



**CONCOURS 2008**  
**PROMOTION**  
**DE L'ÉTHIQUE**  
**PROFESSIONNELLE**  
**ROTARY – CGE**  
**CONFÉRENCE**  
**DES GRANDES ÉCOLES**

« Prix Régional »  
District 1650

« Diplôme »  
Concours National  
Remis le 27 mai à  
l'UNESCO

## DES DECIDEURS CIVILS ET MILITAIRES EN PROIE AUX MEMES DILEMMES PROFESSIONNELS : LA PREEMINENCE DE L'ÉTHIQUE.



**Elève Officier - Cyril BERTRAND**

## **Abstract :**

Futur officier de l'Armée de Terre, je suis dès à présent conscient que le métier des armes confronte le chef à des situations variées, soudaines, et parfois atypiques. Les mouvances de l'environnement dans lequel évolue le chef militaire requièrent un jugement fondé sur des valeurs morales. S'il existe différentes formes d'éthique qui se distinguent par leur degré de généralité, leur objet ou leur fondement, dans tous les cas, l'éthique vise à répondre à la question « Quoi faire pour « Bien faire » ? ».

De même, de plus en plus d'étudiants, futurs acteurs et décideurs du monde de l'entreprise, sont convaincus que l'éthique a sa place dans le monde professionnel. Le problème est de l'intégrer au sein de l'institution sans la voir comme un fardeau, un frein dans un monde de plus en plus rapide (communication, évolution des technologies) et élitiste (le meilleur gagne le marché, il n'y a pas de seconde place).

Tous sont donc intéressés par les questions éthiques car elles touchent directement les hommes, des décideurs aux subordonnés. Traiter une question d'éthique, c'est faire des choix, c'est une recherche constante d'équilibre dans des environnements mouvants où se mêlent légitimité et nécessité d'agir, concurrence et cohésion, liberté d'action et compétence, commandement et finalité.

Ma démarche dans ce travail consiste à apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : comment, malgré les contraintes, peut-on atteindre au mieux les objectifs fixés, dans les meilleures conditions et en limitant les pertes inutiles ? Voilà donc l'intérêt et la raison, d'hier et d'aujourd'hui, qui nous poussent à considérer la question de l'éthique professionnelle.

## **Indications bibliographiques :**

Ouvrage :

- L'Éthique des décideurs, Henri Hude, édition Presse de la Renaissance

*Le journal du Dimanche*, Pascal Boniface, 25 décembre 2005

Article du *Figaro* du 15/10/2007:

- l'armée française doit-elle former les managers ?

Rapport d'étape du groupe de travail de l'institut de l'entreprise, *Ethique et responsabilité*, juin 1991.

Entretiens de l'INRS, 02 décembre 2003, à l'Institut Pasteur, *Ethique d'entreprise : une réalité sociale et économique*.

Site Internet :

- [www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mercier.html](http://www.cnam.fr/lipsor/dso/articles/fiche/mercier.html)

- [www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr)

En participant à ce concours proposant une réflexion sur la promotion de l'éthique professionnelle, je m'inscris dans la lignée de ceux qui, comme moi, jeunes Saint-cyriens en formation à l'Ecole Spéciale Militaire, ont pris conscience que leur avenir sera pavé de choix. Ces choix feront appel à nos connaissances, nos expériences et une substance encore nébuleuse que certains s'accordent à nommer éthique.

Je m'autorise ici une petite digression afin de clarifier des termes qu'il est nécessaire de bien distinguer : la morale, la déontologie et l'éthique. La morale est un ensemble de principe de jugement, de règles de conduite relatives au bien et au mal, de devoirs qui s'imposent autant à la conscience individuelle qu'à la conscience collective. La déontologie peut être considérée comme la morale d'un secteur d'activité particulier. L'éthique est plutôt une discipline philosophique qui réfléchit sur les finalités, qui s'attache aux valeurs et se détermine de manière relative dans le temps et dans l'espace, en fonction de la communauté humaine à laquelle elle s'intéresse (par exemple la commercialisation ou non de viande clonée est purement une question d'éthique qui ne suscite pas les mêmes réactions d'un pays à l'autre).

