses travaux :

- Ateliers de réflexion et d'actions thématiques à la suite des déjeuners éthiques.

Participations croisées à des manifestations et actions d'autres organismes ayant des objets similaires

La Nuit de l'Éthique du 3 Juin 2016 :



250 participants passionnés par les débats,
250 participants qui ont trouvé réponse, nous
l'espérons, à la question fil rouge de la Nuit de
l'Éthique : *le monde change, l'éthique demeure, et moi,
je fais quoi ?*

L'équipe organisatrice de la Nuit de
l'Éthique à l'ALEES :

Philip Berger, Geneviève Brichet, Olivier
Canonne, Madeleine Chevrier, Jean Yves
Hamiot, Louis Lagabbe, Odile Moinecourt,
Richard Surloppe.

Association lyonnaise d'éthique économique et sociale



La Nuit de l'éthique

a été organisée par l'ALEES avec ses
partenaires : *L'UCLY ; L'INSA ; L'IDRAC ; CJD ;
LE MOUVES ; LE ROTARY ; LES CCE ; LE
CERCLE K2 ; LES AEH, LE CRESO*

*Et la participation de « Guichets Fermés » et des
étudiants de l'INSA, l'IDRAC, l'UCLY*



La nuit de l'éthique a été certifiée
Lyon Ville Équitable et Durable

PROGRAMME DE LA NUIT DE L'ÉTHIQUE:

Ouverture par Dounia Besson – adjointe au Maire de Lyon en charge du Développement durable de l'Économie Sociale et Solidaire et Emploi Solidarité internationale

Intervenants plénière d'ouverture :

Claude Mouchot, Arnaud Guirouvet, Thierry Magnin et Bertrand Collomb

Présentation des 10 ateliers interactifs :

- Éthique et entreprendre
- Éthique et temporalité
- Éthique et création d'entreprise
- Éthique et nouveaux modèles de management
- Éthique et performance
- Éthique et intergénération
- Peut-on former à l'éthique
- Dessine moi l'éthique au travail
- Éthique et business international
- Éthique et mondialisation

Travaux des ateliers par groupes

Retours sur les ateliers

CLAUDE MOUCHOT : UNE APPROCHE DE L'ATTITUDE ÉTHIQUE



Claude Mouchot est Professeur honoraire des universités (sciences économiques) et Président d'honneur de l'ALEES.

UNE APPROCHE DE L'ATTITUDE ÉTHIQUE

Ne disposant que de peu de temps, je pose immédiatement une définition : l'attitude éthique, pour nous, à l'Alées, consiste, face à la complexité d'une situation donnée, à *décider* de l'action que je vais poser ; *décider* c'ad :

exercer ma liberté ; engager ma responsabilité ; être Sujet de ma vie.

Avant d'expliciter les conséquences de cette définition, je présenterai les conditions nécessaires pour être en mesure d'être sujet, d'être capable de s'engager. J'en vois trois : avoir foi en soi, avoir un système de valeurs, avoir une morale.

- **avoir foi en soi**

Je dis bien *foi en soi* et non pas : confiance en soi. Chacun connaît des gens pleins d'assurance — confiants en eux — dont l'assurance cache en fait une absence de considération d'eux-mêmes — foi en soi.

La *foi en soi*, c'est la conviction que, tels que nous sommes, c'ad ce mélange de qualités et de défauts, de désirs forts et de réalisations plus faibles, nous avons le droit et peut-être le devoir de dire *qui* nous sommes (être Sujet) et que nous sommes *dignes de la considération des autres*. C'est cette conviction qui nous donne la force de nous engager.

Toutefois, pour s'engager, il faut savoir *pour quoi l'on s'engage* et c'est la deuxième condition.

- **avoir un système de valeurs**, une vision du monde, un Sens de la vie

C'est ce système de valeurs, et lui seul, qui fonde mes choix d'existence ; ainsi c'est le sens que je donne à ma vie qui fondera par exemple le choix de rester honnête dans un environnement qui ne l'est pas : je sais *pourquoi* je le fais et je suis en mesure d'argumenter mon choix vis-à-vis des autres et de moi.

C'est en affirmant ma liberté que je construis mon propre système de valeur, (même si les matériaux de cette construction me sont fournis par la société dans laquelle je vis)

Trois remarques à ce niveau.

- élaborer son propre système de valeurs implique la foi en soi.

- foi en soi et système de valeurs sont à la fois raisonnés et irraisonnés, rationnels et non rationnels (ce qui ne veut pas dire irrationnels) ; ni la foi en soi, ni un système de valeurs ne *dictent* les choix d'existence : ils les *fondent* mais il reste encore à les poser et ce sera, précisément, l'attitude éthique ;

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

Avoir une **morale**, des règles de conduite, des règles de vie.

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

Il a été de bon ton de refuser toute règle morale au prétexte qu'elle limiterait ma liberté. Ce genre de raisonnement implique l'affirmation de la liberté *absolue* de l'homme, affirmation absurde : je suis né à telle époque, dans tel pays, de tel sexe, dans tel milieu social, etc. La liberté de l'homme existe, mais elle n'existe que déterminée ; et les règles morales font partie de cette détermination. Montrons-le sur deux aspects.

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

Mais il y a plus. Pour que le Sujet puisse se dire, il faut évidemment qu'il y ait un Autre pour l'entendre, il faut qu'il y ait relation à l'autre. Or la force et la valeur des règles morales, des interdits (et ce, quelle que soit la morale considérée), c'est précisément qu'*elles posent des limites à l'intérieur desquelles ma liberté peut s'exercer en étant assurée de ne pas détruire la relation à l'autre*. L'inter-dit est très exactement la délimitation de cette région dans laquelle la relation peut se développer.

Il est alors utile d'éclaircir deux points :

- d'abord, il est clair que la deuxième condition prime la troisième : c'est le sens que je donne à la vie qui commande les règles morales que je suivrai ; la règle "tu ne tueras pas" s'impose dès lors que j'affirme la

dignité absolue de tout homme.

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

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

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

- ensuite, dans une situation déterminée, on se trouve très souvent face à un conflit de règles. Ainsi, du médecin appelé le soir de Noël auprès d'un malade ;

de l'entreprise qui doit licencier ou risquer la faillite... ;
et c'est encore notre liberté qui est appelée à trancher.

Reprenons alors notre définition

L'*attitude éthique* consiste, face à la complexité d'une situation donnée, à *décider* de l'action que l'on va poser, c'est-à-dire l'attitude qui consiste à *exercer* notre liberté. Cette définition entraîne plusieurs conséquences :

- l'attitude éthique est d'abord un questionnement, un arrêt : *quel acte vais-je poser face à telle situation ?*

Ainsi de l'entreprise dont la survie peut dépendre d'un énorme contrat à l'export, mais il y a un gros mais (il y a deux ateliers sur ce sujet), que faire ? À l'inverse, ne nous arrive-t-il pas trop souvent de "faire comme tout le monde" dans des situations où notre vision du monde affichée devrait nous conduire à des actions différentes...

- cet *arrêt* implique la nécessité d'une analyse approfondie de la situation considérée ;

- l'attitude éthique, c'est bien évidemment le choix posé en réponse à ce questionnement et à cette analyse et le fait que je puis rendre compte de ce choix, à moi et aux autres. ;

- en tant qu'exercice de ma liberté, l'attitude éthique est donc essentiellement *personnelle* :

- l'attitude éthique, personnelle, a aussi un certain caractère universel : d'autres, qui auraient posé un choix différent, peuvent comprendre le choix effectué, le qualifier d'humain. Pensons ici à Michel Debré ou Pierre Mendès-France qui étaient respectés de nombre de leurs adversaires politiques.

Enfin, et peut-être le plus important, l'action que j'aurai choisie en mon âme et conscience représentera le mieux (et trop souvent le moins mal) le Sens que je donne la vie.

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

Elle ne peut pas être parfaite puisque mon action, toujours ambivalente, ne peut jamais viser que le mieux *possible*, ici et maintenant, avec toute la complexité de la situation à laquelle je suis confronté et toute la complexité de ma propre histoire.

Elle ne peut pas être exemplaire puisque ma décision, libre, ne peut pas être un exemple qu'un autre devrait suivre : cet autre en effet doit trouver en lui les éléments de sa décision, tout aussi libre.

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

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

ARNAUD GUIROUVET: ÉTHIQUE ET MANAGEMENT HUMAIN



Arnaud Guirouvet est Directeur Général de **agap2** (ingénierie et conseil opérationnel) qu'il a fondé en 2005.

10 ans après sa création, l'entreprise compte 2500 salariés, 180 M€ de chiffre d'affaires et est présente dans 8 pays européens.

Éthique et Management humain

Introduction

Je suis Arnaud Guirouvet je me présente devant vous aujourd'hui en tant que :

- mari de Stéphanie avec qui je coule des jours heureux depuis 17 ans maintenant
- en tant que père de 6 enfants qui ont de 15 ans à 4 ans
- en tant que chef d'entreprise que nous avons fondée avec 2 associés il y a un peu plus de 10 ans.
- Mais aussi en tant que membre des EDC, entrepreneurs et dirigeants chrétiens.

