

La Pause, Vendredi 10 janvier 2014. Sciences Po.

Compte rendu de l'atelier « Etre dirigeant aujourd'hui : une danse entre éthique de responsabilité et éthique de conviction. ¹ »

Inscrits : 18 dont les deux animatrices

Présents : 18 dont les deux animatrices et les deux témoins

Animatrices :

Pierrette Cazalère-Jouan, dirigeante associative, exécutive master « Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement » ; **Delphine Vincenot**, psychosociologue

Témoins :

Gérard Reyre, Professeur Associé de Sociologie à Paris Est / Marne la Vallée ;

Marc François Brazier, dirigeant d'entreprise, ex DRH d'Essilor

Avec le précieux soutien et la mise en lien d'Eric-Jean Garcia, Directeur de l'Exécutif Master Sciences Po Paris« Trajectoires des dirigeants »

Atelier fort sympathique mais trop court ! Un débat contradictoire a manqué ! Des personnes impliquées dès le départ et une participation active et créative pour les présentations et les représentations du dirigeant !

Pour les participants, engagement a été pris de faire suivre le compte rendu sur leurs adresses mails avec une ouverture pour continuer peut-être le débat: le livre en version dématérialisée de Gérard Reyre « Du courage d'être manager »2004. Des fiches d'évaluation données à l'issue de l'atelier devraient être retournées.

Rappel du contenu initial

Entre le dirigeant militant et le dirigeant professionnel-expert, entre éthique de conviction et éthique de responsabilité : où en sont les dirigeants aujourd'hui ? Soumis à un environnement de plus en plus contraint, confrontés aux politiques, aux salariés et aux publics, pressés par le temps ; les dirigeants sont-ils encore en mesure de penser et d'agir ? Où se situe la limite de cette dynamique en tension pour ces cadres dirigeants ? Comment ne pas devenir fous ou rendre les autres fous ? Cet atelier propose un focus sur des travaux complétés par des apports sociologiques permettant de prendre la distance nécessaire avec des témoins ayant travaillé sur ces questions. Un atelier pour se poser, se reposer, où chacun pourra échanger, témoigner et débattre.

1/ En quoi ce sujet fait écho à votre parcours :

« Qu'est-ce que ça veut dire être directeur, comment incarner ce rôle, en étant de plus en plus contraint, comment être dirigeant sans reproduire une conduite que j'ai subie ?, comment faire rêver les équipes malgré les contraintes ? La responsabilité et l'éthique prend une place de plus en plus importante en ressources humaines: état de veille ! Management des personnes : mieux vivre ma vie et que mon équipe aussi, Question des valeurs : quête de soi, perte de sens ; Comportement à venir est fonction de l'éthique des acteurs, Intégrer la notion d'éthique dans l'entreprise ?, Comment accompagner le travail de l'acteur dirigeant ?, L'éthique est quelque chose de gris ; quelles sont les portes d'entrée dans les entreprises ? Les espaces dans les organisations pour parler d'éthique ? Déception des salariés, comment intervenir dans les organisations ? ; Interrogation sur la pratique des dirigeants dans un contexte d'optimisation des ressources ?, Stratégie RSE, ? Comment mettre en balance mes convictions et des impératifs économiques ? Faire des liens entre le monde de l'art et du travail ; Rire et médecin : on essaie de faire un message artistique » ; Conduire le changement via les dirigeants des PME PMI, les dirigeants de PME PMI ont une « charge d'âmes » ; l'institution est tournée vers l'action, perspectives stratégiques... »

2/ Introduction du sujet issu du parcours de Pierrette

« L'exécutif Master « sociologie de l'entreprise et stratégie de changement » a été un temps fort de réflexivité dans une période professionnelle soumise à la pression consécutive à une fusion réalisée. Il a permis un travail d'introspection sur **la construction identitaire de mon parcours de dirigeante** à travers le filtre de mes identités héritées, visées, plurielles, de mes apprentissages de

¹ En annexe, doc distribué à tous les participants

socialisation, de l'exercice du pouvoir, des stratégies déployées... Ce travail d'introspection qui revient sur le passé, a arrêté le temps et permis enfin de penser le terrain dans lequel on agit souvent sans avoir de temps. Il a mis en évidence la tension entre les ambivalences au niveau de l'exercice du pouvoir et la volonté de manager de façon démocratique, de mieux identifier les jeux dans lesquels j'étais et dans lesquels je m'engageais sous la pression. J'ai ainsi identifié des rôles différents exercés selon les organisations dans lesquelles j'ai travaillé, mais aussi mes ressources et mes limites construites dans une histoire singulière.

