



CONCOURS 2010
PROMOTION
DE L'ÉTHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY - CGE
CONFERENCE
DES GRANDES ECOLES

« Prix Régional »
District 1520

MENTION SPECIALE
Concours National
Remis le 26 mai à
l'UNESCO

Individu et rationalité,
pourquoi concilier réussite et éthique ?



Florimond BOQUET

Thème : L'éthique est de moins en moins mise en avant dans le monde professionnel actuel. Des pressions de plus en plus fortes poussent certains patrons ou employés à faire des fraudes de plus en plus importantes. Si ce n'est un certain puritanisme croissant, on voit de moins en moins les valeurs éthiques valorisées ou clairement définies. On peut alors se demander pourquoi il est important de savoir replacer de l'éthique dans ses actions et comment il est encore possible de résister aux pression et savoir allier sa réussite personnel avec ses valeurs. Il faut savoir qu'est ce être rationnel et comment l'être quand l'éthique et la réussite se montrent contradictoires. Ceci dans le but de s'assurer une certaine satisfaction personnel et éviter les remords et un certain mal être.

Résumé : Le traitement du sujet va se faire en trois étapes. La première tend à montrer qu'il n'y a pas de lien entre éthique et réussite. Pourtant dans un second temps nous allons voir qu'en fait il faut savoir redéfinir la réussite pour donner un sens beaucoup important à la notion d'éthique. Enfin dans une dernière partie il va falloir trouver les moyens de concilier ces deux notions dans la vie quotidienne.

Principales Sources :

SIMON, Herbert. *Administrative Behavior*.
Free Press. 1947,
384 pages.

SARTRE, Jean-Paul. *L'Existentialisme est un humanisme*.
Gallimard. 1996.
108 pages.

MILGRAM, Stanley. *Soumission à l'autorité*.
Calmann-Lévy. 1994.
270 pages.

Essai :

« Je vois le bien et je l'approuve, mais c'est le mal que je suis » [Ovide, *Métamorphose*] Lorsque Médée choisit de suivre celui qu'elle aime en déshonorant sa famille, elle est pleinement consciente des implications de son acte. Elle sait que cela va à l'encontre de la morale, elle sait que cela va déclencher une guerre. Pourtant elle fait ce choix. Médée faisait face à un dilemme qui se présente inévitablement à un moment dans la vie d'une personne. Elle devait choisir entre suivre la morale, le respect de ses valeurs ou son bonheur, son épanouissement personnel.

De nos jours le manager est toujours confronté à ce dilemme, il va seulement prendre d'autres formes. Enfant, on va lui inculquer ses valeurs. Elles sont constituées de deux éléments essentiels. D'un côté, il va recevoir les valeurs humanistes fondamentales, les valeurs de la république. Ces valeurs qui sont enseignées à l'école, montrées dans les dessins animés et valorisées dans les familles. D'un autre il va apprendre à réussir, il va devoir être le meilleur à l'école, la publicité lui apprend à consommer et les familles veulent le voir aller très loin.

Le manager a donc dans ses gènes culturels les deux composantes du dilemme. Il connaît l'éthique et l'approuve, mais il doit suivre la voie de la réussite. Pourtant ces deux notions ne sont pas antagonistes par définition. En effet l'éthique est l'ensemble des règles et valeurs que l'on se donne pour régir ses actions. Ce sont les limites morales des actes. Elle est généralement définie par la société, mais l'individu est libre d'adapter sa conduite en fonction de ses propres valeurs. La réussite quant à elle, est aussi une notion subjective. C'est un but valorisé socialement, qui une fois atteint, valorise l'individu. La réussite, de nos jours, se définit par un certain niveau de consumérisme, l'accès à des postes clés au sein de l'entreprise et une forte influence sociale.

On ne voit donc pas ce qui oppose le fait de réussir et celui d'agir dans le respect de ses valeurs personnelles et sociales. Pourtant, dans bien des cas, il y a des conflits entre ces deux notions. En effet, réussites et éthiques n'ont pas de lien, il est tout à fait envisageable de réussir sans éthique et l'on peut tout à fait avoir un comportement éthique et échouer dans toute ses entreprises. Le rapprochement de ces deux notions doit faire l'objet d'un choix que seuls les individus peuvent faire. Et on a tendance à constater que l'éthique est de moins en moins mise en valeur et respectée par les acteurs de l'entreprise.