Vous m'avez proposé aujourd'hui de vous parler de l'éthique dans le management et ce n'est pas un thème facile car cela met en œuvre une notion de valeur. Parler éthique ne veut pas dire que je suis un champion de l'éthique. Je pense même que pour certaines personnes que j'ai croisées je suis certainement un beau salaud et pourtant je suis là devant vous... à vous parler de ce thème.

Je dirige une société d'ingénierie qui, après seulement 11 ans, est présente dans 8 pays européens avec des entités indépendantes et éloignées géographiquement. J'apprécie ce thème de l'éthique parce que je pense que **agap2** n'en serait pas là aujourd'hui si nous n'avions pas fait des paris audacieux de management et déployé un comportement le plus éthique possible avec nos salariés, nos fournisseurs et nos clients.

Mais avant de commencer, je dois vous dire que ce n'est pas si facile d'être là devant vous aujourd'hui. Je dois vous avouer que c'est même difficile ; je dois vous parler de l'éthique et de parler vrai... je dois vous dire que pour ce speech je n'ai pas vraiment confiance en moi. Parler devant 200 personnes, c'est difficile pour moi et cela l'a toujours été ! J'ai beaucoup réfléchi sur le sujet de l'éthique et je n'avais pas envie de vous faire tout un speech sur l'éthique, alors que au fond je voulais passer pour un grand communicant ce que je ne suis pas...et du coup je n'étais pas vrai face à vous. Etre vrai, c'est nécessaire pour créer de profondes relations, faire passer de vrais messages. C'est un des passages obligés de l'éthique pour moi : être vrai.

Exercer ma liberté

On ne peut parler d'éthique que si nous sommes capables d'exercer notre liberté. Chez agap2 nous recrutons des ingénieurs de manière importante. Cette année nous allons réaliser plus de 700 recrutements internationalement.

Je vais vous donner un premier exemple, un problème auquel nous avons été confrontés lors d'un recrutement récemment. Un des candidats que nous avons rencontré arrive à convaincre tout le monde : RH, Manager, experts techniques... et même s'il paraît avoir peu d'énergie, il est sympathique et brillant. Dans le cadre de nos process de recrutement, nous faisons un scan d'internet et des réseaux sociaux sur les articles, les parutions et les commentaires sur la toile de nos candidats. La DRH apprend donc au Responsable de la filiale qu'il a une

grave maladie. Le dirigeant est embêté car c'est une maladie très fatigante, il y a une semaine de traitement par mois. Dans le pays où cela se passe les semaines d'absence sont financées en grande partie par l'entreprise. Ce qu'il faut préciser c'est que cette personne a un job depuis 10 ans dans lequel il est bien.

Quelle est la meilleure décision pour l'entreprise ? en dehors du choix financier, c'est une personne de valeur, compétente, intelligente, avec un bon relationnel, nous en avons besoin !

Quelle est la meilleure décision pour lui ? Prendre un risque d'adaptation en changeant d'entreprise ? Mais s'il cherche un emploi, c'est peut-être qu'il en a besoin, qu'il aimerait changer ?

Je ne vais pas vous donner la réponse, je veux que vous vous mettiez dans la peau du dirigeant. Quelle décision prenez-vous ?

J'avais pensé faire un test en vous demandant de lever la main :

- qui ne le recrute pas ?
- qui le recrute ?

Mais je me suis dit que l'on aurait certainement des avis très partagés. Car au fond c'est juste votre liberté de choix. Vous êtes donc libre de prendre telle ou telle décision et il n'y a souvent pas de décision linéaire ou idéale. Mais décider, c'est aussi engager sa responsabilité.

Engager ma Responsabilité

L'éthique n'est pas linéaire mais il y a quand même des bornes claires aux extrémités, ce sont les décisions que nous prenons en notre âme et conscience. Les décisions évidentes pour nous et pour la plupart des gens.

Pour moi, quand je cherche ma limite, je me dis que si demain la décision que je prends se retrouve en première page du *Progrès* à Lyon ou dans les *Échos* est-ce que j'aurais honte de ma décision ?

Je vais vous raconter l'histoire d'un salarié d'une grande entreprise française qui dit à l'un de mes managers (qui est en train de négocier un gros contrat avec lui) qu'il a deux enfants handicapés et que cela l'aiderait beaucoup si on l'aidait pour aménager sa maison avec un fauteuil monte escalier. Il précise que de nombreuses sociétés l'aident déjà.

Pour être clair, ce monsieur nous demandait de financer sur les fonds de l'entreprise ses factures personnelles de travaux pour sa maison.

Cette question engendre 2 décisions à prendre:

- Une première, évidente : accepter ou ne pas accepter ; la réponse est assez simple : on n'entre jamais là-dedans. On n'accepte pas, c'est une ligne rouge et tous les salariés de l'entreprise le savent.

- Deuxième décision : faut-il informer sa hiérarchie ?
Entre-t-on dans la délation ?

Mais moi, en tant que dirigeant, est-ce que je n'aimerais pas que l'on m'informe si un de mes salariés faisait cela ?

Nous nous sommes renseignés ; il avait effectivement deux enfants handicapés. Ma décision a été de ne pas alerter sa hiérarchie.

Mais comme vous le voyez sur cette deuxième question, j'ai hésité et la réponse n'était pas évidente. Il faut donc bien comprendre que l'éthique de l'un n'est pas l'éthique de l'autre.

L'éthique de l'un n'est pas l'éthique de l'autre

Un autre exemple dans ce cadre, le dirigeant d'une de nos entités m'appelle il y a deux mois et me dit qu'une manager dans l'équipe se fait harceler par un responsable projet haut placé d'un client qui est marié et a des enfants. Le client lui envoie SMS sur SMS en l'invitant, à sortir, à aller boire un verre, pour entrer dans une relation personnelle qu'elle ne souhaite pas. La responsable de l'entité est ennuyée et furieuse mais elle ne sait pas comment gérer. Quand je discute avec cette n+1 je comprends que la personne de notre équipe est très gênée car elle est en couple mais en même temps elle amoindrit les choses car elle ne veut pas qu'on lui enlève ce super dossier... que faire ? Doit-on retirer le dossier à cette personne pour garantir sa tranquillité ? Doit-on signaler ce comportement à la hiérarchie de notre client qui lui-même est haut placé dans la société ? Doit-on nous-même lui dire un mot personnellement sachant que c'est un projet important pour notre société avec plusieurs emplois à la clef ? Nous avons décidé de la maintenir sur cette activité en lui demandant d'envoyer balader le client.

Selon moi la décision se prend aussi en fonction de notre environnement, de notre contexte, de notre histoire. L'éthique de l'un n'est pas l'éthique de l'autre. L'éthique pour une société qui va très bien n'est pas la même que l'éthique pour une société en difficulté. L'éthique pour une personne fragile n'est pas la même que pour une personne forte psychologiquement. Il faut donc être attentif.

Et pourquoi est-ce important pour moi en tant que chrétien ?

L'éthique n'est pas une finalité, c'est un mode de réflexion : je sais que tout ce que je fais ne sera pas éthique. Je dois donc tendre vers un comportement éthique et cela m'oblige à être vigilant et me donne une obligation de prendre du recul de ne pas décider trop vite. Plus qu'une finalité, cela donne un chemin qui se rumine en permanence. Dans l'évangile de Matthieu, Jésus dit «Je ne suis pas venu pour supprimer la loi mais pour lui donner son véritable sens. » Une question fondamentale de l'éthique c'est qu'elle n'est pas une série de règles : Nous sommes libres de nos choix.

Conclusion:

Pour conclure, chez **agap2** nous ne sommes pas parfaits loin de là, nous avons certainement fait de nombreuses erreurs mais parler des sujets, améliorer nos comportements a joué un grand rôle dans notre développement. Ces comportements font qu'aujourd'hui en près de 11 ans nous avons créé 19 entités avec des patrons autonomes et responsables qui tous font ce job de patron pour la première fois.

Ces 19 entités représentent plus de 2700 salariés. Autour de nous les nouvelles ne sont pas bonnes... À la question : qu'est-ce que je peux faire à mon niveau ? Nous pouvons répondre : posez-vous des questions, donnez du sens, donnez un véritable sens à vos actions.

