

Association Lyonnaise d'Ethique Economique et Sociale
« Université d'été 2008 » - Lyon, le 8-9-08
Animation par René Amberg pour les administrateurs de l'ALEES

Synoptique des fondamentaux:

A- La démarche éthique : 3 niveaux d'échelle

- 1) L'éthique de l'individu face au groupe
- 2) L'éthique du groupe face à l'humanité
- 3) L'éthique de l'humanité face à l'inhumanité

Le mot « éthique » recouvre des significations différentes. Pour en préciser les significations, une première approche consiste à caractériser la dimension de la population concernée, selon une échelle de grandeurs à trois niveaux :

- l'échelon d'une seule personne,
- celui d'un groupe,
- et enfin celui de l'humanité dans son ensemble.

Bien sûr dans une seconde analyse, on pourrait légitimement subdiviser le niveau intermédiaire selon la taille des populations concernées, et/ou sa dispersion géographique, etc.

L'éthique de l'individu face au groupe

L'échelon individuel est probablement le plus naturel à caractériser, de manière intuitive : je me réfère à la dimension éthique, à titre individuel, quand je suis face à une situation qui m'apparaît comme injuste, illégitime, indigne.

La situation heurte mes valeurs : la justice, la légitimité, la dignité ; mes critères ne sont pas satisfaits. Ma conscience me pousse à intervenir, à m'exprimer, à interpellier le groupe, pour faire évoluer la situation vers un état plus satisfaisant, plus acceptable.

Cet élan initial peut se prolonger de manière individuelle, par une réflexion, et des actions que je mène par moi-même. A cet échelon, la notion d'éthique reste proche de la signification classique du terme. L'éthique s'enracine dans la conscience individuelle, qui cherche à modifier une situation à laquelle d'autres personnes consentent. Dans ce cas, l'éthique personnelle pousse l'individu à s'opposer plus ou moins ouvertement aux lois et usages de son groupe d'appartenance. Cette opposition peut le conduire jusqu'à l'exclusion, subie ou choisie ; ou alors, son élan éthique personnel se propage à une partie de son entourage, qui s'engage dans une démarche éthique de manière collective (cf. paragraphe suivant).

Les exemples professionnels sont innombrables en la matière ; la démarche éthique se déclenche par exemple devant :

- le non-respect de la dignité humaine d'une personne, d'un groupe humain (propos désobligeants, comportements discriminatoires);
- les atteintes à la santé, au bien-être (nuisances directes ou indirectes) ;
- les abus envers des enfants, des personnes fragilisées ;

– le détournement de richesses collectives (abus de biens sociaux, prise abusive d'intérêts).

En France, de tels sujets alimentent facilement les débats, les journaux télévisés, ... et les brèves de

comptoir. Et certes les propos entendus n'ont pas toujours l'ambition d'alimenter une démarche éthique.

Il n'empêche que la conscience éthique « individuelle » est aujourd'hui particulièrement active. Mais avec elle, on n'est jamais vraiment seul : elle prend naissance dans la relation avec le « semblable », qui est en même temps l'« autre »

...

L'éthique du groupe face à l'humanité

Quand un groupe humain (métier, entreprise, pays) se réfère à l'éthique, souvent c'est aussi devant des situations inacceptables, et lorsque c'est la responsabilité collective du groupe qui est engagée.

La démarche éthique collective se déploie alors dans deux grandes directions :

– du groupe en direction de ceux ses membres, qui compromettent par leurs actes personnels la

responsabilité du groupe ;

– du groupe en direction de l'extérieur, de manière curative ou préventive, pour préserver les intérêts du groupe.

La réponse peut rester ponctuelle, avec des développements disciplinaires ou judiciaires. Elle peut

également déboucher sur la rédaction de règles explicites, spécifiques au groupe :

une charte, un code de déontologie. La création d'une charte n'est pas une fin en soi : c'est plutôt le début d'une phase nouvelle, car il s'agit ensuite de la faire vivre.

En termes de mise en oeuvre, ces documents connaissent des destinées très variables : certaines chartes sont de vraies références pour l'action, d'autres s'avèrent être de simples vœux pieux, sans effet opérationnel, voire des opérations de pur marketing sans réelle incidence pratique. Tout dépend du niveau d'exigence des membres du groupe, et encore plus de celui des managers, et de leur niveau d'engagement réel en direction du bien commun.

