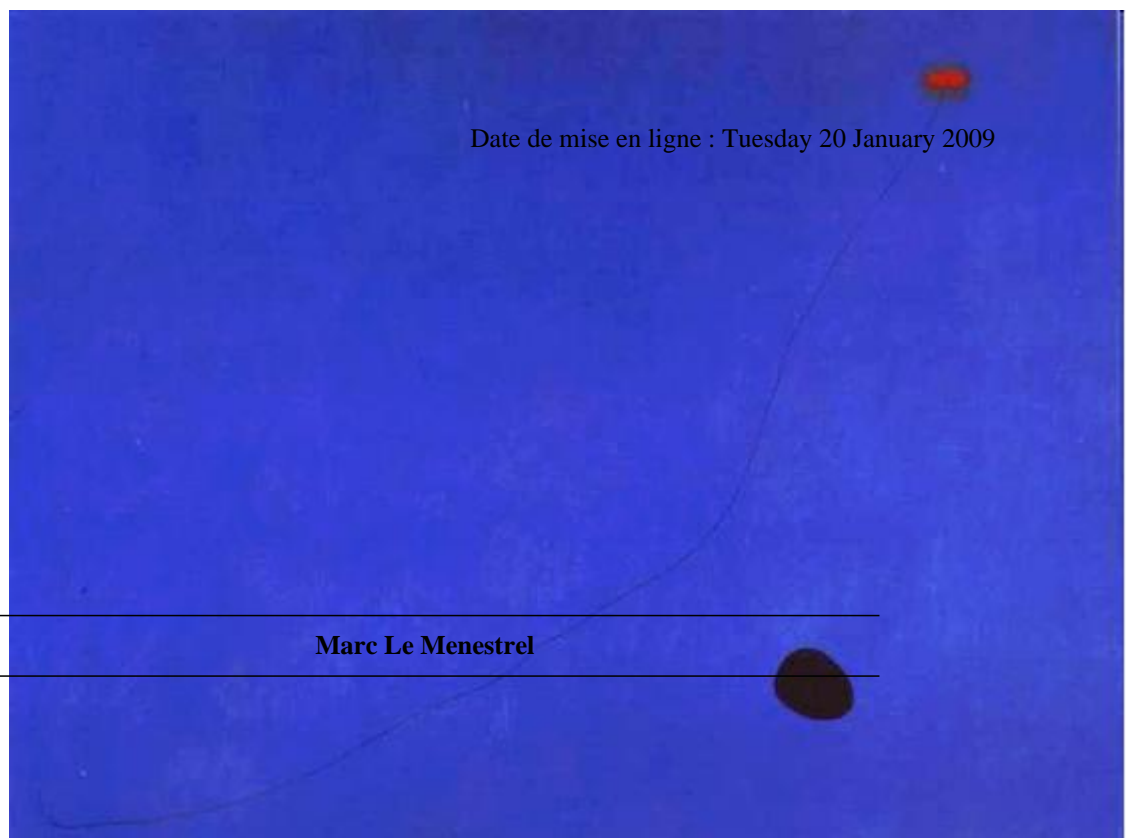


Extrait du Marc Le Menestrel

<http://marc-lemenestrel.net/Ethique-et-raison-economique-a.html>

# Ethique et raison économique : à quoi rêvons-nous ?

- Easy Pieces -



Date de mise en ligne : Tuesday 20 January 2009

Marc Le Menestrel

J'aimerais partager avec vous une surprise.