L'éthique cela se travaille et cela se prépare. Ce n'est pas au moment où vous allez être confrontés à une décision complexe que vous prendrez la meilleure décision si vous n'y avez jamais réfléchi. C'est compliqué. Il faut que vous trouviez des relais et que vous soyez également le relaiS d'autres. Vous allez vous enrichir mutuellement. Pour ma part quand j'ai un problème ou une décision à prendre, j'ai des relais autour de moi qui ne sont pas tous de mon entreprise pour m'aider à discerner : ma femme, mon équipe EDC, des amis impliqués dans le monde professionnel dont certains sont là ce soir. À ces personnes je demande leurs avis sur le sujet, je compile ces avis et je prends seul la meilleure décision avec mon feeling, même si elle est opposée à certaines recommandations qui me sont fournies. Ce n'est donc pas au moment où vous allez être confrontés à une décision que la réponse va venir toute seule. Un décideur seul est en danger ! Quels sont vos relais ? Quels sont vos modes de réflexion ? Dans le travail et en dehors du travail, vous devez avoir des relais de confiance extérieurs qui auront un regard différent pour vous aider à discerner. **L'éthique cela se prépare, l'éthique cela se travaille.**

THIERRY MAGNIN: L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES



Thierry Magnien est Recteur de l'Université Catholique de Lyon.
Il est Docteur en Sciences Physiques et Docteur en Théologie.

L'éthique des affaires

Quelle éthique devant la crise des fondements ?

- Sur fond de crise des fondements philosophiques, des religions en Occident, de relativisme
- Devant de nouveaux « besoins éthiques » : crise écologique, crise financière et sociale
- **C'est dans ce contexte que nous devons re-fonder l'éthique:**

recherche de sens et de valeurs par l'homme au travail sans réponses toutes faites, avec recherche du bien commun, du juste, de l'équitable.

L'éthique en général et l'éthique des affaires, l'éthique d'entreprise.

- L'éthique... *c'est le mouvement de la liberté qui cherche une vie bonne, dans la sollicitude envers autrui et dans un juste usage des institutions sociales.*
P. Ricœur, *Soi-même comme un autre*, Seuil, 1990

- **L'entreprise** doit se développer entre **investisseurs** (recherche de rentabilité et question des risques), **clients** (optimisation du rapport coût/performance) et ses **salariés** (qualité de vie au travail, responsabilité de l'entreprise).

L'Éthique des affaires:

L'Art d'éclairer les comportements en s'appuyant sur un certain nombre de valeurs cooptées

- Promouvoir auprès des membres de l'entreprise ces valeurs,
- Prévenir des risques d'illégalité, de corruption, de discrimination, de pollution...les pratiques déloyales, falsifications et abus de pouvoir...

- Améliorer l'image de l'entreprise auprès de ses clients et de son personnel,
- Accroître l'efficacité, car « *l'éthique permet la confiance, qui autorise de dire la vérité, condition du progrès* » (Octave Gélihier, 1916-2004).

Les "valeurs" de référence dans l'entreprise (enquête APM, 2011)

Elles sont de quatre types:

- Valeurs relationnelles : "humanisme, respect, écoute, adaptabilité, réactivité, solidarité, proximité, esprit d'équipe". Poids total : 110
- Valeurs entrepreneuriales : "liberté, responsabilité, confiance, esprit d'entreprise, inventivité, initiative, service, enthousiasme, combativité, audace, anticipation, persévérance, excellence". Poids total : 95.
- Valeurs de conscience : "intégrité, loyauté, équité". Poids total : 47.
- Valeurs de compétence : "professionnalisme, compétence, qualité, rigueur". Poids total 39

Buts de l'éthique des affaires

- La rentabilité et la recherche de profits étant des finalités économiques inhérentes à l'entreprise...
- La question éthique intervient sur les conditions de leur obtention pour ceux qui y travaillent, sur la répartition équitable des profits, sur l'impact de l'activité économique dans la société.

--> Discernement et « souffle » pour agir

L'Éthique des affaires, plusieurs registres à distinguer:

- L'éthique personnelle des dirigeants et managers
 1. Savoir déléguer,
 2. Choisir et recruter ses collaborateurs,
 3. Gérer les conflits en entreprise,
 4. Exercer l'autorité, éthique du pouvoir,
 5. Développer ses capacités d'écoute et d'équité

Mais aussi:

- Les valeurs de la collectivité que forme l'entreprise
- Les rapports de l'entreprise avec la société et l'environnement
- Les rapports économiques et sociaux avec les pays pauvres...
→ importance de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

Les problèmes d'éthique de gouvernance, souvent corrélés à l'éthique financière

- Comment partager de façon équitable la richesse créée ?
- Comment viser la prospérité collective durable (long terme) plutôt que des satisfactions individuelles (court terme) ?
- Comment (dans un double souci de justice et de motivation) mieux corréler les salaires à la richesse créée ?
- (en un mot), Comment faire du profit un levier au service du projet sociétal et humain de l'entreprise ?

L'éthique ou les éthiques ?

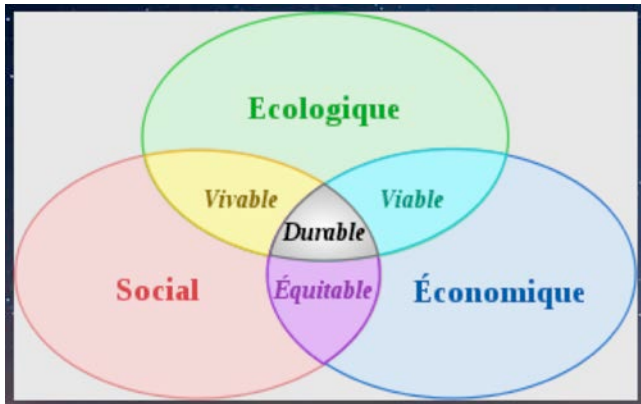
- **L'éthique de conviction** est importante mais ne suffit pas.

- Il faut aussi une **éthique de responsabilité** (Max Weber, sociologue et économiste allemand, 1864-1920) qui prend en compte les effets non forcément voulus mais réels de ses actes dans une situation donnée.

Éthique de la discussion

- L'éthique de la discussion (J.Habermas) pour une recherche des universalisables, des valeurs communes pour agir dans « l'être ensemble » (H. Arendt)

Aspects éthiques du développement durable



Des points clés

- Le Bien commun

est un concept thomiste, réhabilité par E. Mounier :
Ce n'est pas l'intérêt général, mais celui de toutes les communautés permettant à la personne d'advenir à elle-même.

L'entreprise est l'une d'entre elles, mais dans la mesure où elle est « humanisante » et non aliénante.

Cinq principes proposés :

1 - La "Destination universelle des biens" :

Il ne s'agit pas de la propriété collective des biens, mais de leur gérance par leurs propriétaires pour l'usage par le plus grand nombre.

2 - Le juste salaire :

C'est le salaire qui permet à un homme d'élever dignement une famille.

3 - "L'option préférentielle pour les pauvres" :

elle induit, par exemple, en cas de restructuration, la priorité au budget et aux efforts de reclassement des exclus

4 - Le principe de subsidiarité :

L'échelon supérieur ne fait que ce que l'échelon hiérarchique inférieur n'est pas en mesure de faire. Ce principe de décentralisation et autonomisation inspire toutes les organisations qui promeuvent des hommes libres, vivants et responsables. Le "ré-engineering" de processus applique ce principe en enrichissant les tâches.

5 - Priorité au travail sur le capital :

par exemple, la première variable d'ajustement à une réduction conjoncturelle du carnet de commandes devrait être le profit et non l'emploi. Cela condamne les "licenciements boursiers".

“Entreprendre en Espérance”, au cœur de la complexité du monde

- Ouvrir des pistes nouvelles (recherche-innovation)
- Initier des projets et des actions dont les résultats ne sont pas forcément totalement maîtrisables par les initiateurs.

Vouloir tout maîtriser, c'est penser à côté du monde dans sa complexité.

- Mettre en commun des compétences en interactions: « libérer » ainsi les potentiels

Thomas d'Aquin (XIII^e siècle), avec la redécouverte de la philosophie d'Aristote au sein du christianisme.

« Tu dois toujours agir conformément aux exigences de la raison droite » (conscience éclairée).

L'exigence éthique fondamentale formulée par Kant :

« Agis de telle façon que le maximum de ton action (ce qui l'inspire en profondeur) puisse devenir une loi valable pour tout homme placé dans les mêmes conditions (universalité). »

Ne traite jamais l'humanité en ta personne ou en celle d'autrui simplement comme un moyen, mais toujours comme une fin (impératif catégorique).

Le Principe Responsabilité de Hans Jonas (1979)

Une éthique pour la civilisation technologique

« Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la Permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre »

La maîtrise de la nature par les techno-sciences a elle-même besoin d'être maîtrisée.

BERTRAND COLLOMB : ÉTHIQUE ET ÉCONOMIE



Bertrand Collomb est membre de l'Institut (Académie des sciences morales et politiques) et Président d'honneur du groupe Lafarge.

L'éthique dans l'économie

L'économie libérale – c'est dans le cadre de notre système d'économie libérale que je me situe ce soir – existe sous diverses formes depuis la nuit des temps, mais a été théorisée par les économistes du 19^e siècle. Parmi eux, bien sûr, Adam Smith, dont chacun sait qu'il a d'abord écrit une *Théorie des sentiments moraux* avant son ouvrage fondamental : *La richesse des nations*.