De telles dérives peuvent aussi apparaître à un échelon global, comme on le verra au paragraphe suivant.

C'est à ce niveau intermédiaire (le groupe) que se concentrent des enjeux très nombreux et très concrets, qui rejaillissent aussi bien sur les individus, que sur la communauté humaine dans son ensemble.

En effet une démarche éthique personnelle va généralement mettre en tension la volonté et les actes d'une personne, avec les regards et les jugements de son groupe d'appartenance. Cette tension peut déboucher sur un mouvement collectif, une démarche éthique de groupe. A son tour cette démarche de groupe va inévitablement interpeller les autres individus du groupe, à titre personnel.

Il en va de même à l'extérieur du groupe, car la démarche éthique laisse rarement indifférent.

L'éthique de l'humanité face à l'inhumanité

L'exigence contemporaine en matière d'éthique a été stimulée par les horreurs de la deuxième guerre

mondiale. Ce refus de l'inhumanité a depuis lors eu d'autres occasions de s'exprimer, notamment dans le vaste mouvement humanitaire.

Des mouvements sectoriels ont également vu le jour : la limitation des armements (nucléaire, mines antipersonnel), les professions médicales et pharmaceutiques, la protection de l'enfance. Lorsque plusieurs groupes se découvrent des finalités convergentes, ils peuvent se fédérer au sein d'une démarche éthique à visée universelle. Différentes institutions internationales ont pour vocation déployer de telles démarches :

l'ONU, l'UNESCO, le Bureau International du Travail, et bien d'autres. L'élaboration de la Constitution

européenne a aussi donné lieu à d'intenses débats éthiques.

En matière de management, on peut également citer dans la même optique l'émergence des normes qualité en général, et celles de l'ISO en particulier.

En effet, la raison d'être des normes internationales a pour ambition de garantir les intérêts, non seulement de l'entreprise qui s'y engage, mais de l'ensemble des parties prenantes : clients, fournisseurs, salariés, populations environnantes. En outre, une des recommandations centrales porte sur la démarche collective d'amélioration continue, qui est bien une recherche du bien, du préférable. Dans ce sens on peut donc reconnaître au mouvement de certification qualité une visée éthique.

Pourtant sur le terrain, on entend très fréquemment critiquer cette normalisation au nom de l'éthique. On l'accuse de déshumaniser le travail, de déposséder les personnes de leurs compétences les plus précieuses, et de ne servir au final que les actionnaires et dirigeants. De tels propos sont bien entendu à prendre avec précaution, et méritent une connaissance des faits avant tout jugement hâtif.

Toutefois, on ne peut nier que la mise en place de normes et procédures puisse donner lieu à de tels effets secondaires indésirables. Cela ne dépend pas des normes elles-mêmes, mais de la manière dont les responsables les mettent en pratique, à tous niveaux .

Il en est de même des documents normatifs à vocation sectorielle. Une norme comme la SA 8000

(responsabilité sociale de l'entreprise) a une réelle ambition éthique, sur les questions des conditions de travail en particulier. Mais là aussi, la mise en oeuvre repose beaucoup sur la conscience éthique des managers concernés, ainsi que de celle de l'ensemble des personnels, faute de quoi elle peut conduire à des « certificats de complaisance » qui vont à l'encontre de l'éthique proprement dite.

Un autre exemple de dérive a récemment défrayé la chronique, au sujet de la labellisation « commerce équitable ». D'après certaines études critiques, cette labellisation pourrait parfois conduire à des situations de monopoles de fait, et au final à la mise en sujétion des « petits producteurs », au lieu de défendre leurs intérêts.

Cela incite à considérer que la démarche éthique appartient fondamentalement au « bien commun » de l'humanité, et qu'il nous appartient à chacun de veiller qu'il ne fasse pas l'objet d'un hold-up.