Sur bien des points, l'institution militaire ne diffère pas tant que cela de l'entreprise en terme d'organisation (administration, gestion financière ou du personnel) et de management. Même si la forme change, le fond demeure : la recherche de l'efficacité dans les objectifs poursuivis. Je pense que la question de l'éthique est pour tous une donnée fondamentale. Nonobstant les différences d'expression, de compréhension et d'appréciation de cette thématique, une collaboration, une mise en commun des réflexions serait loin d'être superfétatoire.

Ma démarche consiste à me baser sur des passerelles existantes entre les professions militaire et civile, ainsi que ce qui les éloignent afin de nourrir le débat sur l'éthique. On pose ici la question de l'éthique en partant du fait que l'action militaire et l'action économique (dans un cadre plus ou moins régulé) ont des objectifs propres et se déploient dans des environnements contraignants. L'éthique n'étant pas la morale, cet environnement doit être pris en compte pour juger si des questions militaires peuvent être ou non transposables au monde professionnel civil. Parmi les différents aspects qui rassemblent, la légitimité, la concurrence et la cohésion, et le leadership y ont une place toute particulière.

En premier lieu se présente à nous la question de la légitimité. Plus qu'à un renouveau de la pensée éthique, nous assistons actuellement à un regain d'intérêts pour des regards spécifiques supposés apporter des perspectives et des repères utiles pour assainir notamment des professions très exposées. Ainsi voit-on surgir des études en matière d'éthique sociale, de l'informatique ou encore médicale (même si les fondements éthiques sont plus anciens dans ce domaine, ils ont récemment été remis en cause avec la question de l'euthanasie par exemple). Le monde militaire n'échappe pas à ce mouvement. Songeons aux études publiées par l'Etat-major de l'Armée de Terre sur les Fondements et principes de l'exercice du métier des armes dans l'armée de terre (1999), aboutissant à la rédaction d'un code du soldat. Récemment un pôle de recherche éthique a été créé au sein des Ecoles de Coëtquidan, suscitant en Automne 2005 un colloque international d'éthique militaire. Que les militaires se préoccupent d'éthique, c'est à la fois logique et paradoxal. Paradoxal car le propre du militaire est l'usage légal de la Force<sup>1</sup> mais également logique à partir du moment où le militaire admet le présupposé réaliste suivant : la nécessité d'emploi (et donc la gestion) de la violence. La réflexion éthique se pose donc d'entrée comme objective et non idéaliste.

---

<sup>1</sup> Selon Henri Hude, dans une étude menée en Décembre 2007 au Centre de Recherches Saint-Cyr Coëtquidan, il faut distinguer la Force qui est l'usage de la force (force physique en général) en opposition à la Violence (usage de la force en opposition au Droit). La Force maintient donc le Droit contre la Violence.

Ces efforts importants montrent la voie à suivre d'autant qu'ils s'adressent à des professionnels, à des cadres appelés à exercer un métier particulièrement exposé au plan éthique et aux questions de légitimité d'action, dans le contexte des conflits asymétriques d'aujourd'hui. Selon Henri Hude, dans *l'Éthique des décideurs*, « l'absence de références éthiques solides est un luxe que ne peut s'offrir aucun militaire déterminé à ne pas finir tortionnaire ». De plus en plus l'ennemi perd son identité pour se fondre dans un environnement protéiforme (ONU, NGO, ...). Pour rester légitime auprès des citoyens et des populations que l'on est amené à côtoyer, des fondements éthiques solides s'avèrent indispensables. Plus une conscience est affinée, plus elle entrevoit les enjeux du bien et de la justice, plus elle sera sensible aux contradictions des situations concrètes pour celui qui est aux premières lignes des modernes combats asymétriques (ex : le maintien de la paix).

Quelles que soient les caractéristiques de son organisation et de son environnement, l'armée n'est définie en tant qu'acteur que par sa dépendance au pouvoir politique ; elle est une part de l'Etat, son instrument. L'entreprise quant à elle ne tire sa légitimité d'aucune mission exogène. Au contraire, son objectif est purement endogène : garantir sa pérennité en tant qu'entité. Elle tire sa légitimité de sa rentabilité et du respect du droit national et international.