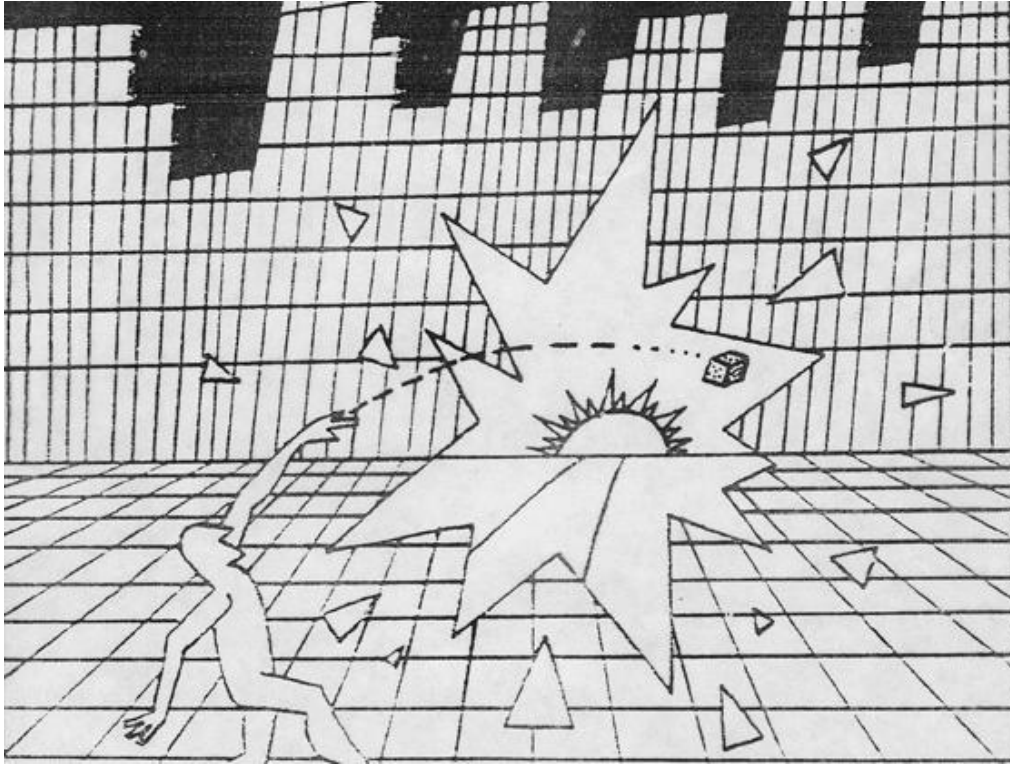
Cela se passe en Octobre 2008, à l'INSEAD, lors d'une session sur les valeurs et la décision avec des dirigeants. Dans ces sessions, j'ai l'habitude de poser très vite la question « Etes-vous éthique ? », et tout le monde, enfin presque tout le monde, me répond alors avec enthousiasme « Oui ». J'en profite pour demander « pourquoi ? » et nous construisons ensemble une définition de l'éthique, qui en général combine le bien-être des autres, le respect de règles et de principes, et cette sensation de contentement que nous aimons si bien ressentir. Mais là, surprise, personne ne répond à cette première question !

Un peu inquiet de cette dynamique inhabituelle, je pose ma seconde question de rattrapage « Travaillez-vous pour une entreprise éthique ? ». Là encore, grand silence. Et puis un dirigeant me dit « Comment voulez-vous que nous nous disions éthique alors que la forêt Amazonienne disparaît, que la corruption est générale, que la crise financière ruine nos économies et que l'argent règne en roi dans l'entreprise ? ». Et d'autres de renchérir pour appuyer ce qui semblait être la position de tout le groupe. Habituellement, seule une ou deux personnes avaient le courage de répondre non à l'une de ces questions.

**Ayez toujours le courage de dire ce que vous pensez...**



Nous profitons de ces réponses candides pour saluer l'honnêteté de celui ou celle qui avouait manquer d'éthique (paradoxe intéressant d'ailleurs) et pour mettre en évidence la difficulté émotionnelle qu'un tel aveu génère. Mais là, un groupe entier de participants qui d'emblée fait face ! Et cette expérience s'est reproduite depuis : se passerait-il quelque chose ?