La préoccupation morale – ou éthique – n'était donc pas absente de la pensée des fondateurs. Mais les trente dernières années nous ont souvent donné le sentiment que le développement de la « science » économique avait, sous prétexte de rigueur scientifique, évacué toute référence éthique.

Pourtant **la préférence que – en majorité tout au moins – nous marquons pour l'économie libérale est d'abord d'origine éthique**. C'est en effet au nom de la liberté de l'individu que nous préférons ce système à celui d'une économie commandée et contrôlée par l'État – dont l'expérience historique a montré les faiblesses et les déviations.

Mais ce qui a vraiment ancré la foi de beaucoup – et je n'emploie pas le mot foi par hasard – dans l'économie libérale est évidemment la démonstration « scientifique » que, bien que chacun y poursuive son propre intérêt, le résultat global obtenu est une sorte d'optimum global. Chacun connaît les limites de validité de la théorie. En fait les conditions nécessaires à sa validité – rendements croissants,

indépendance des acteurs, symétrie de l'information – ne sont la plupart du temps pas réunies en pratique. Et l'optimum global ne l'est qu'au sens de Pareto : c'est-à-dire qu'on ne peut augmenter la satisfaction d'un des acteurs sans diminuer celle d'un autre. Il y a une infinité d'optima possibles, et la théorie ne nous dit rien sur celui qui pourrait être préférable pour notre société.

Malgré ces limites, la foi dans la théorie classique a été renforcée par la preuve empirique de l'efficacité de l'économie libérale en termes de développement économique. Et elle a été une formidable fondation au développement de l'économie de marché, et même à ses excès récents. L'évidence scientifique – ou pseudo-scientifique – a été utilisée pour évacuer souvent les préoccupations éthiques.

Je voudrais vous montrer ce soir que l'éthique est pourtant essentielle à l'économie à trois niveaux : une discipline éthique minimale est nécessaire à une économie de marché ; la prise en compte de considérations éthiques est nécessaire aux choix sociaux entre les divers équilibres qui peuvent en résulter ; enfin le comportement des acteurs sur le marché doit rester influencé par les conséquences éthiques de leurs choix.

D'abord **la discipline éthique nécessaire à une économie de marché** : il est évident qu'un système économique fait d'une multitude d'échanges entre des acteurs libres et indépendants les uns des autres ne peut fonctionner que s'il y a des règles du jeu acceptées et respectées par tous, qui permettent d'établir une certaine confiance mutuelle. Elle est

d'autant plus indispensable que les transactions sont répétées et d'ampleur réduite. L'honnêteté des transactions, la vérité sur les quantités ou les qualités des objets échangés, font partie de ces règles, qui prennent parfois, mais pas toujours, la forme d'obligations légales, sanctionnées par le juge.

Lorsque la transaction est importante et n'est pas répétitive, l'obligation éthique d'honnêteté demeure évidemment, mais est plus difficile à mettre en œuvre, ou disons que la tentation du non éthique est plus grande. Différentes cultures et différents systèmes juridiques lui donnent des formes différentes.

La tradition française s'exprimait un peu par le « *Caveat emptor!* » : que l'acheteur fasse attention, et prenne son risque !

Le système américain, le plus influencé par la pensée libérale, donne la plus grande importance à l'information donnée par le vendeur, en sanctionnant toute « *misrepresentation* ». Mais les « *due diligences* », c'est-à-dire cette période d'examen approfondi avant la conclusion d'une transaction, deviennent une étape critique de toute négociation importante, et déchargent dans un certain sens le vendeur de son obligation éthique plus générale. Et en même temps l'obligation de transparence est sans arrêt combattue par les acteurs au nom de la liberté et du secret des affaires. Dans un domaine particulier, celui des transactions boursières, qu'on ait pu donner le nom officiel de « *dark pools* » aux nouveaux marchés privés créés par les banques est à la fois surprenant et symptomatique !

Le deuxième niveau où l'éthique doit intervenir dans une économie libérale concerne les choix essentiels qu'une société fait entre ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas, dans les composantes ou les conséquences de l'activité économique. Ces choix ne sont pas des choix économiques, et ils peuvent varier avec le temps, dans un arbitrage le plus souvent implicite entre une valeur morale et un coût assumé par la société. Un exemple est le travail des enfants, considéré maintenant comme immoral alors qu'il était la norme dans les sociétés agricoles de jadis. Ou le refus de la pollution, et maintenant des émissions de CO².

Les acteurs économiques intériorisent plus ou moins rapidement les normes éthiques correspondantes, souvent avant qu'elles ne deviennent légalement contraignantes. Ainsi une société comme Lafarge avait développé depuis les années 60 une politique de responsabilité environnementale appliquée aux nouvelles installations de tous les pays, alors même que les législations de nombreux pays étaient beaucoup plus tolérantes.

L'évolution des normes éthiques oblige même les entreprises à assumer la responsabilité de ce que font leurs fournisseurs ou leurs sous-traitants (ou les sous-traitants de leurs sous-traitants). Ainsi, bien qu'on n'ait jamais vu d'enfant travailler dans une cimenterie, Lafarge a découvert qu'il lui fallait vérifier que les tenues de travail de ses ouvriers, partout dans le monde, ne risquaient pas d'avoir impliqué de travail d'enfants !

L'épisode de l'effondrement d'un bâtiment abritant des ateliers textiles à Rana, au Bangla-Desh, est particulièrement intéressant ! Personne n'a en effet

entendu parler du constructeur de ce bâtiment, qui avait probablement mis plus de sable que de ciment dans son béton, ni de son propriétaire, ni même des entreprises qui y travaillaient. Ce sont Nike ou Adidas, à qui était destinée une partie seulement des fabrications, qui ont été considérées par l'opinion publique mondiale comme responsables de cette tragédie. On est évidemment loin de toute responsabilité juridique, mais en pleine obligation éthique.

L'idée est finalement que les entreprises qui bénéficient de la mondialisation des marchés et des possibilités de division du travail qu'elle crée, doivent aussi protéger la société mondiale des conséquences non éthiques qui peuvent en résulter.

C'est évidemment une évolution qui donne des frissons aux directeurs juridiques de ces entreprises, mais que je crois personnellement positive, car elle permet de rendre ce même système économique libéral plus acceptable.

On pourrait évidemment développer ce deuxième aspect du choc entre normes éthiques et économie, mais je m'arrêterai là, car finalement le débat est assez clair, et pour moi ne pose pas trop de questions théoriques, même si en pratique c'est une autre histoire, et que les enjeux pour l'économie mondiale sont considérables.

Je voudrais passer au troisième volet de ma présentation : **la façon dont le fonctionnement du marché lui-même met en cause le comportement éthique de ses acteurs.**

Comme je l'ai déjà dit, le jeu du marché, selon la théorie économique, transforme une démarche égoïste – la recherche de son propre intérêt – en un optimum collectif. Chaque décideur peut se considérer comme déresponsabilisé, puisque c'est au système lui-même d'assurer que les conséquences désagréables d'une décision particulière soient en quelque sorte « sublimées » dans l'intérêt collectif.

Dans ce cadre la démarche éthique pourrait se limiter au **respect d'un processus** – information honnête, respect des formes légales ou coutumières... – indépendamment des conséquences de la décision. Ce n'est évidemment pas acceptable, et, comme l'a dit Claude Mouchot tout à l'heure, l'éthique est précisément **d'assumer les conséquences de son action**.

Nous savons que le marché n'est pas parfait, que les conditions théoriques d'obtention d'un optimum de Pareto ne sont en général pas réunies. Et nous savons aussi que les transitions d'un état A à un état B, même si ce dernier est meilleur et souhaitable, ne se font pas sans difficultés pour les acteurs impliqués. Et on va très vite se trouver dans des situations où la démarche éthique est d'abord une démarche de discernement, et non pas un choix binaire entre le bien et le mal.

Lorsqu'on est un acteur économique, une entreprise, on ne peut pas s'abstraire de l'objectif d'efficacité – qui se traduit par l'objectif de profit pour l'entreprise marchande – et de la course concurrentielle, qui conditionnent la survie même de l'entreprise. Même si l'on vit l'entreprise comme une communauté d'hommes et de femmes travaillant ensemble, plus

que comme une entité financière et comptable, cette obligation de succès et de survie s'impose à tous.

Alors que faire lorsqu'il faut réduire ou optimiser sa structure de production, fermer ou déplacer une usine, ou réduire ses effectifs ?

Une décision qui créera pour des collaborateurs des perturbations graves dans leur vie ne peut être prise sans une réflexion éthique.

Et la question posée me semble avoir deux réponses :

- D'abord on peut essayer de **trouver les meilleures solutions** (ou les moins mauvaises) au lieu d'aller mécaniquement vers les plus classiques, les plus faciles, souvent les plus nuisibles aux individus.

