



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du workshop
« *Comment développer un leadership éthique et responsable?* »
Emmanuel Toniutti

Compte-rendu
15.10.2010

« *Workshop : Comment développer un leadership éthique et responsable?* »

Emmanuel Toniutti

Philosophe, théologien et Président de l'International Ethics Consulting Group (IECG)
(www.iecg.eu.com)

Auteur de « L'urgence éthique (JePublie) ».





Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du workshop
« *Comment développer un leadership éthique et responsable?* »
Emmanuel Toniutti

TABLE DES MATIERES

Introduction : relations entre la morale, l'éthique et les valeurs.....	3
Les mythes fondateurs de la culture « occidentale ».....	7
Les mythes fondateurs de la culture « orientale »	9
Qu'est-ce qui distingue l'éthique américaine de l'éthique européenne ?.....	10
Comment résoudre concrètement un dilemme éthique en respectant ses valeurs ?	11
Se mettre en cohérence avec son histoire.....	13
Le leadership dans une politique de changement.....	14
L'ennéagramme ou l'identification de nos neuf peurs.....	15
Leadership : distinguer le pouvoir et l'autorité	17



Introduction : relations entre la morale, l'éthique et les valeurs

Dans le dictionnaire, l'éthique est définie comme la science de la morale, c-à-d les bonnes mœurs en société. Cela renvoie donc aux règles.

La distinction entre morale et éthique a été introduite au XVI siècle par Spinoza, un philosophe juif hollandais, alors qu'à l'origine les deux mots ont une signification similaire dans leur langue d'origine : « manière de se comporter » (ethos en Grec ; mores en Latin).

L'éthique, c'est la mise en application des règles à travers deux vertus : la justice et la charité. La justice, c'est ce qui est équitable. La charité, c'est l'amour qui vient d'un commandement de la Thora « Aime ton prochain comme toi-même ».

En entreprise, nous retrouvons cette distinction : la morale, c'est le code éthique. L'éthique, c'est la mise en application de ce qui est écrit dans le code éthique.

Attention : il y a une grande différence culturelle entre l'Europe et les États-Unis où la justice, c'est la loi. Au États-Unis, l'éthique est donc plus liée à la notion d'intégrité, pas ce qui est équitable. D'où un code d'éthique dans une entreprise américaine représente souvent un gros volume dans lequel on dit précisément ce qu'il faut faire, comment se comporter. En Europe, c'est moins précis et on y explique plus la vision, la mission et les valeurs de l'entreprise.

Au Moyen-Orient, on retrouve les mêmes valeurs qu'en Europe. Car si on prend le judaïsme, le christianisme et l'Islam, les fondamentaux culturels sont les mêmes. La différence est qu'au Moyen-Orient on va distinguer le succès individuel du succès de la communauté arabe : le succès individuel doit être au service du succès de la communauté arabe.

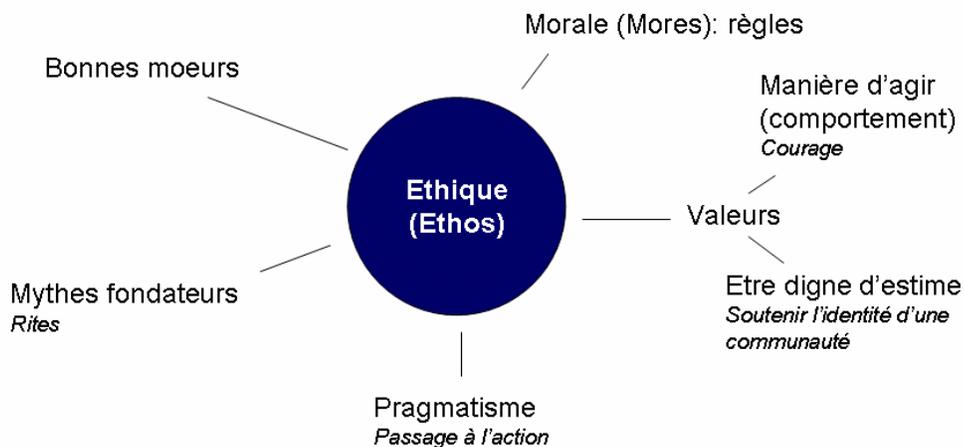
En Chine par contre, le problème actuel est le suivant : alors que les responsables sont formés aux États-Unis, la vision de l'éthique américaine n'est pas du tout en phase avec leurs valeurs chinoises. Les dirigeants chinois doivent donc se les réapproprier via, entre autres, Confucius & Tao. Mais cette réappropriation est réservée aux top-managers, ce qui est pour eux, une manière de conserver le pouvoir. Cela dit, c'est très chinois comme façon de faire.

Valeur, ça vient de « valoro » en latin, le courageux. Autrement dit : mettre en pratique des valeurs, c'est courageux ; c'est avoir le courage de mettre en pratique ce qui est dit.

La deuxième étymologie du mot valeur renvoie au mot amour : être digne d'estime. En effet, estimare en latin veut dire être aimé, être digne d'être aimé. D'où, mettre en pratique des valeurs, c'est être digne d'être aimé. En entreprise, être « aimé », c'est être reconnu, ce qui est nécessaire pour avoir un minimum de pouvoir.