### Sergueï 1984

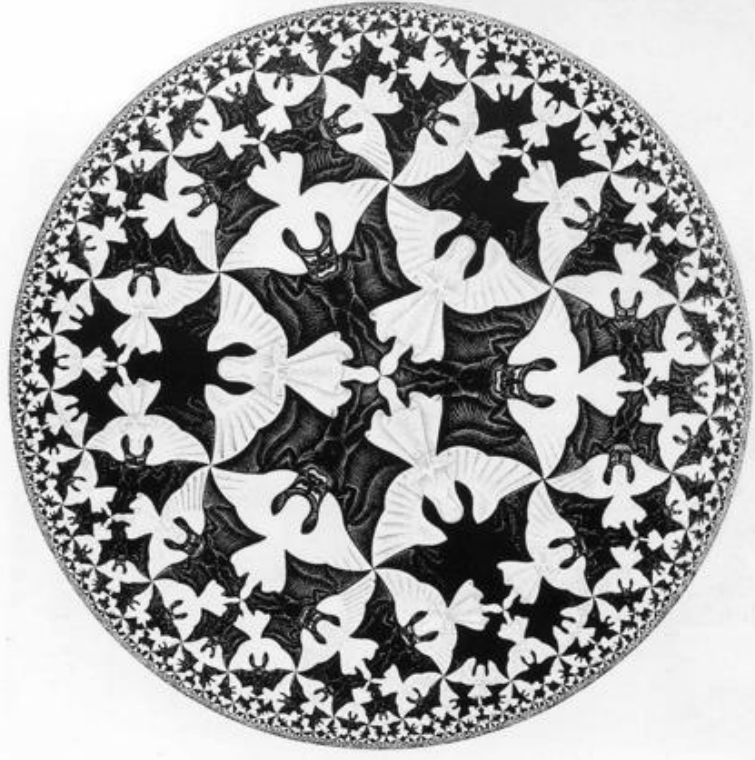
Je crois que la crise actuelle permet, voire suscite, une prise de conscience, comme une porte qui s'ouvre en chacun. Pour moi, professeur d'éthique des affaires, la crise est une aubaine ! Elle permet d'aborder l'éthique au-delà des beaux discours, au-delà des résistances psychologiques et émotionnelles. Il m'est aujourd'hui plus facile de poser le problème et d'en discuter, ouvertement, avec respect et, si possible, un peu d'intelligence.

L'éthique est une notion bien plus large que les critères restrictifs de tel ou tel courant philosophique. Prenons l'exemple des règles et de l'idée que l'éthique peut se réduire à une conformité avec des règles. Et je ne prend pas cette exemple au hasard tant les règles sont importantes dans les métiers d'auditeur et d'expert comptable. Est-il bien nécessaire de rappeler que la règle a pu être un outil formidable pour cacher le manque d'honnêteté, voire pour institutionnaliser un rapport du fort au faible, et pas toujours pour le bien-être de tous ? S'il existait des règles qui garantissaient l'éthique absolument, cela se saurait. C'est vrai, les règles sont utiles et l'éthique peut être nourrie de règles, de principes, de codes, de normes et de procédures, mais c'est aussi une conscience des valeurs qui sont au-delà des règles, comme la conscience de l'Autre, l'Autre présent, l'Autre absent ou l'Autre à venir comme toutes les générations futures qui viendront après nous.

Et puis l'éthique c'est aussi une émotion, celle que nous ressentons lorsque nous avons voulu, su et pu faire le bon choix, dans le respect de notre intégrité et au-delà de nos conceptualisations. Il y a donc une variété de valeurs éthiques, souvent (toujours ?) en tension les unes avec les autres.

Pour moi, en l'absence de garantie ultime, penser l'éthique c'est d'abord accepter un questionnement sur moi-même.

Je suis aussi toujours curieux de savoir quand et comment chacun se pose des questions d'éthiques.



## Circle Limit IV, Escher 1960

Et puis l'éthique, c'est cette tension qui vient du fait que l'on n'est jamais parfaitement éthique.

Ne pas être éthique, c'est imposer des conséquences négatives aux autres, ne pas respecter les règles (dans la lettre ou dans l'esprit) ou ressentir cette gêne au creux des reins ou au bas du ventre qui nous rappelle ou nous avertit, parfois avant que l'on ne le comprenne, que dans la vie tout n'est pas rose.

Je dirais donc que l'éthique reste une zone grise. Et parce que l'éthique est une zone grise, elle a une logique propre. Le gris n'est ni blanc ni noir, c'est un mélange, une alliance. L'éthique, c'est aussi comment on pense, comment on vit et comment on parle de l'alliance du bien et du mal.

Admettre que l'éthique est duale n'empêche pas de distinguer des degrés d'éthique. Il y a des gris plus clairs que d'autres. Mais cela aide à comprendre en quoi le jugement éthique est aussi une question de point de vue. Pour toute chose, on peut choisir de voir la partie éthique, et cela fait du bien, ou de voir le manque d'éthique, ce qui est plus délicat émotionnellement car notre sentiment de culpabilité peut nous étreindre sans prévenir. Mais, comme nous l'avons vu, avouer ses manques d'éthique fait aussi partie d'une démarche d'honnêteté. Voir le manque d'éthique permet aussi de s'améliorer et de se préparer aux mauvaises surprises. Qui fait des contrats sans jamais supposer que les choses peuvent mal tourner ?

Qui d'entre nous peut juger son éthique sans jamais supposer qu'il pourrait en manquer ?