Dans ce travail, la sociologie a donc apporté des éclairages sur le rôle de dirigeant le rapprochant d'idéaux types qui ont façonné mon rôle de dirigeante à travers ma trajectoire: le militant puis l'expert puis celui auquel ce travail a conduit : le dirigeant de l'entre deux.

L'idéal type du dirigeant militant plus porté par une éthique de conviction,² dans une structure communautaire, une adhésion à un projet idéologique fort, avec un esprit corporatiste, une loyauté et un dévouement à la cause, aboutissant à un aveuglement idéologique parfois,

Et j'ai souvent attribué « la responsabilité de mes actes au monde, à la sottise des hommes... »

Un changement de projet de vie, de région m'a conduite à expérimenter avec un optimisme béat **l'idéal type du dirigeant professionnel expert plus porté par une éthique de responsabilité**, avec une primauté de l'écrit, d'apprentissages de techniques « certification qualité, évaluation... », mais qui aboutit à une illusion de leur maîtrise et de la maîtrise du monde qu'il gouverne »

Avec un apprentissage de l'éthique de responsabilité qui comptait justement avec mes défaillances et sans pouvoir me décharger sur les autres des conséquences de mes actions...

L'idéal type du dirigeant de l'entre-deux a été révélé par ce travail de conscientisation, par des éclairages sociologiques. Il a bougé en définitive l'acteur, lui permettant de réveiller le sujet avec un rôle différent, lui donnant plus d'humilité, le remettant dans une dynamique de projet. Il permet de mieux identifier les rôles que l'on joue, la relation au pouvoir, les stratégies que l'on met en place, **dans la recherche d'une harmonie, d'un équilibre entre le dirigeant militant et expert**. Entre ses idéaux et la nécessaire professionnalité; entre les techniques et les politiques, (les contraintes soumises par les techniques et les décisions des politiques) ; entre l'exercice du pouvoir et la création d'espaces de paroles, (la libido dominant et l'espace démocratique) ; entre la compétition et la coopération (défi de soi et l'ouverture aux autres). Le dirigeant de l'entre-deux cherche l'équilibre et passe son temps à jouer, à danser pour ne renier ni sa construction identitaire ni le réel dans lequel il évolue. C'est lui qui nous réunit aujourd'hui.

- Cet entre-deux peut aussi se traduire comme une tension : où se situe alors la limite à cette tension identitaire ? Burn out ? Devenir fou ? Rendre les autres fous ? Démissionner ?
- L'acteur dirigeant (le politique) est-il capable de penser en même temps qu'il agit? Où se situe l'intervention sociologique (le savant)? La question du changement ?
- Mais existe-t-il dans cette recherche de l'entre-deux d'autres alternatives? En quoi la réflexivité menée par le dirigeant sur sa relation au pouvoir, sur sa trajectoire, la façon dont il relie ses engagements et les jeux qu'il doit constamment initier face à une réalité de plus en plus contrainte peut lui permettre d'initier de nouveaux modes d'action collective?

Le but de cet atelier est de se poser, de penser ensemble

² WEBER Max, *Le savant et le politique, une nouvelle traduction, La découverte, octobre 2003* « Cela ne veut pas dire que l'éthique de conviction est identique à l'absence de responsabilité et l'éthique de responsabilité à l'absence de conviction. Il n'en est évidemment pas question. Toutefois il y a une opposition abyssale' entre l'attitude de celui qui agit selon les maximes de l'éthique de conviction - dans un langage religieux nous dirions : « Le chrétien fait son devoir et en ce qui concerne le résultat de l'action il s'en remet à Dieu » - et l'attitude de celui qui agit selon l'éthique de responsabilité qui dit: « Nous devons répondre des conséquences prévisibles de nos actes. »... Au contraire le partisan de l'éthique de responsabilité comptera justement avec les défaillances communes de l'homme (car, comme le disait fort justement Fichte (on n'a pas le droit de présupposer la bonté et la perfection de l'homme) et il estimera ne pas pouvoir se décharger sur les autres des conséquences de sa propre action pour autant qu'il aura pu les prévoir.

3/ Atelier de création collective sur les représentations du dirigeant.

Consigne : Sur un papier cartonné de la couleur de votre choix, représentez ce qu'est pour vous un dirigeant.



4/ Qu'en pense un dirigeant d'entreprise ?