L'éthique, c'est quelque chose de pragmatique : elle sous-entend toujours le passage à l'action. Or, nombre de codes éthiques restent lettre morte. Ils sont souvent rédigés pour faire « beau » ; la personne qui y croyait n'est plus là. Or, un code éthique mis en œuvre devrait être une opportunité pour viser, en termes de responsabilité, la **double performance de l'entreprise : celle de faire de l'entreprise un succès économique et une réussite humaine.**

Cartographie de l'éthique



Spinoza (XVIème s.) : justice et charité (amour)
« *Aime ton prochain comme toi-même* », différent du « *Aimez-vous les uns les autres comme je vous ai aimé* »

Il y a la « Corporate Governance », les chartes de valeurs, les codes d'éthique, les codes des conduites des affaires, et les codes de déontologie qui relève de la « compliance », c'est-à-dire la conformité. Nous sommes complètement perdus dans tout cela parce qu'on se demande souvent d'où tout cela sort. Tout se regroupe sous une expression : « business ethics », c'est-à-dire l'éthique des affaires. Mais comme ça nous vient des États-Unis, culturellement, ce n'est pas du tout adapté.

En fait, cela date de 1908. C'est le credo social de la fédération des églises protestantes américaines, issue des mouvements méthodistes, pentecôtistes, « wasp ». On y distingue les pouvoirs du conseil d'administration et du comité de direction. On distingue les pouvoirs de manière à ce qu'ils ne soient pas concentrés sur un seul homme ou sur une seule entité. Dans une Charte de valeurs, on ne trouve généralement que la définition des valeurs.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du workshop
« *Comment développer un leadership éthique et responsable?* »
Emmanuel Toniutti

Business Ethics

« Né » en 1908
(Credo de la Fédération des
Eglises Protestantes américaines)

- Corporate Governance
 - Charte des valeurs
 - Code d'Ethique
- Code de conduite des affaires
 - Code de déontologie
- Conformité (Compliance)

On notera que la trilogie Vision – Mission – Valeurs vient du livre de l'ancien testament, du prophète Moïse. Or qui dit prophète, dit celui qui détient la vérité. Cela veut dire que lorsque l'on met en place un code éthique dans une société américaine, on ne se pose plus de questions ; on y croit. Et c'est pour ça que les sociétés américaines agissent souvent comment des « rouleaux compresseurs » en termes « éthiques ». La vision, Dieu donne la donne à Moïse : « tu dois aller vers le pays d'Israël ». La mission, c'est « fais sortir le peuple hébreu de son esclavage du pharaon d'Égypte ». Et les valeurs, elles sont contenues dans les 10 commandements, à travers le « de calo » et en particulier le commandement d'« aimer son prochain comme soi-même ». Soyons solidaires les un des autres. Moïse, c'est – 1250 avant JC.

Remarque d'un intervenant : une charte doit être datée car les choses évoluent avec le temps ; et les valeurs d'aujourd'hui totalement acceptables et acceptées vont peut-être évoluer avec les mentalités. Cela fait débat. Ce n'est pas parce que quelque chose est communément admis que cela devient une valeur. Les valeurs sont-elles relatives ou absolues ? Y a-t-il des valeurs universelles ?

En fait, tout le défi de l'éthique, c'est apprendre à s'entraider pour mettre en œuvre les comportements et attitudes qui en découlent.

A quoi ça sert les valeurs ? C'est une manière d'agir. Cela doit induire des comportements, cela doit se traduire en comportements. Et c'est fait pour soutenir l'identité d'une communauté ou d'un individu. Autrement dit les valeurs constituent l'identité d'une entreprise, d'une organisation, d'un individu. Elles servent à structurer.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du workshop
« *Comment développer un leadership éthique et responsable?* »
Emmanuel Toniutti

Toute entreprise, toute civilisation se structure autour de trois fondamentaux :

- les mythes fondateurs
- les rites (des attitudes qui se sont mises en place par rapport aux MF) et
- les valeurs.

Exemple en France : un des mythes fondateurs est la révolution de 1789 ; les valeurs sont « liberté, égalité, fraternité ». Et quand cela ne va pas, on descend dans la rue, on fait sa petite révolution. Cela ne sert pas à grand-chose, mais quand on le fait on a l'impression de faire revivre le mythe fondateur pour faire revivre les valeurs.

En occident, nous allons retrouver des valeurs similaires et c'est normal puisque le mythe fondateur est le même. On va retrouver partout : confiance, intégrité, loyauté, professionnalisme, courage, respect, solidarité, etc.

C'est très différent en Extrême-Orient. Pourquoi les chinois ils ont plutôt comme valeurs « harmonie, énergie, équilibre » ?

Valeurs typiques

Modèle Vision – Mission – Valeurs :
« né » en -1250 av. JC avec Moïse

Occident

- Confiance
- Intégrité
- Loyauté
- Professionalisme
- Courage
- Respect
- Solidarité

Orient

- Harmonie
- Energie
- Equilibre

Si vous prenez les rapports annuels de grandes sociétés en Europe et en Chine, alors qu'elles sont cotées sur le même marché financier, vous y aurez en terme de développement responsable des valeurs qui n'ont rien à voir parce que les mythes fondateurs ne sont pas les mêmes. Cela explique pas mal les comportements des uns et des autres.