Pourquoi faudrait-il concilier éthique et réussite ? Est-il rationnel d'avoir un comportement éthique ? Quel est l'intérêt de l'éthique pour l'individu ? Peut-on s'épanouir sans éthique ? Peut-on s'épanouir sans réussite ? Peut-on réussir avec un comportement éthique ? Comment concilier réussite et éthique ?

Dans un premier temps nous allons voir que le comportement éthique n'est pas toujours rationnel. Puis nous allons voir que la réussite ne l'est pas non plus si elle n'est pas redéfinie. Enfin nous allons voir que la raison nous incite à se construire un véritable système de valeurs pour s'accomplir.

Vendre des maisons à des personnes dont on connaît l'insolvabilité, proposer des crédits à taux usuriers à des pauvres, semblent non seulement incohérents et irrationnels mais cela connote un certain manque de conscience professionnelle, un grand manque d'éthique. On peut être affligé de voir que des individus ont accepté sciemment de ruiner la vie de personnes déjà dans des situations difficiles. Pourtant ces mêmes personnes étant à l'origine de cette situation vont continuer dans cette direction. Leur gestion à provoquer une crise financière mondiale et la première chose qu'elles font, est de spéculer sur les matières premières en étant, en partie, à l'origine d'une crise alimentaire mondiale visible au travers des émeutes de la faim.

La première réflexion qui vient à l'esprit dans cette situation est de se demander, comment des personnes raisonnables et intelligentes peuvent tolérer d'en être sciemment à l'origine ? En tant que citoyen de pays occidentalisés, nous avons en commun un certain nombre de valeurs éthiques qui rend cette situation intolérable. Ce sont pourtant des personnes ayant le même socle culturel qui vont engendrer ces crises moralement répréhensibles. Il faut donc se tourner vers ces personnes pour comprendre les mécanismes permettant d'arriver à cette situation. C'est d'autant plus nécessaire que nous avons toutes les caractéristiques de ces gestionnaires et que rien ne nous empêche d'être dans leur position.

De René Descartes à Jean Paul Sartre, la philosophie considère désormais l'individu comme un être rationnel, indépendant et responsable de ses actes. La rationalité, le choix, c'est ce qui nous

caractérise. Or si les gestionnaires sont rationnels, on peut se demander pourquoi ils adoptent des comportements allant contre le bon sens. En effet, vendre des crédits ou des maisons à des personnes insolvables semble illogique. Comment peut-on arriver à cette situation avec des individus rationnels ?

Lorsque l'on fait des études, on fait de moins en moins de références à ce que l'on fait, on apprend de plus en plus à exécuter sans se poser de questions. On est censé avoir acquis les fondements éthiques et on apprend plus qu'à bien faire son travail. Progressivement le seul levier de motivation devient la réussite sociale. À l'école il faut toujours être le meilleur, c'est le seul moyen d'être valorisé. L'échec dans les études et dans ce que l'on entreprend se transforme en échec social. Il est de moins en moins envisageable de remettre en cause nos actions sous peine d'exclusion.

Or les individus sont rationnels, ils savent arriver à leurs fins. Si pour réussir individuellement il faut parvenir à un statut social. Si ce dernier s'acquiert en ayant un haut niveau de responsabilité et de richesse permettant un haut degré de consommation. Alors les personnes vont mettre en place les stratégies de réussites adéquates. C'est ainsi que l'on va progressivement accepter de faire des entorses à l'éthique pour accéder à plus de réussite sociale.

Toute la subtilité de ce système se trouve dans la progressivité. On ne demande jamais à une personne de rompre avec ses valeurs brutalement. Chaque évolution dans la scolarité puis dans l'entreprise entraîne de petites transgressions qui vont rendre le changement imperceptible. Par exemple, au lycée on transforme les employés, les travailleurs en facteur travail. Facteur travail qui est déconnecté des réalités sociales et mis à égalité avec le facteur capital. Cela permet d'apprendre les techniques de gestion et de management sans imaginer les conséquences humaines.