Je cite souvent l'exemple de Poclairn Hydraulics, qui, confrontée en 2009 à une baisse de son chiffre d'affaires de 60%, a refusé de réduire ses effectifs dans la même proportion, mais a réussi à conclure des accords collectifs dans sept pays (y compris en France avec la CGT) pour réduire la masse salariale de 30%, et réaffecter le personnel de production inoccupé dans des tâches de développement, de marketing, de conception de produits... Une démarche qui leur a permis de passer le moment le plus difficile, et qui n'aurait pas été possible sans une forte confiance au sein de l'entreprise

- Ensuite, même lorsqu'il faut faire partir un collaborateur ou fermer une usine, on peut le faire de bien différentes façons. **L'information préalable, la façon d'expliquer la décision, le respect et l'aide apportée aux personnes** affectées font une

différence énorme dans les dégâts humains qui en résultent. Je pourrais citer de nombreux exemples très parlants à l'appui de cette affirmation. Et l'une des expériences les plus positives que j'ai eues dans ma vie professionnelle a été la rencontre – assez fréquente – d'anciens collaborateurs qui avaient quitté le groupe à la suite d'une fermeture, d'une cession, ou même d'une performance inadéquate, et qui ne manifestaient pas d'amertume, et même parfois de la reconnaissance sur la façon dont ils avaient été traités – avec un impact fort sur leur capacité de rebondir !

J'ai évoqué la responsabilité éthique vis-à-vis des collaborateurs, mais le chef d'entreprise a bien entendu aussi des **obligations éthiques vis-à-vis des autres parties prenantes de l'entreprise : les actionnaires, bien sûr, mais aussi les fournisseurs, les collectivités où il opère, et l'État.**

Une question intéressante et un peu nouvelle se pose dans la **relation avec l'État**, ou plutôt les États : celle de **l'impôt**. Dans un cadre national, la fraude fiscale est évidemment à la fois illégale et immorale. Mais il n'y a pas d'irresponsabilité éthique à utiliser les avantages fiscaux qui ont été créés pour favoriser tel ou tel comportement d'investissement, d'exportation, d'économie d'énergie...

Dans un contexte mondial c'est plus compliqué, et on arrive à des stratégies d'optimisation fiscale très agressives, utilisant des « loopholes » ou des combinaisons de législations nationales différentes

pour payer des taux d'impôts très bas. C'était jusqu'à présent une preuve d'agilité fiscale pour laquelle on pouvait recevoir félicitations et bonus. C'est en train de devenir contraire à l'éthique d'une entreprise internationale « respectable ».

Une norme nouvelle est ainsi en train de se définir, qui demandera sans doute longtemps avant d'avoir force de loi commune, mais que les meilleures entreprises mondiales devront adopter. Et rien n'est simple : quel serait un taux d'imposition « éthique » minimal ? Le taux le plus faible des pays où l'on a des opérations, ou la moyenne, ou le taux du siège social ? Les paradis fiscaux se sont créés en grande partie pour contourner les cas d'imposition excessive d'États qui dépassent la « norme » internationale, ou pour éviter des doubles impositions absurdes. Mais ils aboutissent aussi à des doubles non-impositions tout autant inacceptables !

Mon expérience se situe essentiellement dans le domaine industriel, et je vois assez bien comment on peut y concilier – toujours imparfaitement – l'impératif d'efficacité et l'exigence éthique. J'ai l'impression que les problèmes éthiques les plus difficiles se situent dans le **secteur financier, où la relation entre l'action et les conséquences est assez lointaine**

Vis-à-vis du client, il est évident que le **devoir de conseil** aurait dû éviter des situations comme celles de prêts swappés en monnaie exotique pour bénéficier d'un avantage de taux, évidemment éphémère. Ou la fabrication de produits

volontairement toxiques, comme l'avait fait Goldman Sachs à la demande d'un client important, avant de les vendre à d'autres clients !

Et faire signer des formulaires interminables sur le type de risque qu'ils acceptent de prendre, à des clients qui ne les lisent pas, sera peut-être une protection légale, mais ne répondra pas à une véritable responsabilité éthique.

Plus difficile est l'activité en produits dérivés, qui s'est considérablement développée. Ces produits sont nécessaires et utiles, puisqu'ils rendent possible des couvertures de risque pour les entreprises qui en ont besoin. Mais comme l'épée de Monsieur Prud'homme, ils servent aussi à prendre des risques spéculatifs sans rapport avec une activité physique.

Il sera toujours difficile de réglementer l'usage de ces produits. Mais une réflexion éthique devrait amener ceux qui les utilisent à en évaluer les effets.

Et c'est souvent une question de taille des transactions par rapport au sous-jacent existant. Lorsque les dérivés de produits pétroliers portent sur dix fois les volumes échangés, il est évident que l'instabilité des cours est accrue. Lorsque un ou plusieurs acteurs prennent des positions à la baisse sur une entreprise, ils peuvent, soit aider à une correction nécessaire, soit créer un effondrement injustifié, dont l'entreprise ne se relèvera pas. C'est une question de montants et de circonstances. Mais c'est aussi une question d'intention, et c'est là que le souci éthique doit aussi s'imposer dans la finance.

Faire des différences, cela peut s'appeler de l'arbitrage, et c'est utile au fonctionnement des marchés. Mais cela peut aussi s'appeler de la spéculation, mot péjoratif qui, parce qu'il était péjoratif, a été pratiquement banni du vocabulaire financier. Il faut sans doute, si l'on veut relever les normes éthiques dans la finance, accepter à nouveau de faire la différence entre l'investissement qui aide le monde économique à se développer et à innover, l'arbitrage nécessaire au fonctionnement des marchés, et la spéculation qui fait tourner des masses considérables sans véritable création de valeur. Différence dans le traitement fiscal, bien que cela ne soit pas facile. Mais aussi différence dans l'appréciation éthique qui s'y attache. Augmenter la liquidité du marché, accroître la rapidité des transactions, et même réduire les coûts de transaction ne peuvent être des objectifs en soi, indépendamment des comportements générés et des conséquences subies.

Mais comme le fonctionnement des marchés est compliqué, difficilement compréhensible à ceux qui n'en sont pas des acteurs, comme il y a beaucoup plus d'argent à gagner dans la spéculation que dans l'investissement (sauf peut-être dans les high-tech) l'espoir d'une évolution rapide des règles et des états d'esprit est faible !! Aucune évolution sérieuse ne pourra se produire sans que l'on fasse diminuer, par des voies fiscales ou réglementaires, le potentiel de profit de la spéculation financière.

L'une des questions majeures posées par les évolutions économiques récentes est celle des inégalités. On peut ne pas être nécessairement d'accord avec les conclusions de Thomas Piketty, mais il n'y a aucun doute que les inégalités dans la plupart des pays développés se sont accrues depuis les années 70. Aux Etats-Unis, elles sont revenues au niveau connu en 1920. La France est paradoxalement un pays où l'inégalité globale, celle mesurée par l'indice de Gini ou les rapports entre revenus des différents déciles, n'a pas vraiment augmenté. Mais il y a eu une augmentation forte des revenus des 0,1% les plus riches.

Quel jugement éthique porter sur ce phénomène, qui a commencé par l'inflation des rémunérations financières, et où les chefs d'entreprise du CAC 40 n'ont fait que suivre, même si l'attention publique se concentre sur eux ?

Y a-t-il un niveau éthiquement inacceptable des patrimoines et des revenus ?

Où la question est-elle plutôt, pour les chefs d'entreprise par exemple, de les avoir retiré de l'échelle des rémunérations de l'entreprise, pour les faire accéder à une portion du gain des actionnaires. Car c'est bien de cela qu'il s'agit en fait. Et ce mouvement qui a fait des patrons, non des chefs de leurs équipes, mais des partenaires des actionnaires, a été remarquablement efficace pour ceux qui pensaient que le seul critère du cours de bourse, et

non le succès à long terme et la pérennité de l'entreprise, devait guider les chefs d'entreprise.

Il m'est évidemment difficile d'avoir un jugement objectif, puisque j'ai bénéficié personnellement de cette évolution, même avec retard et sans l'avoir demandé.

Pour moi tout revient au problème de la capacité du monde financier à générer rapidement des gains importants, dont les acteurs, qui ne se considèrent pas comme des salariés, mais comme des partenaires, peuvent revendiquer une part importante. C'est 40 à 60 % des bénéfices de certaines activités bancaires qui sont distribués aux acteurs peu nombreux qui les conduisent !

Quant au jugement éthique, il me paraît devoir être lié au rapport entre difficulté du job, performance et rémunération. Je n'ai jamais pu avoir la composition des plus hauts revenus français. Mais si les meilleurs chefs d'entreprise se situaient dans les deux cent premiers, cela ne me choquerait pas. Si au contraire ils étaient systématiquement en tête de l'échelle des rémunérations (ce que je ne crois pas) , cela me paraîtrait excessif.

Reste à savoir quel niveau absolu est acceptable ou pas, et comment remédier à la situation actuelle. Réglementer en fixant des niveaux absolus ne ferait qu'accélérer la fuite des sièges sociaux. La redistribution par l'impôt, menée dans les années 70 en Grande Bretagne, en Suède et ailleurs, avec des taux marginaux d'imposition allant jusqu'à 90%, a montré ses limites en décourageant l'initiative et

l'activité. Un taux d'impôt individuel très supérieur à 50% est, quel que soit le niveau de rémunération, considéré comme illégitime et déclenche des comportements d'évasion.

