

QUELLE PLACE POUR LE DISCERNEMENT ÉTHIQUE PERSONNEL ?

*par Patrick Gilormini * et Dominique Moreau ***

Comment le questionnement éthique personnel des managers d'entreprise intervient-il dans leurs décisions ?

Le quotidien des cadres en entreprise est fait de choix qui permettent de prendre des décisions et de piloter les équipes dont ils ont la responsabilité. Pour ce faire, les managers doivent appréhender des situations en intégrant l'ensemble des facteurs qui les composent à travers les prismes de la raison, de l'expérience et de la complexité. Mais cela ne suffit pas : cet examen ne peut désertier le domaine des émotions, du sens et des finalités.

Il convient de souligner trois faiblesses souvent rencontrées dans les modes de prises de décision en entreprise : une analyse préalable simplificatrice, insuffisamment ouverte à la complexité de l'entreprise et de son environnement ; des arbitrages à court terme qui ne mettent pas assez en perspective la vocation de l'entreprise, sa mission et les finalités recherchées ; l'absence d'une démarche méthodologique qui permette de circonscrire le problème, de concevoir et d'évaluer des solutions alternatives pour en choisir une et s'y tenir.

Le rôle du discernement dans le processus de décision

Ces trois carences rejoignent les explications qui ont été données concernant les décisions absurdes, à savoir des distorsions cognitives, les pièges de l'organisation (1), l'oubli du sens des décisions. Travailler sur les éléments de psychologie qui sous-tendent la décision, et plus particulièrement sur le regard que chacun porte sur lui-même, sur les autres et sur le monde, peut aider à améliorer, non pas la décision en elle-même, mais la démarche et le comportement du manager face aux choix qu'il doit faire.

Le regard que porte le manager sur le monde est souvent affecté par une perception trop déterministe des causes qui ont conduit à la situation appelant une nouvelle décision, par une mauvaise appréhension de l'enchaînement des conséquences de ses choix (2), par l'absence d'une véritable appréciation et analyse des risques propres au contexte.

Le regard du manager sur les autres est trop souvent marqué par l'« ethnocentrisme », qui le conduit à penser que ses règles

** Responsable du pôle Management et Stratégie, membre associé du GEMO (ESDES), Université Catholique de Lyon*

*** Responsable de l'axe « Éthique, institutions, management et vie économique » au Centre Interdisciplinaire d'Éthique, Directeur Relations entreprises et Formation continue, Université Catholique de Lyon*

(1) Conflits de rôles, problèmes de coordination...

(2) Imputable à une vue trop étroite dans le temps et dans l'espace.



et normes, ses principes de gestion et d'organisation sont supérieurs à ceux des autres, et par des stéréotypes qui mènent à des jugements expéditifs sur des groupes sociaux.

Le regard du manager sur lui-même, enfin, est fréquemment biaisé par l'illusion de sa supériorité, caractérisée par le sentiment de maîtriser les aléas de l'avenir. Ceci induit une perception toute personnelle de l'équité entre les salariés (3), un excès de confiance dans les informations et données dont il dispose, une communication tronquée par un défaut d'écoute.

La visée éthique (4) peut apporter des améliorations au management, en réduisant les biais qui affectent le regard du décideur sur le monde, sur les autres et sur lui-même, et ceci principalement :

- en incitant à un travail de distanciation par rapport à soi-même, qui passe par une démarche de clarification personnelle ;
- en élargissant le champ d'évaluation de la portée de ses décisions, dans le futur et auprès de parties prenantes jusqu'alors ignorées ;
- en mettant la décision dans la lumière de ses valeurs personnelles et de sa conscience morale, dont l'importance doit être pleinement reconnue ;
- en redonnant sa vraie place à l'intuition, qui fait signe vers la vie qui nous traverse et nous anime (5).

Il s'avère que l'ouverture honnête et sincère sur soi-même, sur l'autre et sur la complexité du monde, dans la visée éthique de la vie bonne, permet non seulement de mieux préparer ses décisions, mais aussi de les argumenter avec plus de conviction et de confiance, pour mieux emporter l'adhésion et la mise en mouvement des acteurs qui contribueront au succès du projet humain, social et économique de l'entreprise.

Une nécessaire clarification

Pour se situer dans une démarche éthique en situation professionnelle, il importe donc que l'acteur fasse un travail de clarification personnelle, en explicitant ses finalités et motivations, son système de valeurs (6), ses « charismes » spécifiques en terme de savoir-faire professionnel. Il convient de faire aussi un travail de clarification entre les divers lieux de son implication humaine (7), en visant les distinctions nécessaires et la recherche de cohérence. Dans son lieu d'implication professionnelle, il a à effectuer le même travail d'analyse des finalités et valeurs de son entreprise (8), et des compétences, en particulier collectives, mises en œuvre (9).