Mythes fondateurs

Occident (Religions monothéistes)

- Création du monde en 6 jours + 1
- Mythe d'Adam & Eve (écrit en -600 av. JC)
 - Arbre de vie (Mésopotamie)
 - Arbre de la connaissance du bien & du mal (Egypte)
 - Serpent tentateur
 - Pêché originel
 - Prise de conscience d'être nu
- Temps : fini (chrétien) ou infini (arabo-musul.)
- Eléments clés de la morale & de l'éthique
 - Culpabilité (sentiment) -> Responsabilité
 - Mensonge (attitude) -> Vérité

Orient (Bouddhisme, Taoïsme)

- « Création » du monde en 18.000 ans
- Mythe de la séparation du ciel et de la terre
- Adaptation permanente
- Temps : cyclique
- Elément clé de la morale & de l'éthique
 - Honte -> le « Non » ne peut être prononcé

Les mythes fondateurs de la culture « occidentale »

Quel est le mythe fondateur commun aux cultures juives, chrétiennes et musulmanes ? Le mythe de la création, d'Adam et Ève. C'est le point de départ. Cela détermine de manière fondamentale notre relation au temps. Comparons avec les chinois. On va tout de suite comprendre pourquoi nous n'avons pas la même notion du temps qu'eux.

Les chinois ont le temps. Les occidentaux n'ont pas le temps. Pour nous, tout a été créé en 6 + 1 jours. Dieu crée le monde en 6 jours, et puis, le septième, il se repose. Donc c'est rapide.

Le mythe d'Adam et Ève ? Dieu dit à Adam qu'il peut manger de tous les fruits sauf ceux de l'arbre de la connaissance du bien et du mal. Ce que va faire Adam, influencé par Ève, elle-même influencée par le serpent (le tentateur). D'où, ils sont chassés du paradis et se rendent compte qu'ils sont nus. Il y a donc prise de conscience. Il y a transgression, ce que l'on a appelé le pêché originel. On est où ? On est dans le jardin d'Éden. Il y a un autre arbre dont on ne parle jamais, et qui est le plus important et qui vient de la tradition égyptienne. C'est l'arbre de vie. En fait, Dieu renouvelle tous les jours la vie d'Adam et Ève par l'intermédiaire du fruit de l'arbre de vie. Adam et Ève sont mortels, mais ils n'en n'ont pas conscience. Ils vont manger des fruits de l'arbre de la connaissance du bien et du mal. Et à partir de ce moment là, ils sont mortels et ils vont en avoir conscience. Ce qui va les faire souffrir, c'est d'avoir conscience qu'ils sont mortels. L'histoire, c'est que le tentateur tente Ève qui mange du fruit interdit qui en donne à Adam, et puis Dieu arrive dans le jardin et cherche Adam. « Où es-tu ? » Et Adam dit : « Je me cache ». « Pourquoi ? » « Parce que je suis nu. » « Comment sais-tu que tu es nu ? Ah, tu as mangé du fruit de l'arbre de la connaissance du bien et du mal ». Alors Dieu pense : il ne faudrait pas maintenant que l'être humain en remange sinon il deviendrait comme Dieu en ayant une connaissance de manière absolue du bien et du mal. Il deviendrait alors immortel. Alors, il les chasse du jardin.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du workshop
« *Comment développer un leadership éthique et responsable?* »
Emmanuel Toniutti

Adam se cache car il ressent un sentiment, celui de la culpabilité et quand Dieu l'interroge, il développe un comportement, une attitude, celle du mensonge.

Ce qui veut dire que pour sortir de tout ça, il faut accepter qu'on se sente coupable. Et accepter qu'on se sente coupable, c'est aller vers la responsabilité. Et comment va-t-on vers la responsabilité ? En faisant la vérité avec soi-même et dans la situation dans laquelle on se trouve. Tant qu'on ne fait pas ça, on ne peut pas accepter la vérité, on ne peut pas être responsable.

Cela se passe tous les jours. Des clients ont besoin de suite de marchandises fraîches, mais ne peuvent payer qu'à 90 jours. Et le commercial dit ce n'est pas possible sauf si on lui graisse la patte. Et là, à quoi servent les valeurs affichées de l'entreprise ? A rien. Sauf si elle prend en compte la « compliance » ; On se met alors à calculer les risques économiques, sociaux, d'image. Et alors là, on commence à réfléchir.

Nous savons tous inconsciemment ce qui est bien et ce qui est mal, à part qu'il y a des moments où nous mettons le pas là où il ne faut pas. Mais nous savons que ce n'est pas bien de le faire. Et quid, si pour respecter un contrat, il faut faire un meilleur prix au client que celui qui est exigé pour respecter le budget ? Il va falloir choisir. Et la loi intervient en disant, il faut respecter le contrat parce que c'est plus important que le respect du budget.

Et c'est là où l'on peut distinguer la morale de l'éthique. Quand c'est noir ou blanc, il y a ce qui est bien et ce qui est mal ; on est dans le champ de la morale. Dans le champ de l'éthique, de la responsabilité, c'est différent ; on est dans ce qui est juste ; on est dans ce qui est équitable ; il faut trouver le juste équilibre pour l'actionnaire, pour le client, pour le fournisseur, pour les collaborateurs.

Mais pour trouver ce juste équilibre, il faut s'entraîner à prendre des décisions responsables, en essayant de voir ce qui est juste pour l'ensemble des tiers qui sont concernés par les décisions qu'on a à prendre. C'est cela l'art de l'éthique. Et dans ce cas, les valeurs sont un guide, un cadre de références parce qu'elles doivent permettre de mettre en œuvre des comportements et des attitudes quoi soient justes, équilibrées.