Dans la suite de la formation le principe va évoluer, progressivement il va être demandé un investissement de plus en plus important. Il va falloir dépasser les autres, il y a une concurrence perçue de plus en plus forte. Il faut donc se conformer si on ne veut pas se faire dépasser. Cette logique est reproduite aussi dans l'entreprise, où il faut savoir faire de petites transgressions pour pouvoir évoluer. Et plus l'investissement croît et a été important, plus il devient difficile de le remettre en cause.

L'objectif est de réussir et plus les individus s'approchent de cette réussite alors plus il devient irrationnel de nuire, de mettre des obstacles à cette réussite. Or l'éthique qui fait partie du socle culturel de base des individus n'est plus valorisée depuis l'enfance. Les individus y adhèrent par principe, mais ils n'y trouvent aucun intérêt rationnel de la mettre en pratique. Souvent l'éthique oblige à faire des choix qui entravent la progression sociale. Si un trader refuse de spéculer sur les marchés alimentaires, il sera dégradé au profit d'un autre moins scrupuleux, il en est tout du moins persuadé.

Il est donc complètement irrationnel d'adopter un comportement éthique dans ces conditions. On peut quand même se demander comment ces personnes rationnelles arrivent à faire un travail au sein de l'organisation qui nuit à elle-même. En effet, que l'on prête de l'argent à des personnes à très haut risque, que l'on fasse prendre de très gros risques à son entreprise comme a pu le faire Jérôme Kerviel ou même que l'on fasse des malversations pour accroître artificiellement les résultats de la société comme ont pu le faire les dirigeants d'Enron et bien d'autres avant, toutes ces actions sont généralement irrationnelles quand on voit le risque pris pour l'organisation.

Pour comprendre ces comportements on peut s'aider de l'expérience de Milgram. Menée dans les années 60, une personne faiblement rémunérée et recrutée par petites annonces devait interroger une autre, qui était censée avoir appris une liste de mots. Dès que la personne interrogée faisait une erreur, l'interrogateur avait pour tâche d'infliger une décharge électrique. À chaque erreur il devait augmenter le voltage. La personne interrogée mimait la souffrance à chaque décharge qu'elle était censée recevoir. Cependant les scientifiques présents demandaient au sujet de continuer l'interrogatoire.

Cette expérience a permis de montrer que la majorité des personnes sont capables d'infliger de terribles tortures à d'autres seulement grâce au fait qu'une autorité légitime le leur demande et en prennent la responsabilité. Les individus ne remettent donc que rarement leurs actes en cause dès lors qu'ils correspondent à ce que l'on attend d'eux. On voit aussi que le gain n'est pas la première attente. C'est vraiment la reconnaissance sociale qui importe. Or dans les grandes organisations que sont les entreprises, il y a un vrai morcellement de la hiérarchie et des responsabilités. La très forte division des tâches permet de faire agir les individus sans qu'ils puissent avoir une idée

globale de ce qu'ils font. Chaque personne à son poste fait son travail au mieux.

C'est à ce moment où les excès peuvent arriver, en effet sans contrôle, les individus peuvent aller très loin dans leur tâche. Une personne qui ne risque rien, a un aval implicite de la hiérarchie pour continuer sa tâche, que ce soit une prise de risque inconsidérée, un maquillage des profits ou l'usure de personnes pauvres. Comme on le voit dans l'expérience Enron ou Madoff, il est très difficile d'identifier l'ensemble des responsables. Chaque personne est couverte par sa hiérarchie ou alors peuvent se dédouaner sur le zèle de leurs subalternes. Les individus semblent donc rationnels dans leurs actes, même si à l'échelle du système ce sont des actions incohérentes et contraires aux règles éthiques et même du bon sens.

Si on observe la carrière des personnes qui ont réussi dans les affaires, on constate régulièrement qu'elles changent de comportement et de logique. Pierre Omidyar, le fondateur d'Ebey, après être devenu milliardaire a abandonné son entreprise pour se consacrer aux œuvres philanthropiques. Bill Gates, fondateur de Microsoft et milliardaire, a aussi créé une fondation à but humanitaire. Ces deux cas ne sont pas exceptionnels et cette logique n'est pas non plus nouvelle. Beaucoup de chapelles ou constructions religieuses ont été construites par ceux qui avaient réussi. Les indulgences ont aussi longtemps permis à l'église de se financer.