Pendant, la légitimité sociale dépend d'autres critères plus contraignants que la légalité. Dans le cadre de l'armée, les pertes en vies humaines sont beaucoup regardées de même que les moyens employés. L'action prend tout son sens dans la finalité, que ce soit la mission ou la rentabilité pour une entreprise. Et les contraintes sont d'autant plus poussées que les médias se sont développés. La nécessité de tenir les citoyens informés de l'action militaire est une réalité. « Dans leur majorité, les militaires ont intégré le fait que la transparence est aussi une sécurité. [...] Nous sommes dans l'ère de la communication et de la globalisation, on ne peut plus cacher les choses »<sup>2</sup>. Bien entendu, tout ne doit pas être dit : une partie importante de la stratégie est consacrée au renseignement ; on parle de guerre de l'information. La confidentialité est indispensable car elle engage la sécurité nationale. Un équilibre doit être trouvé entre ce que l'on peut dire et ce qui doit être gardé sous silence.

L'équilibre de la société repose sur la préservation de la légitimité de la force publique : selon la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, les dépositaires de la puissance publique sont pleinement responsables et comptables de leurs actes devant la communauté nationale. La légitimité sociale a des sources différentes pour l'action militaire et l'action économique mais dans les deux cas l'environnement accentue les demandes de moralisation. Mais ces demandes de moralisation sont-elles des demandes éthiques ? La visite du colonel Kadhafi en France le 10 décembre 2007 a suscité beaucoup de controverses, de critiques de la part de personnes qui jugeaient cela déplacé. Mais le but de la diplomatie n'est-il pas justement de maintenir un dialogue avec d'autres pays même jugés « adversaires » ? Ces exigences qui se veulent de plus en plus morales prennent-elles suffisamment en compte la question des fins ?

Vient ensuite la question de l'environnement, du contexte dans lequel l'action, militaire ou économique, se joue. Peut-on consciemment considérer la rémunération et le bien-être des salariés indépendamment de la rentabilité d'une entreprise ? En ce qui concerne le monde concurrentiel de l'entreprise, l'éthique professionnelle peut apparaître a priori comme un oxymore. Il paraît effectivement difficile de concilier la recherche du profit, la création de richesse avec le respect de l'individu et des valeurs humaines, soucieux de l'écologie et de la société civile, des actionnaires et des clients. L'image de l'entreprise varie en fonction de la conjoncture économique. Autrefois vecteur d'ascension sociale avec les Trente Glorieuses, l'entreprise s'est vu endosser une image ternie par le chômage et la délocalisation (JVC, Continental, Alcatel, etc.). De nos jours, le monde de l'entreprise a nettement pris en compte la nécessité d'intégrer la dimension éthique dans la vie et l'action de l'entreprise. A titre

---

<sup>2</sup> Pascal Boniface, *le journal du Dimanche*, 25 Déc. 2005, faisant référence à l'affaire Mahé.

d'exemple : l'organisation de table ronde comme « concrétiser l'éthique en entreprise », qui réunissait à la fois les concepteurs des politiques des groupes Lafarge et Suez dans le domaine de l'éthique et des témoins de leur mise en pratique.

De même comment atteindre le plus haut niveau d'opérationnalité pour répondre à tout type de mission en refusant d'avoir des pertes humaines ? Les militaires sont placés dans des situations qui rendent plus complexe leur légitimité : la proximité avec les populations, l'usage de la violence et le fait que leurs actes engagent l'Etat qui les emploie. Il faut se méfier des exigences irréalistes qui placeraient les militaires dans des situations intenablement moralement. Cela signifie notamment que les règles de droit et les règlements qui encadrent leur action doivent pouvoir répondre aux situations concrètes des théâtres d'opération d'aujourd'hui et ne pas, par leurs contradictions internes ou leur silence, situer le décideur dans un piège sans issue. Les risques dans ce contexte seraient multiples. Il y a bien le risque qu'un décideur militaire estime devoir transgresser, au nom de l'éthique ou d'un droit supérieur, une règle du droit ou des règlements en vigueur face aux contradictions de la situation qu'il doit affronter.