Malheureusement, trop souvent, on se ment à soi-même.

Comment fait-on dès lors pour partager, sans mensonges, les valeurs au sein d'une entreprise ? Prenons l'exemple de Saint-Gobain que je conseille. Sur 180.000 salariés, 10.000 personnes ont participé via des emails, via des groupes de travail, à l'élaboration des valeurs. Ce n'est pas 10%, mais enfin presque. C'est un gros échantillon des collaborateurs. On a essayé de définir les valeurs à partir de la base, de leur histoire. C'est quand même plus démocratique que de le faire top down, comme cela se fait trop souvent.

Le mythe de la création a été écrit environ en l'an 600 avant notre ère. En fait, le mythe vient de deux cultures : la culture égyptienne et la culture mésopotamienne. Dans les mythes de la culture européenne, il y a l'arbre de vie. L'arbre de la connaissance du bien et du mal a été introduit par la culture mésopotamienne, notamment par le roi Hammourabi, en l'an 1800 avant notre ère, qui établit un code pour que ses sujets puissent vivre pacifiquement ensemble.



Le mythe vient donc d'un mixte entre les deux cultures. Et ce n'est pas un hasard car Abraham vient lui-même d'Our, de Mésopotamie et il part vers le pays d'Égypte. Moïse est né en Égypte. Les 1ers livres de sagesse sont écrits en 2500 avant Jésus Christ par les moines conseillers du pharaon.

Les mythes fondateurs de la culture « orientale »

Le mythe fondateur de la Chine, c'est l'œuf cosmique qui se divise en deux : le yin et le yang, le ciel et la terre. Et puis le ciel et la terre vont se séparer et c'est de là que va sortir l'œuf cosmique. Cette séparation prend 18.000 ans. Et là l'homme va surgir de cette séparation du ciel et de la terre. Dans la position du taïchi, l'homme est toujours le lien entre le ciel et la terre ; et tout le travail est de retrouver l'harmonie entre le ciel et la terre, d'où harmonie, équilibre, énergie vitale.

Les valeurs de la Chine viennent de là. L'être humain n'y a donc pas développé le sentiment de culpabilité. Mais il a développé le sentiment de honte. D'où le pire qui peut arriver à un chinois, c'est de perdre la face, d'avoir honte. Et quand vous faites quelque chose qui fait qu'une personne a honte, vous lui rappelez inconsciemment qu'il est à l'origine de la séparation du ciel et de la terre. C'est d'ailleurs à cause de ce sentiment de honte qu'un chinois ne dit jamais non ouvertement. Le non n'existe pas. Pourquoi ? Parce que si je dis non à quelqu'un, potentiellement je risque de lui faire perdre la face.

Quand on arrive en Chine, c'est d'abord la relation qui compte. Pourquoi ? Parce qu'il d'abord renouer la relation entre le ciel et la terre avant de pouvoir communiquer, d'entrer en relation. Il faut trouver le bon équilibre. Et quand on trouve le bon équilibre en relation business, alors on peut faire du business.

En ce sens, l'occidental a une vision totalement différente du chinois. L'occidental arrive et dit : aujourd'hui on fait ça, on va arriver à ça et on va se mettre d'accord sur ça. 3 mois après, il n'y a toujours rien qui est fait parce que l'équilibre de la relation n'a pas été développé et préservé. Pour réussir en Chine, il faut donc être prêt, par exemple, à consacrer le temps nécessaire à se saluer les uns les autres, à faire la cérémonie du thé, ce qui peut prendre trois heures. C'est absolument vital. Après, tout peut aller très vite. Ces valeurs sont les mêmes au Japon, mais encore plus hiérarchisées.

En Europe, nous nous avons une conception du temps fini (il y a eu un début, il y aura une fin ; donc on va tout de suite sur l'objectif). Les musulmans eux ont une conception du temps infinie. « Inch' Allah » veut dire « cela se passera si Dieu le veut ».

Pour les chinois, c'est plutôt une conception du temps cyclique : il n'y a jamais eu de début, il n'y aura jamais de fin. Il y a renouvellement permanent, d'où en termes de comportements, une adaptation permanente. Si le rendez-vous prévu n'a pas lieu comme indiqué dans l'agenda, ils vont aller de suite voir un autre client. Les chinois s'adaptent sans aucune émotion ; le switch est immédiat.



Qu'est-ce qui distingue l'éthique américaine de l'éthique européenne ?

Notons que ce qui distingue l'éthique américaine de l'éthique européenne, c'est que pour les américains « Good ethics is good business ». L'éthique, c'est fait pour le business.

Pour les entreprises américaines, la performance humaine de l'entreprise semble souvent moins prioritaire que la performance économique avant tout. En fait, le virage s'est opéré dans les années 1980. Plus précisément, en 1982, il y a la convention de Washington entre Margaret Thatcher et Ronald Reagan. A partir de là, la création de valeur actionnariale semble prendre le pas sur la création de valeur partenariale. De manière générale, pour les entreprises américaines, les actionnaires ne sont pas une partie prenante comme les autres ; on distingue les shareholders des stakeholders, c'est-à-dire les employés, les fournisseurs, les clients, et la société. Cela mène à deux modèles qui vont s'opposer de plus en plus : l'un, ultra – libéral, et l'autre, libéral humaniste, en lien avec les fondamentaux du libéralisme qui viennent d'Adam Smith où on parle de création de valeur partenariale, et pas actionnariale.