Si le jugement éthique ne prétend pas à l'objectivité comme le jugement mathématique, sa subjectivité ouvre la voie à la remise en cause. Bien sûr cela crée un inconfort, « Bienvenu à tous ! », mais cette tension interne est aussi une source d'énergie. Celle qui nous donne envie de devenir. Celle qui nous donne envie de nous améliorer et d'être

responsable.

Et si vous avez peur des discours bien pensant, ou que mon discours vous irrite (beaucoup de mes collègues sont « allergiques » au mot « éthique »), alors là encore vous pouvez compter sur ma bienveillance car de toutes les manières l'éthique s'affirme avant tout dans l'action. Et c'est bien de l'action rationnelle que j'aimerais maintenant parler, et plus précisément de la rationalité économique.

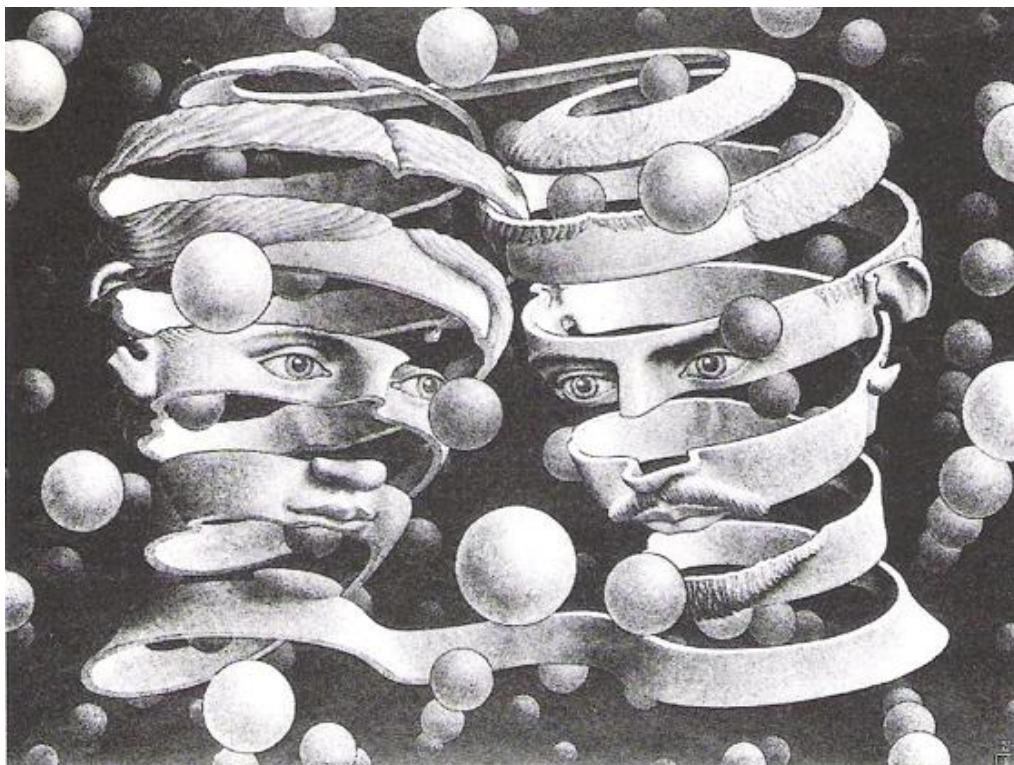
Je voudrais montrer combien l'éthique est sous influence, sous influence de la raison économique.

Le principe de la rationalité économique est finalement très simple. On identifie les actions qui nous sont offertes, on évalue les conséquences de ces actions, et on choisit l'action qui conduit à la meilleure conséquence. Un acteur économique qui est rationnel, c'est un peu comme une particule qui se meut dans un champ de force et qui minimise son action, la différence entre son énergie cinétique et son énergie potentielle. L'acteur économique rationnel, lui, maximise son « utilité ».

La raison économique, à la recherche d'une logique, d'une puissance d'analyse, s'est inspirée et s'est structurée en prenant pour modèle la raison scientifique. De Taylor à la théorie de l'équilibre général, du monétarisme à la théorie du choix rationnel, la raison économique s'est développée autour du principe de la maximisation d'une grandeur économique unique qui, sous des noms divers et variés, traduit la notion d'intérêt. En pratique, cette grandeur unique, c'est l'argent.

Et donc voilà, parler d'éthique, c'est parler de valeurs. Et parler d'éthique de l'entreprise, c'est parler du rapport entre valeurs éthiques et argent. En tant qu'acteur économique notre éthique est influencée par l'argent. De là à dire que nous avons l'éthique de notre argent, il y a un pas que justement je ne veux pas franchir.