L'éthique au sein des entreprises rencontre un obstacle de taille : l'environnement concurrentiel et les batailles pour l'acquisition de marchés. Par essence, ces deux aspects ne peuvent pas être considérés comme étant moraux car ils rentrent dans la sphère de la compétitivité donc de l'« écrasement » de l'autre. C'est un véritable enjeu pour les entreprises de ne pas nier la réalité de la concurrence en leur sein. Là encore, il est question d'un équilibre qui justifie des questionnements éthiques : la reconnaissance de l'utilité de la concurrence comme vecteur d'avancée et de motivation est nécessaire, mais jusqu'où est-il judicieux de miser sur la concurrence ?

La stratégie des entreprises pour évoluer dans cet univers complexe s'accroche à des fondements militaires comme en témoigne l'emploi du vocabulaire militaire dans le domaine du management : « Les problématiques du management rejoignent celles des militaires. D'ailleurs, les mots utilisés dans le monde du management proviennent de l'armée : stratégie, offensive, marketing du combat, conquête. »<sup>3</sup> Cependant, cette transposition connaît forcément des limites, tout ne peut pas être assimilé car les employés d'une même entreprise n'ont pas la même cohésion que des militaires entre eux. Cela s'explique par l'existence chez les militaires d'un esprit de corps qui n'est pas une finalité mais qui est nécessaire pour répondre au contexte dangereux de l'action militaire, à la menace directe qui pèse sur les individus et les soude entre eux. Les menaces que peuvent rencontrer les salariés d'une entreprise comme le licenciement ne touche que certains secteurs mais pas l'ensemble (en général) des individus. Il y a une réelle uniformisation de la vie et de l'apparence des militaires en service. Même si bien évidemment on ne peut pas nier non plus une certaine forme de concurrence (les hautes sphères de la hiérarchie ne sont pas ouvertes à tous).

On retrouve encore une fois l'idée d'un équilibre à trouver en tenant compte de l'environnement et de l'éthique entre la concurrence et la capacité de coopération. Cette recherche est importante dans le monde professionnel civil et militaire, et on se rend compte que le point d'équilibre ne se situe pas au même endroit.

Enfin nous allons voir que le commandement (les entreprises parlent plutôt de management) est un point capital des milieux civil et militaire qui conditionne l'efficacité d'une action menée et met en lumière des problèmes d'éthique. « Nous avons, avec certaines entreprises (PPR, Bouygues Construction, Suez) des intérêts communs, notamment sur l'art du commandement, en situation difficile pour leurs décideurs. Dans l'armée, nous sommes confrontés au danger, de même en entreprise, les gens sont exposés au stress, aux situations de risques. Il faut donc apprendre à se forger une intelligence de

---

<sup>3</sup> Thierry Grange, directeur de Grenoble Ecole du Management, dans un article du *Figaro* du 15/10/2007

situation pour les moments difficiles pour savoir faire face aux risques et se doter d'un savoir être pour être bien dans sa peau et prendre des décisions en accord avec l'éthique»<sup>4</sup>. Le management et le commandement se trouvent ainsi au centre névralgique des questions éthiques puisque les décisions prises sont souvent lourdes d'enjeux et de conséquences. Deux aspects doivent à mon sens être privilégiés comme pistes de réflexion : la détermination du degré d'autonomie en regard des limites des sphères de compétence et le comportement du leader, de la hiérarchie.

Pour Matsushita Konosuke, fondateur du groupe japonais Matsushita, le manque de compétitivité des entreprises occidentales est directement lié à une mauvaise adaptation du management : il ne s'agit pas de donner des ordres mais de mobiliser les énergies de chacun pour que chacun donne le meilleur de lui-même pour l'entreprise. Le général Vincent Desportes, dans son livre Décider dans l'incertitude, développe lui aussi cette idée : « libérer la capacité intellectuelle de l'individu à partir de laquelle le subordonné réexamine l'ordre, l'adhésion au commandement ne change pas, seules les modalités d'expression de ce lien hiérarchique se transforment ». Il met ainsi en avant l'importance de la liberté d'action, du commandement explicatif reposant sur l'information et la communication, et de la recherche de l'adhésion capitale pour l'efficacité opérationnelle. Cependant l'autonomie implique souvent une identification du subordonné à son travail ce qui peut donner naissance à une peur de l'échec, un malaise en cas de dérapage. Encore une fois le comportement éthique du décideur va résider dans un équilibre entre automatisation et indépendance.