Je crois que la seule solution, si l'on veut retrouver un peu moins d'inégalité, est de contrôler en amont, fiscalement ou autrement (taxe Tobin par ex.) les activités financières qui sont à l'origine de rémunérations excessives. On retrouve par un autre biais cette nécessité de rendre l'activité spéculative moins rémunératrice que l'investissement créateur.

Ce tour d'horizon rapide du rôle que l'éthique devrait retrouver dans l'économie libérale peut vous laisser songeur, tant il est difficile de voir comment on peut faire évoluer les pratiques et l'état d'esprit des différents joueurs.

Il me paraît clair que la seule amélioration de la « régulation » des marchés, si elle est nécessaire, ne suffira pas à obtenir les résultats recherchés.

Mais il ne faut pas négliger les possibilités d'évolution des normes sociales. Depuis trente ans, ce n'est pas simplement l'appât du gain qui a légitimé les conduites les plus excessives. C'est aussi, comme je l'ai montré, la légitimation par la théorie et l'idée que cet enrichissement sans vergogne contribuait aussi à l'amélioration de la situation de tous. Et aussi la glorification du patron dynamique et sans états d'âme, du pionnier du Far West qui sait dégainer le premier et le plus rapidement.

Les business schools ont à cet égard une grande responsabilité. Et elles doivent jouer un rôle moteur dans le retour à la modération aristotélicienne qui me semble nécessaire. Depuis la crise de 2007-2008, beaucoup d'entre elles se sont rendu compte de cet enjeu. A Harvard, une promotion d'élèves, sans doute inspirée par quelques professeurs avait pris l'initiative d'écrire un « Serment du MBA », un peu comme le serment d'Hippocrate, par lequel les jeunes diplômés s'engageaient vis-à-vis de la société. Ce texte mérite d'être lu, car il était remarquable et reprenait bien l'essentiel des points importants. Malheureusement je ne crois pas que, même à Harvard, ce soit resté un document vivant.

Evoquant cette question avec un élève d'une des grandes écoles de gestion françaises, ce dernier m'assura qu'il y avait maintenant un cours d'éthique dans son curriculum. Mais lorsque je lui demandais si le professeur de Finance parlait aussi d'éthique, il me répondit « Non, il parle uniquement de finance ». Il est clair que le souci éthique ne peut être réel que s'il est présent, non comme un compartiment séparé, mais à travers toutes les disciplines de la gestion.

Peut-être y arrivera-t-on ?

RETOURS SUR LES ATELIERS

ATELIER 1 : Entreprendre éthique

Atelier co-animé par **Karine Passagne-Cortesi** du CJD et **Louise Decrequey** du MOUVES, avec la participation de la NEF.

Les Jeunes Dirigeants du CJD et les Entrepreneurs Sociaux du MOUVES ont animé une table ronde interactive avec les entrepreneurs sur la réalité de leur vécu au quotidien et la façon dont ils interrogent l'éthique dans leur activité. L'intervenant de la NEF a abordé les questions de financement.



Pourquoi ce thème « Entreprendre éthique » ? :

Il s'agissait de montrer en quoi le questionnement éthique est un défi quotidien pour l'entrepreneur. Que ce soit dans la création d'entreprise, la stratégie, la gouvernance, le modèle économique, le mode de management, ou les relations avec les parties prenantes, l'éthique individuelle en entreprise est un long chemin.

Les deux ateliers sur ce même thème ont réuni des entrepreneurs qui pour certains avaient dès le départ choisi un produit ou un service « éthique », d'autres dont l'activité n'était à priori pas en lien avec le sujet et enfin d'autres qui œuvraient dans le secteur de l'argent.

Animé par Francis NART, sont intervenus :

Atelier 1 : Christelle ORTIS (RDFI-conseil) et Abdenour AÏN-SEBA (IT Partner)

Atelier 2 : Frédéric MOUKARIM (la NEF) et Pascal VIOLA (Alyence)

Pour le MOUVES, Jérôme CATTENOT (DOWINO) était présent sur les 2 ateliers

→ **Objectif** : que chacun se sente concerné en sortant de ces ateliers et se dise : « tiens, moi aussi je peux m'interroger et faire des petits pas sur le chemin de l'éthique dans ma pratique professionnelle »

→ **Animation** : Questionner les 3 intervenants de chaque atelier pour faire ressortir leurs interrogations quotidiennes dans leur vie

d'entrepreneur en illustrant par des situations vécues. L'idée est de ne pas donner une définition de l'éthique mais d'en dessiner modestement les contours dans la pratique entrepreneuriale. Mettre en valeur des petites actions qui inspirent et motivent le public.

→ **Thèmes abordés** : Toutes les dimensions du job d'entrepreneur (choix d'un projet d'entreprise, stratégie, modèle économique, type d'organisation, gouvernance, modèle managérial, besoin de financement, système de valeurs propre au dirigeant, gestion des parties prenantes) à travers des questions du type :

- Comment l'éthique est devenu un axe stratégique, comment ça se manifeste concrètement? (*question pour Dowino*)
- Exemple de décisions opérationnelles difficiles en terme d'éthique (un licenciement, choix d'un fournisseur, demande d'un client....)
- Exemple d'une décision éthique qui, en mûrissant, a apporté de la performance à l'entreprise
- Et l'argent dans tout ça ?
- Quand l'éthique devient une hyper exigence... ça se complique !

→ **Les questions soulevées en cours d'atelier** :

- Entreprendre est-il déjà un acte éthique ?
Entreprendre, c'est faire preuve de bon sens, trier les infos et décider en permanence donc faire des choix qui engagent.

- Focus en particulier sur le financement : d'où vient l'argent, où il va ? Quel arbitrage entre performance, origine des fonds et des taux et prise de risque ?
- L'éthique est accessible à tous, c'est une opportunité plutôt qu'un frein.
- C'est un questionnement permanent, un dilemme (exemple : refuser un client dont l'unique but est l'optimisation fiscale (Christelle) ou refuser un gros client avec une banque jugée très loin de l'éthique (Jérôme).
- Il n'y a pas de référentiel universel de l'éthique (≠ de la morale) mais des bonnes pratiques à partager.
- L'éthique absolue est une quête inatteignable => nécessité de prioriser.
- Posture de questionnement et de réflexion autour de nos impacts ?
- Quelle est la place de l'intuition dans le processus de décision ? L'intuition laisse place à nos croyances et notre système de valeurs.
- L'importance de confronter son regard, ses interrogations pour ne pas réfléchir en boucle fermée, pour ouvrir son regard, pour bénéficier d'un effet miroir avec autrui.
- L'éthique dans l'entreprise c'est essayer d'être le plus juste possible avec tout le monde (donc par exemple ne pas accorder des aménagements spécifiques pour un salarié, même motivés par sa situation personnelle car ça ne serait pas juste vis à vis des autres.)
- L'éthique est contextuelle et ne peut pas se mesurer en indicateur (taux de turn over, nombre

de stagiaires, écart de rémunération) ; cela dépend du secteur d'activité et du niveau de responsabilité.

- Il peut arriver de prendre des décisions qui ne correspondent pas à son système de valeurs et le regretter (ex. d'un licenciement)

- Une attitude juste et éthique renforce le leadership naturel du dirigeant et est apprécié par les salariés.

→ **Conclusion :**

L'éthique individuelle en entreprise est une confrontation permanente entre son système de valeurs et l'expérience quotidienne dans son entreprise. Loin d'être un système rigide et intangible, nous voyons l'éthique entrepreneuriale comme un chemin, un processus dynamique de recherche d'équilibre entre un comportement cohérent sur le plan personnel et pertinent sur le plan professionnel. Une recherche constante d'alignement entre sa personnalité et son job de dirigeant, une question de cohérence et de congruence.

Finalement, c'est un peu pour progresser dans cette voie qu'on adhère à des réseaux comme le Centre des Jeunes Dirigeants ou le MOUVES !

ATELIER 2 : éthique et temporalité

Cet atelier était animé par **Thérèse Rabatel**, Fondatrice de l'Espace des Temps au Grand Lyon en 2002. Elle est aujourd'hui adjointe au Maire de Lyon, déléguée à l'égalité femmes-hommes et aux personnes en situation de handicap, et conseillère de la Métropole de Lyon, déléguée à la politique du handicap.

Chacun d'entre nous est concerné par la temporalité, dans son travail et même dans sa vie de tous les jours. Thérèse Rabatel, en créant « l'Espace des Temps » au Grand Lyon, a cherché à retrouver la notion d'humain dans les temporalités de la Cité et à mieux faire coïncider les temps des habitant-es et des services publics ou privés.



Ethique et temporalité, pourquoi ?