B- 4 processus de management

- 1) Définir les objectifs et les indicateurs d'évaluation
- 2) Réguler le système d'informations
- 3) Faire régner un état de droit
- 4) Distribuer les responsabilités

C- 5 niveaux de maturité collective

- 1) affirmation de quelques valeurs de principe ; actions ad hoc, ponctuelles, et intuitu personae ; réactions en cas de problème
- 2) référentiel formalisé : charte d'entreprise en > 6 phrases explicites ; nomination d'un référent éthique : responsabilité des questions éthiques affectée à 1 personne identifiée
- 3) comité éthique formé et nommé : liste de personnes qualifiées, protégées des pressions éventuelles ; rôles et modalités d'intervention formalisées : saisissable par toute personne (?) ; chargé d'émettre des avis consultatifs ; travaux supervisés par un tiers, hors lien hiérarchique ;
- 4) comité éthique durablement actif, recommandations diffusées et prises en compte
- 5) comité éthique en place, évaluations périodiques, et améliorations traçables des modalités de fonctionnement et des référentiels

LES 5 NIVEAUX VUS SOUS L'ANGLE ISO :

- en management qualité, ISO 9004 2000
- en management de projets, tels que proposés par le modèle CMM, puis CMMI
- transposés dans le domaine du management de l'éthique en entreprise
- transposés en types de postures et comportements d'une personne

Niveau	ISO 9004 2000 amélioration des performances	CMM - CMMI management des projets S.I.	Ethique d'une entreprise, association	Postures personnelles
1	Approche non formelle : pas d'approche méthodique évidente ; résultats inexistant, médiocres, ou non prévisibles	Initial : Les facteurs de réussite des projets ne sont pas identifiés, la réussite ne peut donc être répétée (par dérision, ce niveau est aussi nommé héroïque ou chaotique).	affirmation de quelques valeurs de principe ; actions ad hoc, ponctuelles, et intuitae personae ; réactions en cas de problème	« Dans certaines situations, je prends des décisions qui vont à l'encontre de mes intérêts personnels, en référence à des principes auxquels je crois »
2	Approche réactive : approche méthodique fondée sur les problèmes ou les corrections ; données minimales disponibles sur les résultats concernant l'amélioration.	Reproductible : Les projets sont pilotés individuellement et leurs succès sont répétables.	référentiel formalisé : charte d'entreprise en > 6 phrases explicites ; nomination d'un référent éthique : responsabilité des questions éthiques affectée à 1 personne identifiée	« J'ai déjà pris la peine d'exprimer ces principes, et de les clarifier en dialogue avec une ou plusieurs personnes, que j'estime exemplaires »
3	Approche système formelle stable : approche méthodique fondée sur les processus ; stade initial d'améliorations systématiques ; données disponibles sur la conformité aux objectifs et existence de tendances à l'amélioration	Défini : Les processus de pilotage des projets sont mis en place au niveau de l'organisation par l'intermédiaire de normes, procédures, outils et méthodes.	comité éthique formé et nommé : liste de personnes qualifiées, protégées des pressions éventuelles ; rôles et modalités d'intervention formalisées : saisissable par toute personne (?) ; chargé d'émettre des avis consultatifs ; travaux supervisés par un tiers, hors lien hiérarchique ;	« je participe régulièrement à au moins un groupe qui réfléchit à ces questions ; je m'informe sur les réflexions de divers spécialistes, ou groupes de réflexion »
4	Amélioration continue accentuée : processus d'amélioration utilisé ; bons résultats et tendances à l'amélioration marquées	Géré : La réussite des projets est quantifiée. Les causes d'écart peuvent être analysées.	comité éthique durablement actif, recommandations diffusées et prises en compte	« J'ai suivi une formation sur l'éthique ; j'assume une responsabilité au sein d'un groupe consultatif, je participe à l'expression orale et/ou écrite de ses recommandations »
5	Performances optimales : processus d'amélioration profondément implanté ; résultats détalonnage concurrentiel optimaux démontrés	Optimisé : La démarche d'optimisation est continue.	comité éthique en place, évaluations périodiques, et améliorations traçables des modalités de fonctionnement et des référentiels	« j'évalue de temps en temps mes progrès en matière d'éthique ; d'autres personnes m'estiment compétent, et me sollicitent pour leurs réflexions éthiques

D- 5 niveaux de maturité individuelle

- 1) « Dans certaines situations, je prends des décisions qui vont à l'encontre de mes intérêts personnels, en référence à des principes auxquels je crois »
- 2) « J'ai déjà pris la peine d'exprimer ces principes, et de les clarifier en dialogue avec une ou plusieurs personnes, que j'estime exemplaires »
- 3) « Je participe régulièrement à au moins un groupe qui réfléchit à ces questions ; je m'informe sur les réflexions de divers spécialistes, ou groupes de réflexion »
- 4) « J'ai suivi une formation sur l'éthique ; j'assume une responsabilité au sein d'un groupe consultatif, je participe à l'expression orale et/ou écrite de ses recommandations »
- 5) « J'évalue de temps en temps mes progrès en matière d'éthique ; d'autres personnes m'estiment compétent, et me sollicitent pour leurs réflexions éthiques »