Ce travail de clarification peut se résumer à travers un tableau

(3) Qui conduit à ne considérer que le résultat final obtenu par autrui, en occultant les efforts fournis et leurs produits dérivés.

(4) Quelques incontournables de la démarche éthique : la prise en compte d'autrui dans sa dignité irréductible ; l'enjeu de ne pas s'en tenir à des règles et procédures, mais bien de s'intéresser à la question des finalités et du sens ; la visée de « la vie bonne, avec et pour autrui dans des institutions justes » (Paul Ricoeur) ; la nécessaire traduction des convictions en responsabilité engagée et en compromis, dans une réalité faite de diversité et souvent de tensions ; l'impossible réduction d'une démarche éthique à un seul instrument de management ; le présupposé de la capacité des acteurs à changer le monde.

(5) L'intuition, en conjuguant instinct et intellect, concentre et engage l'âme toute entière et permet d'entrer en sympathie avec la source créatrice de l'élan vital (cf. Henri Bergson).

(6) Passer de valeurs reçues à des valeurs choisies.

(7) Privée, sociale, professionnelle, associative, citoyenne.

(8) Plutôt celles qui sont vécues que celles qui sont seulement écrites.

(9) La démarche éthique suppose en outre que l'acteur relie son engagement professionnel à la prise en compte de la dimension macro-économique et macro-sociale.

croisé, qui introduit également la dimension citoyenne. Ce tableau met en avant la responsabilité de l'acteur tentant de peser, de façon cohérente, sur l'ensemble des champs.

	NIVEAU PERSONNEL	L'ENTREPRISE	MACRO-ÉCONOMIE
ÉTHIQUE DU SENS	Mes finalités, le sens de ma vie	Les finalités de l'entreprise, la culture et le métier	Le bien commun, la « montée humaine », les projets de société
ÉTHIQUE DES RÈGLES DU JEU	Le Décalogue, les obligations, les interdits, les vertus, mes valeurs reçues puis choisies	Déontologies professionnelles, chartes et règlements d'entreprise	Constitutions, droits de l'homme, lois et règlements
MISE EN ŒUVRE DANS L'ACTION	Information, réflexion, discernement, prise de décision	Stratégie, management, choix opérationnels	Nouvelles lois, conventions collectives...

Tableau réalisé par Hugues Puel (Economie et Humanisme) et Dominique Moreau

Au plus concret, l'activation du questionnement éthique dans une démarche de décision peut correspondre à un certain nombre d'étapes, qui ne doivent pas se vivre de façon linéaire, mais itérative.

- L'approche rigoureuse des faits. Cette étape requiert des qualités de rigueur et de professionnalisme.
- Le repérage transversal qui suppose, de la part du manager, l'ouverture, la curiosité, l'écoute, une approche systémique.
- La délibération : pour cette étape (vrai temps de délibération éthique), des outils tels que des grilles de discernement peuvent grandement aider. Elle requiert des qualités de prudence, de sagesse et d'imagination.
- La décision, avec ses exigences en termes de courage.
- L'annonce de la décision prise, qui requiert des qualités d'humilité, d'authenticité.
- Le suivi et l'évaluation, mettant en jeu la rigueur et l'honnêteté.
- L'exigence de la persévérance. Cette étape nécessite des qualités de volonté, d'optimisme, d'estime et de confiance en soi et dans les autres (10).

Pour conclure, deux grands points d'attention peuvent être soulignés : le questionnement éthique dans la vie professionnelle engage à s'inscrire dans un temps, un espace et un contexte donnés, mais suppose une exigence et un pari de confiance à entretenir et à construire sans cesse ; ce questionnement éthique engage l'acteur à considérer son rôle dans l'entreprise, au cœur même de ses contraintes et de ses logiques propres, comme devant contribuer à la vocation de cette dernière au service de l'homme.

(10) Par ailleurs, la question éthique est parfois posée trop tôt dans les interrogations. Toutes les décisions n'entraînent pas des dilemmes de conscience, en particulier si les deux premières phases de la démarche ci-dessus sont menées de façon rigoureuse. Souvent une approche pragmatique, ouverte est suffisante. L'art du management responsable consiste à poser la question éthique à bon escient et au moment opportun.