L'importance donnée à ces actes à haute morale ajoutée est très significative. D'une part cela montre que ces personnes affichent leur réussite non pas en construisant des statuts à leur effigie, mais en finançant des œuvres éthiques. Il est donc admis que la réussite sociale ne passe pas que par la richesse et l'influence. D'une autre coté, on comprend que ces personnes n'arrivent pas à s'accomplir complètement en niant leurs valeurs morales.

Il y a donc un certain paradoxe dans le raisonnement de ces personnes. Il y a un certain retrait de l'éthique qui est perçu comme une entrave à la réussite. Or la réussite n'est pas totale sans un retour à l'éthique. Même si ce retournement n'est pas systématique, on remarque souvent un retour aux valeurs éthiques des carrières des individus. Cela ne semble pas rationnel. Jérôme Kerviel affirme qu'à un moment il ne percevait plus la finalité de ses actes. Sa seule préoccupation était de toujours gagner plus. Non pas pour son propre intérêt, mais parce qu'il ne pensait plus qu'à ça. Mais dès lors qu'il a pris conscience de l'implication de ses actes, il a montré des regrets. Il ne cesse donc pas d'être rationnel dans ses actes, mais il le devient dans la finalité de son action.

Herbert Simon, prix Nobel d'économie, a analysé ce phénomène. Il a fondé la théorie de la rationalité limitée. Pour lui les individus sont certes rationnels, mais n'ont pas la capacité cognitive de tout prendre en compte. Dans la mesure où ils ne peuvent pas percevoir l'ensemble des tenants et aboutissants de leurs actions, ils se limitent à faire des choix dont ils pensent qu'ils répondent au mieux à leurs objectifs. La qualité des choix est aussi influencée par le temps disponible pour faire ce choix, l'environnement où est fait ce choix, et l'état de la personne au moment où elle fait son choix.

Or même si les individus ont des valeurs éthiques dans leur patrimoine culturel, le système fait en sorte qu'elles ne sont jamais rappelées à ces individus au moment de prendre leurs décisions. En effet, on voit que l'environnement dans lequel les décisions stratégiques d'orientation sont prises ne valorise pas l'éthique. On présente une vision de la réussite sans en montrer les tenants et les aboutissants. Ce n'est qu'après avoir agit et en portant une vision rétrospective sur leurs actes que ces individus réalisent que ça ne correspond pas à leurs valeurs.

À l'image du scrupule, ce petit cailloux qui reste dans la chaussure et empêche de jouir pleinement de sa situation, les actes que l'on regrette, empêchent les individus de satisfaire de leur réussite. Le sentiment de réussite ne peut pas s'imposer aux individus. Ils doivent pouvoir estimer leur réussite par le bien être qu'ils ressentent. Il faut donc que les individus, eux-mêmes, définissent leurs objectifs qu'ils vont considérer comme être une réussite. Et la valeur de cette réussite ne comporte pas uniquement ce à quoi on arrive, mais aussi comment on y est parvenu. Sartre, dans sa théorie de l'existentialisme, explique que les individus se définissent par leurs actes. Il peut y avoir des choix difficiles, mais doivent toujours être faits en fonction de valeurs personnelles. Il prend l'exemple de son étudiant qui ne sait pas s'il doit soutenir sa mère souffrante ou partir résister à l'occupation nazie, il a des opportunités contradictoires pour défendre ses valeurs.

C'est à ce moment qu'il décide quelles actions vont lui permettre de se réaliser. Si on ne fait pas ce choix soit même, alors on risque de regretter ses actes et ne pas pouvoir s'accomplir dans une réussite qui n'en est plus une. Peu importe la valeur morale de ses objectifs, ce qui importe le plus

c'est la valeur personnelle de ses objectifs. Il se peut donc que des personnes choisissent de ne pas avoir de hautes valeurs morales dans leurs carrières, mais cela doit faire l'objet d'un choix.

Nous avons vu dans un premier temps qu'il ne semblait pas toujours rationnel d'être en accord avec ses valeurs morales pour réussir professionnellement. Or justement on peut dire que la définition de la réussite ne peut pas se limiter à un aspect professionnel. Elle doit s'estimer en fonction de ce que l'on désire le plus. Il se trouve que nos valeurs morales acquises lors de la socialisation primaire, pendant l'enfance, sont souvent une composante essentielle de l'accomplissement personnel, même si ce n'est pas le cas, si on n'adhère pas à toutes les valeurs judéo-chrétiennes, terreau de la morale dans les pays occidentaux. Il faut que la conduite des individus soit cohérente avec leurs valeurs.