De nombreux chiffres ont été donnés, montrant combien nos temps de vie avaient évolué depuis une centaine d'années : temps de travail et temps de sommeil réduit, temps libre et espérance de vie fortement augmentés. La prise en compte des rythmes temporels interroge profondément l'égalité sociale, la démocratie, l'efficacité des modes d'organisation urbaine, le développement durable, bref notre conception de la vie et de la ville. C'est un sujet aux dimensions multiples qui touche à la philosophie, à l'éthique, à la sociologie, à l'économie, à l'urbanisme, au temps de vivre ou de survivre... Un débat suivra cette courte présentation de la problématique du temps et ses implications éthiques.

Les participants à l'atelier se sont interrogés sur les temps décidés et les temps imposés dans la Cité d'aujourd'hui.

Des vies et des villes à mille temps ?

Les temps sociaux ont beaucoup changé. Ces dernières années sont apparus des rythmes de vie de plus en plus désynchronisés, multi-rythmés, individualisés. L'urgence, les flux tendus, le « tout, tout de suite, tout le temps » sont devenus notre quotidien. Et le sentiment général de manquer de temps se répand, alors que le temps libre s'est beaucoup développé depuis un siècle !

Le thème du temps s'invite dans les débats de société et dans les positionnements politiques, de façon parfois violente. Les 35 heures, l'ouverture des commerces le dimanche, l'amplitude horaire des transports en commun, l'âge de la retraite, les rythmes scolaires..., autant de sujets d'actualité qui concernent le temps.

On peut y voir s'opposer le temps des uns et le temps des autres : le temps des salariés et celui des usagers, le temps des actifs et celui des non-actifs, le temps des hommes et le temps des femmes, le temps de ceux qui ont les moyens d'acheter le temps des autres, et le temps de ceux qui ne font que subir le temps.

Comment et jusqu'où être à l'écoute des usagers-ères de la ville ? Quelles réponses mettre en œuvre pour aménager le territoire et que chacun-e puisse se retrouver dans une « *ville à mille temps* » ? Quelles conceptions de la vie sous-tendent les revendications autour du temps ? Autant d'alternatives et de mode de vie pour aujourd'hui et pour demain.

La prise en compte des rythmes temporels interroge profondément l'égalité sociale, la démocratie, l'efficacité des modes d'organisation urbaine, le développement durable, bref notre conception de la vie et de la ville. C'est un sujet aux dimensions multiples qui touche à la philosophie, à l'éthique, à la sociologie, à l'économie, à l'urbanisme, au temps de vivre ou de survivre... Bref, un sujet très politique !

ATELIER 3 : Éthique et création d'entreprise

Atelier animé par **Béatrice Frezal** (FEE Lyon Tech, INSA Lyon/UCBL) et l'URSCOP, avec les étudiants de l'INSA.

Béatrice Frezal est responsable du programme d'entrepreneuriat FEE LyonTech commun à INSA Lyon et à l'Université Claude Bernard Lyon1. Elle a précédemment occupé pendant plus de 20 ans des postes de responsabilités marketing au sein de grandes entreprises et de PME avant de créer son entreprise dans l'accompagnement stratégique de PME high-tech.



Ethique et création d'entreprise

Des pistes de réponses à des questions fondamentales :

Comment un étudiant créateur d'entreprise intègre-t-il l'éthique au sein de son projet ? Quelles interrogations se pose-t-il ? Est-ce naturel ? Quelle réalité ? Comment l'appréhender ? Quels contours ? Comment le définir ? Que mettre en place ? Les étudiants de l'INSA et le représentant de l'URSCOP ont posé toutes ces questions et partagé leur questionnement pour ouvrir de nouvelles pistes.

Pour de jeunes entrepreneurs ingénieurs et scientifiques, l'éthique n'est pas avancée en tant que telle dans la proposition commerciale de l'offre, le terme n'est même pas abordé. En revanche, elle est en filigrane dans les motivations qui portent ces jeunes créateurs d'entreprise. Ils partent d'un besoin identifié dont ils reconnaissent et partagent la légitimité, et ont à cœur de faire bénéficier de leur savoir-faire technologique une communauté de clients choisis. L'ancrage régional et le souhait d'un style de vie en accord avec leurs valeurs guident également ces jeunes et priment sur le désir de réussite financière tout en se combinant harmonieusement avec une vision internationale inhérente à tout projet d'innovation de nature technologique.

La forme coopérative est de nature à répondre à ces jeunes créateurs tout en leur étant assez curieusement méconnue comme l'a révélé l'atelier. Il s'agit d'une forme d'innovation sociale qui permet aux

entreprises de bénéficier d'une gouvernance démocratique et d'une répartition des résultats prioritairement affectée à la pérennité des emplois et du projet d'entreprise et en cela, elle rejoint les valeurs de partage et de désir de relocalisation exposées par les jeunes créateurs étudiants.

Comment organiser la rencontre des aspirations humanistes de jeunes créateurs avec la réponse coopérative ? Telle est la question qui a conclu l'atelier.

ATELIER 4 : Éthique et nouveaux modèles de management

Cet atelier était animé par **Juliette Kopp**, Conseiller du Commerce Extérieur de la France et directrice exécutive de Bocard Process Solutions.

Juliette Kopp expérimente depuis quelques années dans son entreprise, de nouveaux modèles de management, plus respectueux de l'humain. Elle a présenté ces modèles, les retours d'expériences et ouvert le débat sur d'autres voies possibles.



Ethique et nouveaux modèles de management

Cet atelier a cherché à découvrir des voies et expérimentations autour de 4 questionnements :

- Comment concilier les objectifs de performance et l'éthique en entreprise ?
- Comment agir pour mettre l'Humain au cœur des priorités de l'entreprise ?
- Quels fondamentaux respecter dans ses pratiques managériales ?
- Comment faire évoluer une culture d'entreprise vers plus d'éthique et quels impacts positifs pour l'entreprise ?

ATELIER 5 : Éthique et performance

Cet atelier était animé par **Jean Grenier** du Rotary. Il est ingénieur chimiste, retraité des Industries Pétrochimiques et Pétrolières



Éthique et performance

Ce thème a suscité immédiatement des interrogations :

- Qu'est-ce que la performance ?
- En temps de crise comment avoir un comportement éthique ?
- L'éthique est-elle un frein ou un moteur ?
- Au niveau des jeunes étudiants, quel avenir ?
- Qu'est-ce que la corruption ? Question qui doit être envisagée dans son contexte, selon son origine culturelle (orient / occident ; latin / anglo-saxon...).

Éthique et performance... le rapprochement peut paraître curieux... L'une se mesure, l'autre pas (ou peu, pas de la même manière, en tous cas...). Laquelle serait soluble dans l'autre ?

Les deux peuvent-elles résister ensemble ? S'agissant par ailleurs de démarches au long cours comment se préparer, pour nos plus jeunes, en particulier ?

Quelques aspects et particularités de ces problématiques ont été illustrées par Jean-Yves Moroni, Président des sociétés du groupe CHOLTON. Ce groupe rassemble des entreprises de travaux locaux, spécialisées essentiellement dans l'électricité (maintenance et modifications de réseaux d'éclairage public, par exemple) et la pose et l'entretien de réseaux de canalisations (distribution d'eau, assainissement) pour les collectivités. Un peu plus de

200 salariés sont concernés par ces activités très locales. Le groupe est à gouvernance familiale : partage de valeurs, proximité – circuits courts et fluides -entre personnel et management, notion de « parrainage rapproché » et de meilleure connaissance (d'où reconnaissance...) mutuelle, facilitée par la taille et le regroupement géographique des activités .

Le contexte concurrentiel auquel ces entreprises sont confrontées est celui de la commande publique : répondre à des appels d'offres là ou sont également présents des groupes nationaux ou multinationaux, en particulier dans les secteurs de la distribution d'eau et de l'assainissement. Pour le responsable de l'entreprise, un point fort est dans la proximité des usagers (communes et consommateurs), en relation avec une forte implication dans le tissu local .

La réactivité, la performance de ces entreprises repose bien entendu sur la motivation et la cohésion des collaborateurs, qui passe par un management « visible » soucieux de maintenir les liens. Il est clair que la taille de l'entreprise est ici le facteur clé !

Ces points ont été commentés lors des échanges avec le groupe de jeunes présents à l'atelier.

Plusieurs ont participé au Concours de l'Éthique Professionnelle (action IDRAC), d'autres ont suivi le séminaire RYLA (sensibilisation à l'éthique) organisé par le Rotary ; ils sont soit en fin d'études, soit en début de carrière professionnelle .

Le « modèle » de l'entreprise a été largement questionné : forces (cohésion, partage de valeurs, facilité à se mobiliser...), faiblesses (la taille en particulier), pérennité, limites, évolutions vers d'autres formes de management... ? Manifestement, un tel modèle est estimé « pertinent » ; des questions ont été posées sur la transposition de certains des principes au mode de fonctionnement de grosses structures à l'organisation plus lourde (raccourcissement des circuits, facteurs de cohésion à travers le partage de valeurs...).