A la faveur de la crise, on sent bien qu'il y a un mouvement qui veut inverser cette tendance. Mais cela requiert avant tout d'identifier les fondamentaux du modèle ultralibéral : puritain, protestant, calviniste. Il faut reconnaître que le plus incroyable, c'est que ce modèle a gagné le monde entier, y compris la Chine puisqu'ils vont se former dans les meilleurs MBA américains. Et le problème, c'est qu'on ne « s'entraîne » pas à penser selon un autre modèle. Enfin, il faut reconnaître que cette vision du monde a l'avantage de la simplicité.

Or, on ne peut plus rester dans cette dialectique des shareholders vs. stakeholders. Entre autres parce que cette vision du monde ne rend pas les hommes plus intelligents et les induit à adopter des actions guidées par le court-terme, au détriment d'une vision lucide de leur impact à plus long terme.

Libéralisme* vs. Ultralibéralisme

Idées clés associées au libéralisme	Ultralibéralisme
<ul style="list-style-type: none">• Théorie économique• Promotion de la liberté et de la responsabilité• Capacité d'innovation• Esprit d'entreprise• Marché• Référence à Adam Smith (Richesse des nations – 1776) sans oublier La théorie des sentiments moraux (1759)• Laisser faire – laisser passer• Accent sur la création de valeur partenariale	<ul style="list-style-type: none">• Commence véritablement avec la Convention de Washington de 1982 (Thatcher – Reagan), inspirée par John Williamson (et Bentham)• Opposition plus marquée entre shareholders et autres stakeholders • Accent sur la création de valeur actionnariale

* A ne pas confondre avec le capitalisme



Comment résoudre concrètement un dilemme éthique en respectant ses valeurs ?

Vous me direz, tout cela est bien beau mais à quoi cela sert-il pratiquement ? Nous allons le voir en réfléchissant à la manière d'aborder des dilemmes éthiques en entreprise. Nous verrons qu'être conscients des mythes fondateurs de la société dans laquelle notre entreprise évolue ainsi que de ses propres mythes fondateurs et des valeurs qui en découlent sont essentielles pour bien résoudre des dilemmes éthiques.

Ainsi, pour mettre en œuvre ses valeurs concrètement, il faut d'abords faire un diagnostic du problème auquel on est confronté. Il y a fondamentalement cinq questions à se poser.

5 questions pour résoudre un dilemme éthique

- 1** Quelles sont mes émotions ?
 - Faire la vérité avec soi-même et sur la situation (occident ; monothéismes)
 - Retrouver l'harmonie et l'équilibre (orient; Bouddhisme, Taoïsme,...)
- 2** Quel est notre diagnostic SWOT ?
 - Forces, faiblesses, craintes/risques et opportunités face au dilemme
- 3** Quelle est la bonne question à laquelle nous devons répondre ?
- 4** Qui sont les tiers impactés et concernés ?
 - Actionnaires, clients, collaborateurs, fournisseurs, managers, société,...
- 5** Quelles actions entreprendre en fonction de nos valeurs ?
 - Ex: si l'une de nos valeurs est la transparence et le respect des personnes : partager le problème dans le management team et avec le client

Emotionnel

Rationnel (objectiver)

1. Quelles sont nos émotions ? Que ressentons-nous ?

En fait, dans nos mythes fondamentaux, il y a encore un élément très important que je n'aie pas encore abordé. En effet, typiquement, les occidentaux éprouvent toujours de la colère vis-à-vis de quelqu'un : ce n'est jamais de leur faute. Pourquoi ? Parce que c'est à cause d'Ève qu'Adam a mordu le fruit défendu. Et à cause de qui ? A cause du tentateur.

Les orientaux ont plus naturellement tendance à ressentir de la colère contre eux-mêmes, c'est-à-dire leur incapacité à régler le problème.

Or l'objectif de la première question est de faire la vérité avec soi par rapport à une situation donnée. Compte tenu de ce qui précède, dans une culture occidentale, il s'agira surtout de se donner les moyens de faire la vérité avec soi-même, dans la situation dans laquelle on se trouve. Pour un chinois par contre, il s'agira avant tout de se donner les moyens de retrouver l'harmonie et l'équilibre.



2. Quel est notre diagnostic SWOT ?

Il s'agit ici de réaliser un diagnostic SWOT de la situation : forces, faiblesses, craintes (plutôt que menaces) et opportunités. Après l'émotionnel, on passe donc au rationnel. Dans le cas d'un dilemme éthique, on parle par exemple de risques financiers, sociaux, d'image ou juridiques. Quant aux opportunités, il s'agit de sur quoi on peut agir pour prendre une décision juste ? Et les forces, c'est pour faire prévaloir ce qui semble être juste à nos yeux.

Platon, philosophe grec au IV avant notre ère, nous dit que l'éthique commence d'abord par la connaissance de soi-même. Toute connaissance est a priori imaginaire, liée à une image, une idée. C'est le mythe de la caverne : des prisonniers y sont enchaînés ; ils sont face au mur de la caverne et derrière eux, il y a un feu. Et en fait ils ne voient que leurs ombres sur la paroi de la caverne. Ils ne voient que le reflet de la réalité.