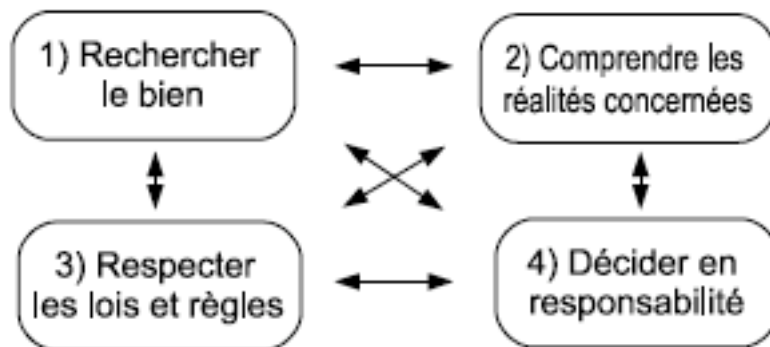
E- Les 4 processus en inter-action dans la démarche éthique :

- 1) rechercher le bien
- 2) comprendre les réalités concernées
- 3) respecter les lois et règles
- 4) décider en responsabilité

Le modèle présenté est inspiré d'un schéma original proposé par Bruno-Marie DUFFE, dans lequel la démarche éthique se déploie en tension entre quatre pôles, qui sont aussi des exigences.

Selon ma logique d'ingénieur, j'ai transposé cette formulation, en un système d'interactions entre quatre processus, dont les données entrantes et sortantes circulent de l'un à l'autre.

Le schéma ci-dessous illustre un tel système.



1) *Rechercher le bien*

Ce premier processus est intuitivement le plus évident à connecter à la notion d'éthique. Mais c'est aussi celui qui résiste le plus à se laisser définir d'une manière à la fois précise, et consensuelle.

A un premier niveau, l'idée de « rechercher le bien » résume bien ce que fait la « conscience éthique ». Il s'agit d'un élan, d'une impulsion, d'une orientation vers ... Mais là où cela se complique très vite, c'est quand on cherche à préciser en quoi consiste le bien, le mieux, le moins mal, que l'on recherche, vers lequel on tend.

Certaines formules permettent d'avancer d'un pas ; pour certains, le bien, c'est :

- ce qui rend l'humanité plus humaine,
- ce qui privilégie la vie.

Ces expressions sont certes évocatrices, poétiques, mais elles restent très générales. Elles proposent en tout cas une orientation vers un bien général, un bien partagé assez largement.

Divers courants actuels (relativisme, personnalisme, matérialisme) réfutent toute légitimité collective à la définition de ce qui est bien, et renvoient exclusivement à la personne, et à son appréciation personnelle, ou tout au plus au groupe au sein duquel est posé la question éthique considérée.

Cette position a le mérite de neutraliser en grande partie les dérives intégristes, totalitaires, ou sectaires, de ceux qui prétendent détenir la vérité. En même temps, cela conduit à une vision de la nature humaine qui me semble incomplète, réductrice, utilitariste : elle dénie à l'humain la quête d'absolu, la transcendance, qui me semblent fondamentales en matière d'éthique. Mais ceci n'est qu'un point de vue, qui se trouve être le mien.

Au final, là comme ailleurs la sagesse semble être dans une voie du milieu, ni absolument universelle, ni radicalement relative. Cela suppose de renoncer à des réponses universelles et définitives à la question du bien, du mieux. Cela passe par la parole, le débat constructif entre interlocuteurs ayant des points de vues différents. Cela demande aussi l'humilité de vérifier, dans la durée, si une définition du mieux a réellement donné satisfaction.

2) Comprendre les réalités concernées

A notre époque la plupart des gens font bien la différence entre « morale » et « éthique ». Une des exigences issues de cette distinction, peut se résumer dans l'idée d'honnêteté intellectuelle. En effet, comment prétendre dire ce qui est bien, ou mieux, sans s'être donné au préalable la peine de savoir de quoi il s'agit, en réalité ? C'est-à-dire de rassembler les connaissances pertinentes, d'en vérifier la validité, d'en comprendre la signification, la portée, les interactions ?