Par contre, je voudrais poser la question : peut-on être rationnel et être éthique ?





## Bond of Union, Escher 1956

Pour y répondre, là encore nous trouvons un foisonnement de beaux discours. Soit il suffit à l'entreprise de faire ce qui est bien pour elle, et ce sera bien pour tous ; soit il suffit de faire ce qui est juste et de respecter les règles ; soit il suffit de se rendre compte que l'éthique paye, et éviter une fois encore de penser les dilemmes. Dans la réalité, les choses sont un peu plus compliquées...

Au quotidien, chacun de nos choix peut-être pensé comme un dilemme. Au niveau local, l'intérêt d'un employé sera-t-il toujours aligné avec les valeurs de l'entreprise ? Qui ici n'a jamais eu à compromettre ses valeurs familiales pour sa loyauté envers son employeur ? L'intérêt de l'entreprise est-il nécessairement aligné avec l'intérêt général ? Et puisque nous avons évoqué la difficulté à penser nos manques d'éthique, j'aimerais attirer votre attention sur l'ignorance (entretenu par nous-mêmes) que nous avons de la plupart de nos conflits de valeurs. D'ailleurs, cela explique qu'ils nous prennent souvent par surprise, et rarement pour le meilleur. De là à identifier à l'avance les conflits de valeurs possible, il y a un pas que je vous invite à franchir.

En fait, il y a maintenant plusieurs décennies que nous savons que la raison économique peut conduire à des tragédies, dont le raisonnement logique a été exposé il y a 50 ans par Hardin dans un article publié par la revue Science.



## Thon rouge

Appliquons ce raisonnement aux ressources halieutiques, c'est à dire appliquons la rationalité économique à la pêche. Supposons que tout le monde soit mieux dans un monde où les poissons peuplent les océans. Maintenant prenons un acteur isolé. Si les autres pêchent beaucoup, cet acteur isolé a intérêt à pêcher beaucoup, sinon il y perd. Si les autres ne pêchent pas beaucoup, il a intérêt à pêcher beaucoup, car il y gagne et que son impact est a priori marginal. Donc, dans tous les cas, il a intérêt à pêcher beaucoup. De fait, nous pêchons tous trop et sommes

en train d'épuiser les stocks de poissons de nos océans.

Je vous laisse imaginer, selon votre envie, d'autres domaines d'applications de ce raisonnement.

Il ne faut pas se faire d'illusions, en tant que telle, la raison économique nous conduira à l'épuisement des ressources, à l'accumulation des déchets, et à l'extinction des espèces. De fait, notre « anthropocène », cette nouvelle ère née il y a deux siècles du début de l'extraction massive des ressources fossiles, est déjà marquée par une extinction des espèces et le concept même reflète que nous en sommes les responsables.