3. Quelle est la bonne réponse à laquelle nous devons répondre ?

C'est vraiment notre réponse à cette question qui va déterminer que l'on prend une décision éthique et responsable. En effet, si nous ne connaissons pas la bonne question à laquelle il faut répondre, nous risquons de mettre en place un plan d'action incohérent avec nos valeurs.

La méthode pour ce faire vient essentiellement de la casuistique, un mixte entre la philosophie égyptienne ou grecque et jésuite.

Mais comment dès lors expliquer le besoin de faire un SWOT avant de se poser cette question ? Justement pour bien objectiver la situation avant de se poser la bonne question. Parce qu'avant qu'on ait fait cela, il n'est pas sûr que nous nous posions la bonne question. Il y a donc bien sûr une itération entre les différentes étapes.

4. Qui sont les tiers impactés et concernés ?

Pour une entreprise, il y a toujours au minimum quatre tiers : les actionnaires, les clients, les collaborateurs et les fournisseurs. Il faut y ajouter les banques, si on a besoin d'investissement, la société en général, les institutions politiques, les familles, etc. Dans les cas les plus difficiles, on peut arriver jusqu'à 21 tiers qui sont impactés et concernés par une situation concrète. Il faut donc se mettre à la place de chaque tiers et envisager ce qui pourrait être une action juste aux yeux de chaque tiers. C'est un gros travail d'empathie. C'est là que le travail éthique commence. Ce qui est juste est ce qui équitable. Ce qui est juste à la fin, c'est la synthèse de l'ensemble. Cela implique l'écoute : écouter, c'est ne pas savoir ce que l'on va dire à l'autre avant qu'il ait fini de parler. C'est au moment de la synthèse qu'interviennent les valeurs parce que c'est là qu'arrivent les décisions. Quand on a cartographié les intérêts de chacun, il faut essayer de voir quels sont les liens entre les intérêts de chacun. Et à partir de là, on commence à avoir une vision beaucoup plus globale.



5. Quelles actions mener en cohérence avec mes valeurs ?

Par exemple si certaines valeurs de l'entreprise privilégient le besoin d'expliquer, communiquer, dialoguer et écouter, il est crucial pour le CEO de partager le problème au sein du management team et de ne pas se mentir. Ensuite, il faut probablement un rendez-vous concret avec le client pour revoir par exemple avec lui le contrat qui le lie à l'entreprise et se mettre d'accord sur les éventuelles modalités à changer. S'il n'y a pas de valeurs pour nous guider dans cette démarche, il n'y a pas de cadre de références. Or, un dilemme éthique est précisément l'occasion de confirmer et de partager les valeurs d'une entreprise. C'est dans de telles occasions que les valeurs deviennent un avantage compétitif, qu'elles veillent à ce que nos comportements diffèrent de ceux de nos concurrents, qu'elles vont permettre de faire vivre notre culture d'entreprise et de développer une vraie éthique de responsabilité, de préserver notre identité et ainsi de fortifier notre culture d'entreprise. Mais le plus important de cet « exercice » réel de résolution ensemble d'un dilemme éthique, et l'éthique, c'est cela même, c'est que les gens se retrouvent d'abord pour pouvoir échanger et dialoguer ensemble. C'est en fait le premier pas pour pouvoir mettre une éthique en place.

Pour arriver à résoudre un dilemme éthique, il est donc utile de suivre un processus structuré tel que celui décrit par ces 5 questions. Ce processus aide à prendre rationnellement des décisions responsables et à mettre en œuvre des décisions responsables. C'est ce que disait déjà Aristote au IV^e siècle avant notre ère : « l'éthique, c'est la mise en place des vertus ». Mais on ne peut mettre en pratique les vertus qu'à partir du moment où on fait le point avec soi-même et avec les autres pour avoir la cartographie la plus objective qui soit pour prendre une décision responsable. Et là, on n'est plus dans les règles. Ce n'est pas noir ou blanc. Cela tourne souvent autour du gris. Ce n'est évidemment pas à faire dans une grande entreprise mais cela peut être très révélateur. Par exemple, si vous faites 200 groupes pour clarifier vos valeurs, vous allez probablement vous trouver chaque fois avec trois ou quatre valeurs dominantes. Et là, vous allez faire la synthèse avec un groupe neutre mais représentatif de toutes les catégories socio – professionnelles de l'entreprise. En ce qui concerne le choix des valeurs, le comité de direction n'est en fait qu'un groupe pilote parmi tant d'autres. Par contre, l'articulation de la vision et de la mission est réservée au comité de direction ou au conseil d'administration.

Se mettre en cohérence avec son histoire

Il est intéressant de constater ici que l'identification des valeurs ne doit pas se baser sur ce que le dirigeant voudrait que son entreprise devienne, mais plutôt sur le « passé » de l'entreprise, sur son histoire : il s'agit avant tout de se mettre en cohérence avec son histoire.

Il s'agit là d'une véritable dynamique de changement. Changer, cela veut dire mourir à quelque chose. Quand on se met en cohérence avec son histoire, alors on peut se projeter vers l'avenir. Là où on veut aller, c'est la vision. Et puis la mission qu'on se donne pour atteindre sa vision.



Mais si l'on veut induire des changements dans les comportements de son personnel pour atteindre un but, comment peut-on accepter d'être en même temps être prisonnier de son histoire ? Tout simplement parce que l'histoire de l'entreprise, ce n'est pas une chaîne qui nous lie au passé ; c'est plutôt une ancre, des racines, une colonne vertébrale qui permet de grandir, de nous tenir droit.