Il faut donc se bâtir une éthique de conduite. Il faut avoir sa propre éthique pour pouvoir réussir personnellement. C'est une question de choix. Dès lors on voit qu'il n'est plus irrationnel d'avoir un comportement éthique pour réussir. En effet, si on considère que nos actes sont en contradiction avec une de nos valeurs les plus profondes, avec notre éthique, alors ce n'est pas un échec de se remettre en cause. Si c'est fait consciemment, alors on ne peut regretter ses actes, cela peut même faire l'objet d'une certaine fierté. Il est toujours possible de déplorer et critiquer le système surtout quand on n'y est pas impliqué.

L'expérience de Milgram montre aussi que plus un individu s'est investi d'une tâche, plus y mettre un terme lui est difficile, quand bien même il n'est pas totalement en accord, car abandonner signifierait pour lui la reconnaissance de son échec et de son fourvoiement. D'où l'intérêt de toujours faire des actes cohérents avec ses valeurs, car il est souvent difficile de revenir en arrière. Il faut affirmer ses valeurs au quotidien, cela semble fondamental. L'éthique personnelle doit être au cœur de l'action.

Une autre conclusion de cette expérience est que dès que l'autorité est remise en cause, dès qu'un individu montre un signe de révolte, cela provoque chez autrui une réflexion. Imaginer la possibilité de pouvoir renoncer est souvent un élément déclencheur pour réaffirmer ses valeurs. En effet, même si nous n'avons pas tous la même approche de l'éthique, nous avons généralement des valeurs assez proches. Et l'action d'un individu peut donc provoquer un mouvement général de remise en question du système.

Il est désormais moins irrationnel d'avoir une éthique d'action pour réussir professionnellement, car cela peut justement permettre de remettre en avant les valeurs partagées dans le monde de l'entreprise. Même si on ignore les conséquences sur le fonctionnement général de l'entreprise ou du système, cela peut peut-être permettre à chaque individu de se réaliser, en particulier les dirigeants devant mettre en place des procédures de contrôle pour s'assurer que leurs entreprises ne soit pas en contradiction avec leur éthique et celle partagée par les membres de sa société.

Il ne serait pas incohérent de penser que cela puisse aussi assurer un meilleur fonctionnement global de l'entreprise. En effet, si les individus agissent avec conscience, en fonction de leurs valeurs et savent remettre en question leurs actes. Alors ils vont pouvoir remettre en cause les situations incohérentes telles que les fraudes ou les souffrances infligées aux tiers. Par exemple, les pressions faites sur les employés entraînent des souffrances au travail nuisant à l'entreprise. Or ces abus peuvent être réduits par une meilleure éthique de la part des managers imposant les rythmes, des employés pouvant les refuser, mais surtout des employeurs devant imposer et contrôler le respect des hommes dans l'organisation. Sans quoi à long terme cela peut engendrer une baisse de la productivité pour l'organisation, mais surtout peut se répercuter sur le manager qui ne pourra pas s'épanouir.

Il est donc tout à fait rationnel d'allier l'éthique à la réussite. C'est un moyen d'avoir une meilleure conscience et donc de pouvoir réussir. Cela permet éventuellement d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Cela peut freiner certaines affaires. Mais à long terme il y a une satisfaction personnelle pour tous les acteurs de l'entreprise et surtout une meilleure résistance de l'organisation.

Médée dans son choix avait parfaitement assimilée la complexité de la réussite personnelle et celle de la morale. Elle affirme bien qu'elle voit pleinement ce que la morale sociale lui impose, ce « bien » mais en même temps elle est consciente que son épanouissement ne peut passer que par la poursuite de sa valeur personnelle qui est de suivre son amour. Ce choix pris en pleine connaissance de cause va rendre beaucoup plus facile d'admettre les conséquences dramatiques

de son acte: la guerre de Troie.

Le manager doit aussi savoir réconcilier ses valeurs personnelles, son éthique et sa réussite. Il va pouvoir ainsi s'accomplir et surtout faire en sorte que son environnement soit compatible avec son épanouissement.