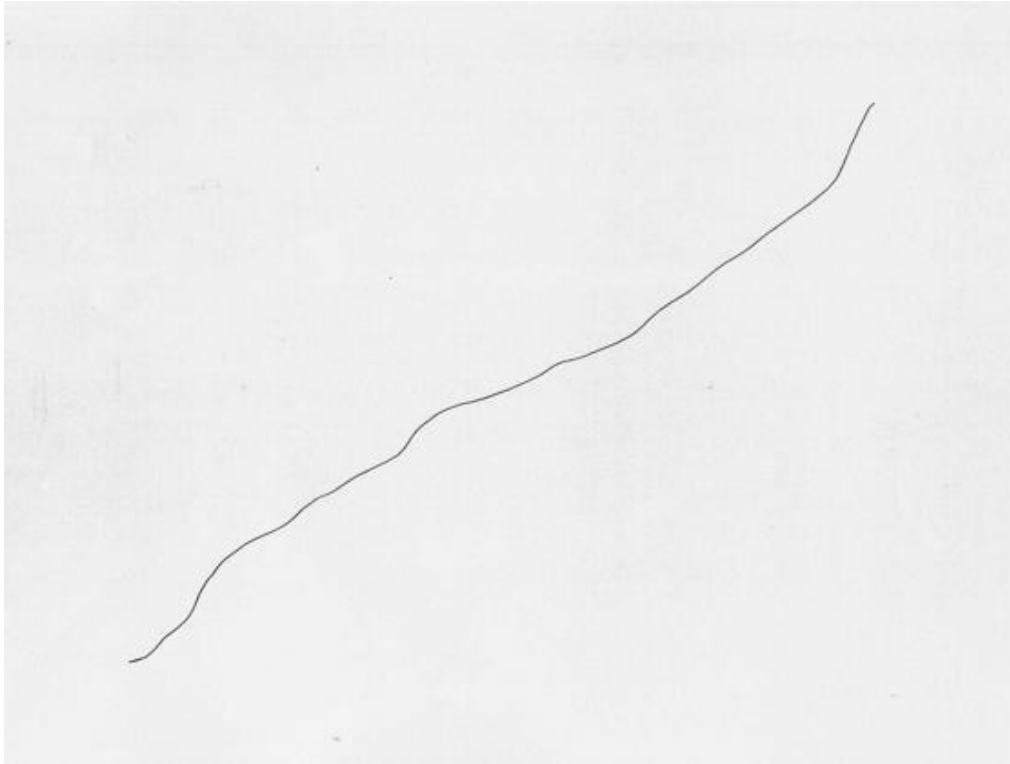


### Photo Frank Scherrer

Ne nous trompons pas, il ne s'agit pas ici de nier tout bienfait à la raison économique, il s'agit d'arrêter de rêver que la raison économique est la solution à nos problèmes comme d'autres rêvent que la technologie apportera des solutions magiques dès qu'elles seront suffisamment nécessaires. Il n'y aura pas d'économie soutenable sans une remise en cause du statut de la raison économique comme pensée dominante voire unique. Seuls les économistes sont assez fous pour croire qu'une croissance infinie est possible dans un monde fini doté de ressources finies. Au niveau global, cela demande de mieux équilibrer la sphère économique avec les sphères politiques et sociales pour que la biosphère puisse continuer à accueillir notre développement. Au niveau individuel, cela demande de questionner son rapport à l'argent. En ce qui me concerne, cela fut loin d'être immédiat mais cela m'a fait beaucoup de bien de faire face à l'ambiguïté de mon propre rapport à l'argent pour commencer à lui donner un rôle plus approprié. Et pour vous, l'argent, au quotidien, est-ce un moyen ou une fin ?

Ainsi, parler des valeurs et d'éthique n'est vraiment crédible qu'en parlant aussi d'argent et de raison économique. Affirmer ses valeurs c'est bien, mais expliciter la tension entre ses valeurs et son intérêt est le véritable mécanisme par lequel on crée de la confiance, celle-là même qui manque tant dans la sphère économique puisque toutes les études montrent que la société est en défiance de l'entreprise. En avouant donc notre difficulté à combiner éthique et

raison économique, nous exprimons dès lors la réalité de notre condition, celle qui nous oblige chaque jour à tracer une ligne entre ce que nous sommes et ce que nous aimerions devenir, une ligne telle une corde au-dessus de l'abîme.



### **Peinture sur fond blanc pour la cellule d'un reclus, Joan Miró 1960**

C'est vrai que cela fait peur.

Qui ici n'a jamais connu cette peur de faire face à la vérité ? Qui n'a jamais préféré ne pas savoir dès lors qu'il pensait ne pouvoir rien y faire ? Et pourtant. Cette vérité qui nous fait peur est aussi celle qui nous transforme. Cette transformation qui parfois émerge, sans prévenir, d'un acte que l'on pose, d'une personne que l'on rencontre, d'une beauté que l'on admire, d'une chose que l'on ose dire, d'un possible que l'on ose penser, d'un amour que l'on comprend sacré. Elle émerge pour nous surprendre et nous envahir de sa force, depuis le fond de nous même jusqu'à un avenir que l'on se rappelle avoir aimé inventer.

C'est pour essayer de construire sur cette énergie positive que j'ai commencé à m'intéresser au rêve et à son pouvoir dans l'entreprise.