Ce qui ne veut pas dire que les valeurs soient éternelles et ne peuvent pas être modifiées, enrichies. Ainsi, on peut être en droit d'ajouter une valeur qui manque et que vous estimez importante pour atteindre la vision qui est la vôtre. Vous pouvez la rajouter, mais il faut expliquer pourquoi, pour que la greffe prenne puisque c'est quelque chose qui ne vient pas de l'histoire. C'est tout un programme de changement.

Le leadership dans une politique de changement

Pour réussir un tel changement, il faut du leadership, et le développer. Il y a des leaders qui ont cette capacité de donner du sens et de faire adhérer les autres au projet de l'entreprise.

Cela ne fonctionne que s'il y a des meneurs, c'est-à-dire des gens qui sont capables de donner de l'enthousiasme et du sens au projet.

Quand on dit leader et leader responsable, il faut bien faire la différence car on peut être leader sans être leader responsable.

Le leader peut être un leader obsédé seulement par la création de valeur actionnariale. Tandis que le leader responsable est obsédé par la double performance : la performance économique et la réussite humaine. Ce dernier cherche toujours à concilier, à trouver l'équilibre entre l'économique et l'humain.

Dès lors, il faut d'abord développer le leadership de soi-même. Croire en soi, avoir confiance en soi, c'est l'une des bases du leadership. Il y a tout un travail à faire sur soi de la gestion de ses émotions, de la reconnaissance de ses émotions, et puis de s'approprier ce que l'on est soi-même.

Quand on est dans une politique de changement, la première chose que les gens se demandent c'est quand même qu'est ce que ça va avoir comme conséquence pour moi ?

Donc, avant de travailler sur les valeurs, il faut demander d'emblée aux collaborateurs : pourquoi vous levez-vous le matin et venez travailler ? Est-ce que ce que nous allons faire comme travail va permettre de mieux répondre à cette question ? Est-ce que ça va être plutôt une force stimulante ou contraignante pour vous motivez au travail ?

Mais pour pouvoir poser ces questions de manière crédible aux collaborateurs, le patron, le leader doit lui-même répondre à deux questions essentielles : Quelle émotion est-ce que je ressens ? Et, derrière cette émotion, de quoi ai-je peur, au plus profond de moi ?



Il est en effet essentiel d'identifier sa peur parce que la peur est toujours mauvaise conseillère. La peur ne me fait pas avancer et ne fait pas éviter le danger. La peur, elle est là. Tant que je ne connais pas ma peur fondamentale, je ne peux dépasser mon état d'émotion. C'est là qu'intervient l'ennéagramme.

L'ennéagramme ou l'identification de nos neuf peurs

L'ennéagramme a été inventé par les égyptiens il y a 4.500 ans. « Enné », cela veut dire neuf et « agramme » cela veut dire signes : neuf types de personnalité avec neuf peurs. Nous avons tous les neuf peurs à l'intérieur de nous-mêmes. Mais il y en a une qui prédomine qui est lié à notre blessure d'enfance.

Moi, par exemple, je savais qu'elle était ma blessure d'enfance. Mais je n'avais pas compris comment je me comportais sous stress. Grâce à l'ennéagramme, j'ai compris qu'il y a des situations où j'étais sous stress alors que je ne croyais pas du tout être sous stress. La peur d'être faible, du conflit, de l'imperfection, de ne pas être aimé, de l'échec, de l'abandon, du vide intérieur, de l'autorité et celle de souffrir. Il y a donc neuf vices et neuf vertus.

Ennéagramme

(9 types de personnalités,
 associés à 9 peurs fondamentales)

Vices		Peurs		Vertus
1. Impudence	↔	1. Faiblesse	↔	1. Respect
2. Paresse	↔	2. Conflit	↔	2. Action
3. Colère	↔	3. Imperfection	↔	3. Patience
4. Orgueil	↔	4. Manque d'amour *	↔	4. Humilité
5. Mensonge	↔	5. Echech	↔	5. Vérité
6. Jalousie	↔	6. Abandon	↔	6. Equanimité
7. Avarice	↔	7. Vide intérieur	↔	7. Détachement
8. Peur	↔	8. Autorité	↔	8. Courage
9. Démesure	↔	9. Souffrance	↔	9. Sobriété

* Ne pas être aimé



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du workshop
« *Comment développer un leadership éthique et responsable ?* »
Emmanuel Toniutti

Par exemple celui qui a peur d'être faible, son vice c'est l'impudence, le non – respect des personnes. Celui-là part très vite en colère. Par contre quand il a dit sa colère, c'est fini. Ce qui n'est pas le cas du perfectionniste qui, lui, a beaucoup de rancunes. Et la rancune, ça peut durer 20 ans. Il peut vous le ressortir 20 ans après. Sa vertu, c'est le respect des personnes.

Ensuite, pour celui qui a peur du conflit, son vice, c'est la paresse. Tout est difficile et, sa vertu, c'est l'action.

Pour celui qui a peur de l'imperfection, son vice, c'est la colère. Mais il ne le dit pas car il a peur de ne pas être parfait. Sa vertu, c'est la patience.

Pour celui qui a peur de ne pas être aimé, son vice, c'est l'orgueil ; sa vertu c'est l'humilité.