À travers ces échanges, nos jeunes participants ont confirmé leur préoccupation sur la nécessité d'aborder la vie professionnelle en ayant été préparés à ces « démarches éthiques ». De telles préparations sont un véritable apport (« une plus value sur un CV ») de nature à aborder tout environnement professionnel. Ce sont quelque part des « points fixes » auxquels se raccrocher en situation de chaos ou de simple questionnement. Les enseignements et les actions de l'IDRAC, les actions du ROTARY , menées depuis plusieurs années, sont à retenir et à valoriser dans ce cadre .

ATELIER 6 : Éthique et intergénération

Jean-Louis Rapini, directeur de « Guichets Fermés », scénariste et metteur en scène et les étudiants de l'INSA, l'IDRAC, l'UCLY. ont animé cet atelier intergénérationnel.



Il a été proposé des saynètes mises en scène par Jean-Louis Rapini et jouées par des étudiants de l'INSA, l'IDRAC, l'UCLY.

Les participants ont été invités à se prononcer sur des dilemmes que l'on trouve souvent dans les entreprises.

Une manière originale et ô combien saisissante, de soulever les problèmes auxquels se trouvent confrontés les jeunes dans les entreprises : stages ; premiers emplois ; CDD à répétition... Les types d'emploi conditionnent la fluidité intergénérationnelle. Le débat a permis de trouver des solutions et des engagements réciproques pour que l'éthique soit au cœur de la relation intergénérationnelle entre les entreprises et les jeunes.

ATELIER 7 : Peut-on former à l'éthique ?

Avec **Marc Versini**, Responsable du Pôle Philosophie Ethique et Management, enseignant permanent en culture générale et communication à l'IDRAC LYON et **Jean Barbier**, Professeur de philosophie en terminale au lycée Saint Thomas d'Aquin, chargé de cours à l'université catholique de Lyon et animateur du pôle Philosophie, Ethique et Management de l'Idrac.

Merci à **Étienne Charleux**, diplômé Idrac Bachelor TC, assistant Cellule Offre Marché chez Fiducial Office Solutions Lyon, pour sa collaboration.



Pour le néophyte, formation et éthique semblent deux termes contradictoires, dans la mesure où l'éthique apparaît avant tout comme une démarche personnelle.

Le but de cet atelier est d'envisager la manière dont la formation peut contribuer à la construction d'une éthique individuelle et son utilité présente. La participation d'étudiants a donné le retour des intéressés à cet enseignement.

Il faut d'abord préciser le mot du sens « éthique » trop souvent confondu avec le mot « morale ». Il n'y a pas une morale mais plusieurs morales qui se contredisent. Par exemple, la morale chrétienne interdit de tuer alors que la morale civique, elle, nous oblige parfois à défendre notre pays par les armes. La morale nous transmet des valeurs. Elle pose des commandements et, à travers eux, une évidence : « tu dois respecter la vie d'autrui ». L'éthique, quant à elle, nous aide à prendre une décision lorsque ces valeurs s'opposent à d'autres valeurs. Elle pose des avertissements et, à travers eux, un problème : « si je respecte la vie des ennemis de mon pays, alors je risque de favoriser la défaite de mon armée, le contrôle de mon État par une force étrangère ».

Dès lors, peut-on former à l'éthique ?

Dans le cadre de cette problématique se pose d'abord la question fondamentale de l'inné ou de l'acquis :

- L'éthique est-elle naturelle ?

- Est-elle *culturelle*, le résultat d'une culture sociale, voire d'une mode ?

Ensuite, la question de la nature de l'acte de former doit être soulevée :

- Former est-ce transmettre un savoir : l'éthique peut-elle être une science alors qu'elle nous invite à penser plus qu'à connaître ?
- Former est-ce transmettre un savoir-faire : l'éthique peut-elle se réduire à une technique alors qu'elle pose la question de la fin plus que celle des moyens ?
- Former est-ce transmettre des exemples : l'éthique peut-elle être l'art d'imiter des héros ou des saints alors que chaque situation qui exige un choix éthique semble être unique ?

Voilà pourquoi nous avons donné la parole à la fois à des enseignants, mais également à des étudiants et des professionnels afin de répondre à cette question, lors d'échanges ouverts et informels, parce que l'éthique est avant tout dialogique, dans la grande tradition de la pratique philosophique.

Plusieurs points sont ressortis :

- Le danger contemporain d'un « green washing » éthique de la part des entreprises, sous l'effet d'une mode. L'Éthique ne serait pas une méthodologie « standard ».
- Qui est habilité pour enseigner, transmettre l'éthique ? Le formateur n'a que son propre parcours à mettre en valeur, mais il doit agir surtout comme un stimulateur, un révélateur, permettant la confrontation

éthique, suscitant les questionnements. *Former à l'éthique consisterait à apprendre à formuler un problème, à poser une question.*

- *Plutôt qu'être formé à l'éthique, se former soi même à l'éthique*, développer sa sensibilité et sa disposition éthique. Bienveillance, et positivité. Rôle de l'éducation familiale.

- *Éduquer à la liberté et au choix en développant l'esprit critique : « Il n'y a pas de possibilité de recul éthique s'il n'y a pas d'esprit critique ; or je crois qu'une des maladies de notre culture est d'avoir relativement éteint cet esprit critique. »* J.-M. Domenach.

- Besoin de recul exprimé par les étudiants. L'éthique est présente dans l'enseignement, mais est traitée de façon isolée et globale. Il serait préférable selon eux, et ce *dans une démarche transverse, d'intégrer la dimension éthique au sein de chaque matière*, et non d'en faire une matière à part entière. Ce qui nous ramène à notre réflexion du début, l'éthique n'est pas une « méthode » mais une dimension propre à chacun des éléments de notre vie sociale.

C'est en faisant se rencontrer les différents acteurs de la vie sociale, acteurs en place, acteurs en devenir, que nous serons capables, par l'échange et le dialogue, d'apporter une dimension éthique à notre "vivre ensemble". Cette "Nuit de l'éthique" en a été l'occasion.

ATELIER 8 : Dessine moi l'éthique au travail

Brigitte Couvrat-Desvergnès (les AEH) et **Aimable-André Dufatanye** (Ucly-CRESO) ont co-animé cet atelier inter-actif laissant la part belle à l'expression graphique de chacun, complétée par des sketches joués par des étudiants.



À travers une méthode fondée sur l'expression théâtrale (d'étudiants) et graphique (des autres participants), la diversité des représentations sur ce terme d'éthique au travail s'est exprimée de manière originale, offrant à chacun des pistes pour sa mise en œuvre au quotidien. L'objectif était un partage de représentations et de questionnements sur le thème du sens du travail et de l'éthique au travail.

Les étudiants commentent la situation que décrira leur sketch et l'expression graphique a fait le reste !



ATELIER 9 : Éthique et business international

avec **Boris Lechevallier** (Conseiller du Commerce Extérieur de la France - CCEF) et les CCEF Rhône Alpes.



La question de l'éthique dans les relations d'affaires à l'international est essentielle et complexe, si l'on considère l'hétérogénéité des cultures. Des témoignages et retours d'expérience ont eu pour objectif de montrer que les dirigeants d'entreprises peuvent conserver une attitude éthique en travaillant à l'export.

Un débat animé a suivi !

ATELIER 10 : Éthique et mondialisation – l'éthique est-elle universelle ?

3 témoins, 3 scénarii... un espace de réflexion et des échanges avec le Général **Jean-Pierre Meyer**, Président du Cercle K2, **Jean-Claude Frezal** et **Mario Capraro** membres du Cercle K2, qui ont co-animé cette rencontre en prenant en compte les différences culturelles des pratiques de l'éthique.



Le cercle K2 est un lieu de réflexion d'experts et de professionnels, un espace ouvert permettant aux organisations et aux entreprises d'assurer le développement de leurs activités au niveau national et international.

L'éthique est-elle universelle ?

Trois scénarii pour trois incertitudes dans un monde qui change:

Le premier conduisait en Europe les auditeurs devant un fait accompli qui interrogeait l'éthique, la morale, la loi et la responsabilité du manager sans lui laisser d'autre choix que le moins mauvais.

Le second projetait en Chine les participants dans une relation commerciale dont les acteurs aux contextes culturels, éthiques et légaux différents affrontaient la question de la tolérance éthique.

Le troisième emmenait en Bosnie les spectateurs au cœur de la question du renoncement à la connaissance de la situation qui sous-tend le questionnement éthique.

Des questions des participants, il ressort une capacité à accepter la différence, à intégrer la dimension multiculturelle et à vivre la difficulté éthique positivement comme la construction d'une connaissance et non comme un drame.

Coordination des textes et mise en page :
Geneviève Brichet
Achévé d'éditer en France par l'ALEES
Septembre 2016

www.lyon-ethique.org
info-alees@lyon-ethique.org



www.lyon-ethique.org

PAF : 7,50 €

Adhérents : 5 €