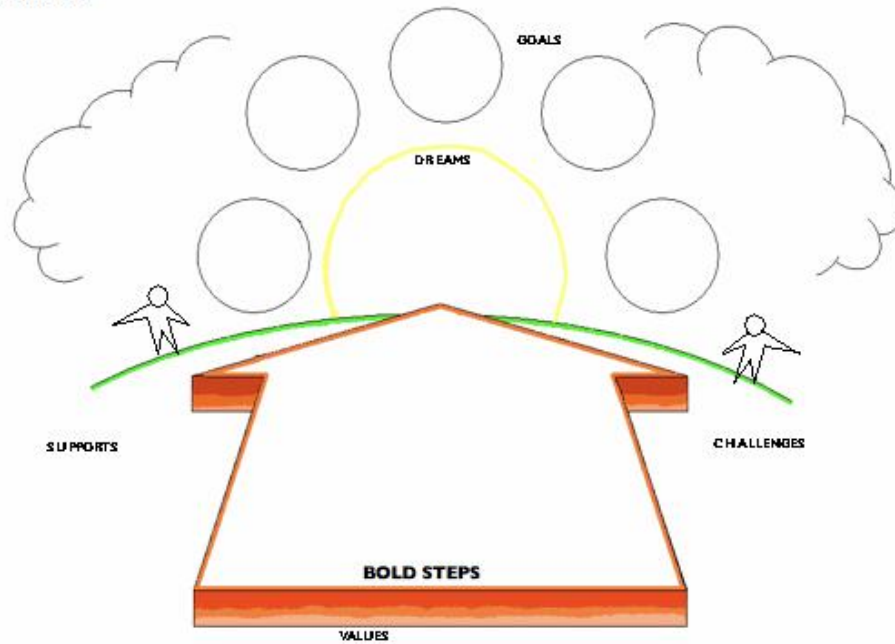
### Photo Frank Scherrer

Mon expérience d'analyste dans l'industrie pétrolière lorsque je travaillais à assister le négociateur chargé des relations avec les acteurs politiques et économiques et mon éducation de mathématicien intéressé par l'approche scientifique m'ont conduit à traiter l'éthique dans l'entreprise sans concession, me mettant ainsi en contact avec « le côté obscur de l'entreprise ». Il me fallait équilibrer.

Ma première expérience qui fait référence au rêve dans mon enseignement provient d'un cours de MBA. Dans ce cours, nous analysons la situation de Shell au Nigeria au milieu des années 90s à travers des questions telles que « Comment opérer dans un pays aux mains d'une dictature militaire brutale et corrompue ? » « Comment gérer un mouvement activiste qui demande une compensation énorme pour les ressources pétrolières en grande partie déjà extraites et qui est prêt à se battre pour cela ? ». Après analyse, la situation est tellement inextricable qu'il apparaît impossible de savoir quoi faire. Alors, je demande à mes étudiants de rêver à une situation idéale. Je leur donne tous les pouvoirs et ils doivent imaginer la plus belle situation possible. Lorsque nous explicitons au tableau les éléments de leurs rêves, non seulement les participants se rendent compte que cette situation idéale peut être précisément décrite, qu'elle n'est pas si éloignée que cela de la réalité, mais ils connaissent déjà des cas concrets où elle est en partie réalisée. Cela leur donne des idées sur ce qu'il est possible de faire. En plus d'aider à rendre cette conscience du possible, le rêve aide à construire une vision, qui devient un guide dans le brouillard d'une réalité complexe et exigeante. Ils savent alors quoi faire pour faire leur part, en attendant que d'autres les rejoignent.

Par la suite, j'ai appliqué ces techniques que l'on appelle « expérientielles » avec des groupes de dirigeants de plusieurs grandes entreprises. A la différence de mes groupes de MBA, j'accompagnais ces dirigeants à rêver une situation idéale pour une problématique d'entreprise mais aussi à faire au préalable un travail personnel sur le rêve de leur propre vie. Cela nous a permis de concevoir des stratégies remarquablement innovantes, mais aussi de mettre en valeur les valeurs de l'équipe dirigeante. Non seulement nous construisons une nouvelle manière de travailler ensemble, et un esprit d'équipe surprenant, mais cela permet aussi la recherche d'une harmonie entre valeurs personnelles et valeurs professionnelles.