Pour celui qui a peur de l'échec, son vice, c'est le mensonge – particulièrement il se ment à lui-même ; sa vertu c'est la vérité.

Pour celui qui a peur de l'abandon, son vice c'est la jalousie ; sa vertu, c'est l'égalité d'humeur.

Pour celui qui a la peur du vide intérieure, sa vertu, c'est le détachement et son vice, c'est l'avarice.

Pour celui qui a peur de l'autorité, son vice, c'est la peur et sa vertu, c'est le courage.

Et enfin, pour celui qui a peur de souffrir, son vice, c'est la démesure et sa vertu, c'est la sobriété.

Quand on est sous stress, on développe son vice de manière inconsciente. Le tout, c'est de le conscientiser. Ah je suis sous stress, donc je vais développer telle attitude ; et donc il faut que je développe ma vertu pour retrouver l'équilibre.

Aujourd'hui qui a remis l'ennéagramme au goût du jour ? C'est l'école comportementaliste de Palo Alto. Elle est donc beaucoup utilisée en termes de leadership. Mais à l'origine, c'est un outil de spiritualité humaniste parce que l'outil a été perfectionné par les mystiques soufis au XIII siècle. C'est un outil qui doit d'abord nous mettre en bonne relation entre frères humains, pour travailler à être avant tout le leader de soi-même, pour mettre de la distance avec sa peur profonde.

Jésus est un bon exemple à ce propos. Quand les autres viennent l'agresser, il a toujours le même mécanisme de défense. Il baisse la tête, il regarde par terre, il ferme les yeux et il se met dans le silence. Il attend, il dépulsionalise, il ne répond pas à l'agressivité de l'autre. Il se met en retrait. Il a une vertu, c'est le détachement. La patience. Il prend de la distance. La patience, cela peut prendre quelques secondes. L'idée c'est de prendre du recul quand bien même la situation m'énerve prodigieusement. Et quand c'est vraiment trop dur, il part au désert. Il fait sa retraite, il part 48 heures. Quand les autres, par leurs réactions, commencent à nous titiller et que ça commence à nous rendre agressif, là on peut se dire que l'on est en train de régler un problème avec soi-même. L'autre, sans le savoir, est en train de toucher à quelque chose en nous qui est insupportable. Ce petit truc qui nous est insupportable, c'est notre peur.



Philosophie & Management asbl

Compte-rendu du workshop
« *Comment développer un leadership éthique et responsable?* »
Emmanuel Toniutti

Or, quand vous êtes rentrés dans cet état de leadership avec vous-même, vous n'avez plus de problème avec les autres parce que les autres ne vous renvoient plus à votre problème, ou alors ce n'est plus eux, c'est vous-mêmes. A ce moment, vous pouvez devenir leader des autres car vous incarnez la patience, la tranquillité, la paix. Et si vous êtes en paix avec vous-même, alors vous pouvez guider les autres parce que les autres ont confiance en vous. Vous ne les renvoyez à rien de terrible chez eux. Au contraire. Nous pouvons ainsi, pour conclure aujourd'hui, faire une belle distinction entre le pouvoir et l'autorité en leadership.

Leadership : distinguer le pouvoir et l'autorité

Le pouvoir, c'est contraindre quelqu'un à faire quelque chose qu'il ne voudrait pas faire. Mais l'autorité, au sens étymologique, cela veut dire faire grandir les autres avec soi-même. Et c'est cela que doit développer le leader responsable. Plus il est en paix avec lui-même, plus il peut permettre aux autres de se développer parce qu'il ne joue plus sur une question de pouvoir.

Quand on touche au leadership responsable, aux valeurs, cela va bien au-delà d'un habillage au travers d'un code d'éthique ou de bonne conduite ; c'est la prise de conscience de qui on est, de comment on fonctionne et de comment on peut prendre des décisions responsables cohérentes avec les valeurs de l'entreprise.

Le plus gros nœud que vous pouvez avoir, c'est si jamais vous avez des valeurs personnelles qui ne sont pas cohérentes avec celles de l'entreprise. Dans ce cas, il faut en tirer les conclusions car vous risquez d'être mal et être en inadéquation totale entre ce que vous voulez et ce que vous faites. Cela devient dangereux pour vous et pour les autres.

C'est pour cela que si le top management n'est pas convaincu de l'importance d'une réflexion sur les valeurs de l'entreprise, il vaut mieux ne pas initier une telle démarche à un niveau inférieur. Car, après, les collaborateurs sur le terrain vous diront : « Attendez, vous nous faites faire un travail. Mais, le top, ils ont fait le travail que vous nous faites faire ? Si non, alors on n'a pas besoin de faire ça, qu'ils nous montrent l'exemple d'abord ».

Notons qu'avec tous les règlements anti – fraude, etc., le top commence à s'y intéresser. Mais alors se pose la question suivante : si le top ne s'y intéresse que parce son non-intérêt pourrait poser des problèmes d'image, sommes-nous encore dans l'éthique ?

Nous répondons : « Peu importe comment le top y va, du moment qu'il y va, il va finir par se poser les bonnes questions ». A une nuance près cependant, quid, si, au fond du fond, il n'en a, en fait, rien à battre ? L'intérêt demeure que le système se met en place. Et, dans certains cas, si vous reconnaissez vis-à-vis des syndicats par exemple que vous le faites pour des intérêts économiques, cela vous rend en fait encore plus crédible.