Néanmoins la professionnalisation de l'armée en 1996 engendre de plus en plus de domaines de spécialistes. On se rend alors compte qu'à un domaine de compétence peut correspondre un domaine de responsabilité, de relative autonomie guidée par des rendez-vous sur objectif. C'est ce que l'on retrouve dans le mode de fonctionnement des entreprises. Le monde professionnel en général a inclus le principe de la délégation. Déléguer, c'est confier à ses subordonnés les tâches qu'ils peuvent réellement accomplir (et leur donner les moyens d'arriver à leur fin) et ne garder pour soi que celles qui constituent l'essentiel de la fonction et que l'on est seul capable d'exécuter<sup>5</sup>. Toutefois il faut savoir qu'une des particularités du Statut général des militaires du code de la Défense est que l'on est jugé responsable de ses actes quelque soit son grade : la responsabilité du chef n'annule pas celle du subordonné et vice et versa. L'éthique professionnelle rime donc avec responsabilité, discernement et intelligence de situation à tous les étages de la hiérarchie.

Les conséquences qui découlent de ces considérations vont avoir un impact direct sur la manière de commander. Le comportement du leader va devoir tenir compte du rapport entre la nécessité d'atteindre des objectifs et le devoir d'exécution. Mesurer les objectifs en fonction des coûts est purement du milieu de l'économie. A l'inverse, le chef militaire peut être amené à envoyer des hommes à la mort pour la bonne exécution de la mission. Il fait preuve d'une rationalité axiologique<sup>6</sup> : au-delà de l'efficacité, des chances de succès, il y a quelque chose qui justifie l'engagement à savoir les valeurs.

Le décideur économique, lui, fait plus souvent appel à la rationalité instrumentale qui vise à ajuster les moyens que l'on possède aux objectifs à atteindre pour tendre à l'efficacité maximale. Une autre similitude semble donc se dessiner : dans le monde professionnel en général, il faut commander pour agir en recherchant le maximum d'efficacité dans l'accomplissement de ses objectifs. Néanmoins l'entreprise est bornée à la rentabilité alors que le soldat s'engage personnellement dans ses missions ; que la fin soit heureuse ou non.

---

<sup>4</sup> Le général Nicolas de Lardemelle, commandant les Ecoles de Saint-Cyr Coëtquidan, dans un article du *Figaro* du 15/10/2007 « l'armée française doit-elle former les managers ? »

<sup>5</sup> Il s'agit de toujours lier la responsabilité d'une tâche au pouvoir nécessaire à son accomplissement

<sup>6</sup> La notion de « rationalité axiologique » apparaît dans les premières pages d'*Économie et société* de Max Weber, dans la célèbre typologie qui distingue les actions inspirées respectivement par la rationalité instrumentale, par la rationalité axiologique, par la tradition et par l'affectivité

Réfléchir aux questions éthiques qui se présentent dans son cadre professionnel particulier n'est pas aisé car on manque certainement d'objectivité. Par conséquent, il est difficile de prendre du recul pour dégager des problématiques elles-mêmes objectives. Or nous avons commencé ce travail en posant qu'une réflexion sur l'éthique doit être une réflexion réaliste, objective. Par ce simple syllogisme, on se rend compte que la confrontation des milieux civil et militaire est un moyen intéressant qui permet de prendre conscience de nos spécificités et de l'enjeu des questions éthiques par un effet miroir. Les questions éthiques sont traitées différemment mais renvoient aux mêmes interrogations, aux mêmes nécessités de trouver un juste milieu entre des notions capitales, parfois antagonistes qui influent sur la compétence humaine, l'efficacité et la finalité des actions menées. Bien souvent on se retrouve confronté à un vide juridique qui nous prive de ligne de conduite, de cadre légal pour agir. A nous, décideurs de demain, il incombe de nous forger une éthique solide pour aborder sereinement les défis de tous les jours et répondre à l'injonction : « Faites au mieux ! »