VISION SHEET OF



INSEAD - AMP - 17 Oct 2008

## Votre vision ?

Cette méthode a été très bien reçue par les participants et appréciée des entreprises qui observent un résultat tangible sur leurs cadres. J'anime donc maintenant régulièrement des « sessions de rêve » au sein de programmes avancés pour dirigeants. Dans ces sessions, j'aide les participants à rappeler à leur conscience leurs rêves personnels, en travaillant sur leurs rêves d'enfants, sur leur capacité de rêver au présent et sur leur rêve du futur. Nous élaborons ainsi des stratégies personnelles pour vivre une vie de rêve. Il arrive parfois que la première réaction des participants soit de trouver un côté enfantin, naïf ou inutile à ce type de démarche. Mais il est surprenant de voir que rapidement même les dirigeants les plus sceptiques se rendent disponibles pour mettre toute leur intelligence au service d'une conscience du sens de leur vie. Les résultats sont très pratiques, avec des décisions comme « prendre plus de temps avec mon partenaire », « écouter plus mes enfants », « arrêter de fumer » ou « réunir mon équipe pour travailler sur nos émotions », « inventer une vraie stratégie », « rencontrer les autres » ou même « remettre à plus tard ce poste de P.D.G. qui m'est offert ». D'une manière générale, mon expérience est que les dirigeants ont des rêves simples et plein de sens. Alors que la plupart se réjouissent ouvertement de cette opportunité de consacrer du temps à eux-mêmes, une de mes surprises a été de comprendre d'où venait cette tension qui existe entre « être au service de leur entreprise » d'une part et « être perçu comme égoïste d'autre part ». En effet, on peint souvent les dirigeants comme essentiellement motivés par une démarche « égotique » alors que la majorité de ceux que j'ai rencontrés vivent une forme de dévouement et consacrent finalement peu de temps à eux-mêmes. Je trouve ce paradoxe intéressant.



## WeDreamBusiness.Org

Je voudrais aussi vous parler d'un projet qui s'appelle « [We Dream Business](#) » et qui émane d'une fondation que j'ai initiée, la « [Foundation for a New Ethical Business](#) » dont l'intention est de faire de la recherche, de l'enseignement et de la promotion pour les formes nouvelles d'entreprises qui remettent en cause le principe que l'argent est leur finalité pour utiliser l'argent comme moyen au service des valeurs humaines, de la justice sociale et de la soutenabilité environnementale. Le site Internet WeDreamBusiness.org est une sorte de galerie d'entreprises qui illustrent merveilleusement cette capacité du secteur économique à promouvoir le monde dont nous rêvons. Ces entreprises sont choisies et présentées par des étudiants en business pour des étudiants en business, afin de les inspirer à développer leur créativité en leur montrant qu'un autre monde est possible. Bien sûr, vous trouverez sur le site des entreprises comme la Grameen Bank dont le fondateur Mohammed Yunus a reçu le prix Nobel. Mais il y a aussi des exemples moins connus. Je citerai par exemple Interfaces, cette entreprise de moquettes dont le dirigeant a décidé de réduire à zéro tous les impacts environnementaux à l'échelle de 30 ans. Ils en sont à la moitié et Interfaces est déjà numéro 1 mondial. D'ailleurs, Nike a repris une ambition similaire pour 2020. Je citerai aussi SEMCO, cette entreprise brésilienne dont les milliers d'employés choisissent leur salaire, leur patron et leurs équipes au sein d'un système démocratique et transparent dédié à nourrir l'épanouissement et la passion de tous. Je citerai aussi La Fageda, une coopérative de Yaourts en Catalogne composée de 200 personnes dont environ 120 employés avec des troubles mentaux. Pour Christophe Colomb, le fondateur, être compétitif sur un marché de grande distribution n'est pas un but en soi mais le moyen de donner du sens à la vie de gens exceptionnels, même si leur exception est un handicap mental. Je citerai enfin Annalakshmi, cette chaîne de restaurants originaire de Malaisie où les menus n'ont pas de prix : les clients mangent et payent ce qu'ils veulent, de toutes les façons tous les profits sont redistribués à des actions sociales ou humanitaires. Non seulement cela marche, mais la chaîne se développe, à Singapour, en Australie, etc.



## Blau II, Joan Miró 1961

En conclusion, je soulignerai que, intégré dans une démarche construite, le rêve a des implications pratiques concrètes et tangibles pour la prise de décision, en particulier pour les situations complexes et ambiguës. En ces temps de crise, alors que pour beaucoup d'entre nous une porte s'ouvre et qu'un changement de conscience devient possible, le rêve peut nous aider à construire une vision au-delà de nos objectifs. Au niveau de l'entreprise, réveiller nos rêves aide à forger un esprit d'équipe qui respecte l'intégrité de chacun et nourrit des stratégies audacieuses pour l'entreprise. Enfin, au niveau personnel, n'est-il pas merveilleux d'essayer de vivre une vie de rêve ?

Je vous remercie de votre attention et de l'honneur que vous m'avez fait de pouvoir partager ce moment avec vous aujourd'hui.

Faites de beaux rêves !

*Texte préparé à l'occasion du partenariat KPMG-GLD Experts célébré au Grimaldi Forum de Monaco le 20 Janvier 2009.*