Dans notre « société de l'information », cette exigence prend un caractère paradoxal. En effet, avec les technologies internet, l'information accessible est énorme, et en « haut débit ». De ce fait, les questions de sa fiabilité et de sa pertinence n'en sont que plus cruciales. Pour comprendre, il ne suffit pas d'accéder à l'information : il faut également l'analyser, la goûter, en extraire la signification.

3) Respecter les lois et règles

Pour beaucoup de gens, « éthique » est synonyme d'honnête, et être honnête, cela se résume à respecter les lois et bons usages en vigueur. Même si une telle conception est pour le moins réductrice, cela vaut la peine de regarder de plus près les relations entre éthique et droit. Les lois ont pour objet de codifier par des normes les relations des individus avec le groupe, et celles des individus entre eux.

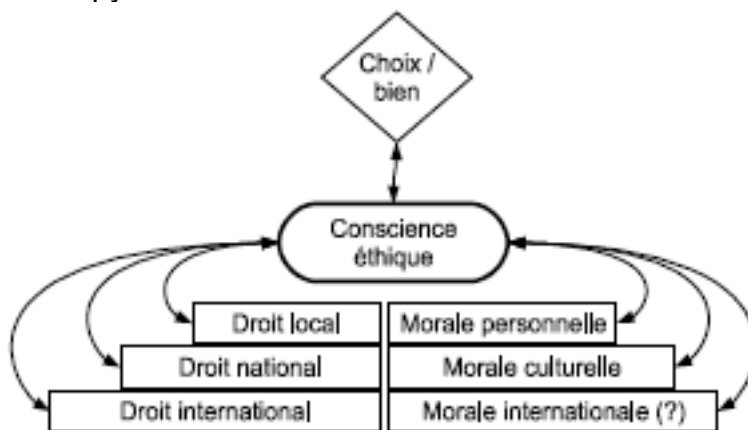
Le droit partage avec la dimension éthique un premier lien fondamental : la recherche d'un « bien ». Parmi les biens collectifs on peut citer : la paix sociale, la justice, l'attribution des pouvoirs, l'égalité (du moins entre personnes de même statut). Parmi les biens individuels recherchés on trouve un peu partout : la sécurité des personnes, celle des biens personnels, les espaces de liberté, la protection des plus fragiles, la faculté de demander justice. Dans ces conditions, il semble naturel que si quelqu'un veut rechercher le bien, il commence par se renseigner sur ce que dit la loi par rapport à la situation concernée, et ce sous les différents aspects, éventuellement contradictoires.

Dans le même ordre d'idée, il est utile de se rappeler différents types de lois qui peuvent s'appliquer : droit international (mondial), droit européen, droit français (pour

la France, bien sûr), réglementation locale (régionale, départementale, communale). En matière de management, la « loi » prend aussi la forme de : règlement intérieur, contrats, normes qualité. Il faut encore ajouter les lois non écrites, liées à la culture, la religion, les règles de vie choisies par une famille, une personne : c'est là en principe ce qui s'appelle « morale » (à ne pas confondre avec le « moralisme »)

La conscience éthique, dans sa recherche du bien, s'arroge la prérogative de remettre en question certaines lois existantes. Pour justifier une telle audace, elle a intérêt à connaître les lois correspondantes, pour éviter de réinventer une loi existante, ou de transgresser une loi sans le savoir.

Une manière de résumer ces quelques principes sous forme visuelle peut prendre la forme de la pyramide ci-dessous :



Ce schéma simplifié ne saurait rendre compte de la complexité du système et de ses innombrables variations.

Il propose simplement un éclairage parmi d'autres, et souligne à la fois la différence, et l'interconnexion, entre la notion de morale et celle d'éthique.

4) Décider en responsabilité

Une démarche qui associe les trois dimensions précédentes commence à avoir de la consistance. Toutefois, elle reste cantonnée dans la théorie, dans les débats d'idées, et risque de déboucher sur un simple « il n'y a qu'à ... ».

Si la démarche éthique ambitionne de changer la réalité, elle a encore besoin d'une dimension essentielle de plus : celle de l'action concrète, explicitée par une parole, inscrite dans un contexte et à un moment précis, portée par un humain de chair et de sang.

Il s'agit de passer du : « il faudrait », au : « je décide de ... et j'en assume les conséquences ».

La démarche éthique déborde les digues de la pensée et du débat, pour irriguer le terreau de l'action sur le réel, et permettre la croissance du vivant.