Marc François Brazier, ex DRH de grand groupe international français :

Marc François Brazier a choisi d'apporter son témoignage de praticien en réagissant par rapport aux éléments remontés de l'atelier créatif :

Il souhaite en préambule préciser que **l'on met l'éthique « à toutes les sauces » ... et cette éthique risque alors de devenir ... cosmétique !**

Ce que décrit d'ailleurs bien Alain Etchegoyen dans « La valse des éthiques ».

Comme le dit justement Comte Sponville, « *La morale commande, l'éthique recommande* ».

Il faut assumer le terme « morale », qui rassemble les forces qui nous guident et met en avant notre responsabilité individuelle : il faut avoir des convictions mais pas des certitudes. Un dirigeant peut douter mais il se doit en final de décider et d'assumer ses choix : l'équilibre, c'est cette interaction permanente entre penser et agir.

L'éthique peut-elle se commander ? L'objectif est de mettre tête, cœur, « tripes » en alignement et rechercher la congruence comme dans le bonhomme réalisé dans l'atelier collectif.

Exemple d'une entreprise qui se demande si elle doit mettre par écrit ses valeurs : cela va-t-il les figer, permettre à tous les collaborateurs de les intégrer, ou au contraire les rendre factices ?

On peut en les écrivant les dévoyer. Le rôle du dirigeant nécessite de se poser la question du sens de ce que l'on fait individuellement, et de la cohérence avec ce que l'on est et ses propres valeurs. Les mots clés sont alors congruence, alignement, authenticité.

En tant que dirigeant, il faut savoir transmettre ses convictions tout en étant à l'écoute de celle des autres, aller chercher les gens sur le terrain où ils sont et travailler dans le respect mutuel. Il faut mettre sa conviction au service de la responsabilité.

Le dirigeant se pose la question de sa marge de manœuvre sur le système, dans une démarche de questionnement. Chacun doit trouver sa voie, dans une superstructure alors même qu'il y a une dématérialisation des responsabilités : les dirigeants perdent le lien avec la réalité du terrain. Il importe de conserver ce lien en prenant le temps d'aller à la rencontre des acteurs de l'organisation ; laisser du temps à l'imprévu : accepter d'être savant et pas que politique au sens de Max Weber: se donner des plages de temps pour penser et pour rencontrer ; un bon dirigeant

est porteur d'une vision ou est capable de la faire émerger. Il est pédagogue et crée des espaces communs sur ce qu'est ce que l'on fait, pour quoi et comment ; garder à l'esprit qu'il n'y a pas une voie unique, mais respecter celle de chacun ;

Le travail est parfois assimilé à de la contrainte, voire à de la souffrance. Alors qu'il constitue en même temps un élément essentiel d'inclusion et potentiellement d'épanouissement. Rechercher en quoi il y a matière à valoriser, à progresser à aller chercher ce qui va relèver du rôle et de la responsabilité des dirigeants mais aussi de chacun individuellement : Le regard sur d'autres cultures est important pour voir comment se positionner sur les deux éthiques mentionnées par Weber : se redonner des espaces de réflexion, laisser le temps à l'imprévu, la capacité demande du temps

- Le dirigeant est un chef d'orchestre, deux types : celui qui a la tête dans la partition, et celui qui a la partition dans la tête ; comment fédérer ? Visionnaire et pédagogique, capacité d'agilité posturale, il n'existe pas de modèle ! Différents modes de pensée : par exemple nous valorisons beaucoup l'écrit et mésestimons la force de l'oral, de la parole, pourtant élément clé de la communication interpersonnelle. Le dirigeant a pour rôle la gestion des talents et travailler sur les points forts des personnes

- Comment se saisir de ces questions éthiques pour une responsabilité collective ? Comment on donne des espaces de liberté, de réflexion ; comment créer un collectif

Rôle du dirigeant : partager un « pour quoi », c'est-à-dire une finalité, un sens et un « comment » ! Et comment on le fait vivre ; redonner du poids au collectif est une interrogation permanente.

5/ Qu'en pense un sociologue ? Gérard Reyre, Professeur Associé de Sociologie à Paris Est / Marne la Vallée

- 1) Premier propos : Weber n'est pas un systémicien, il ne propose pas un équilibre entre ses deux éthiques ; il colle au mur, il oblige à choisir, car il ne propose pas d'entre deux: la question éthique ne peut pas être prévisible

La position webérienne, c'est un seul choix à la fois

Prenons deux exemples de situation concrète appelant une réponse à une question « impossible » et renvoyant au dilemme webérien :

1^{er} Exemple de situation : un conducteur de train roule à grande vitesse dans une descente. Les freins lâchent. Sur la voie, cinq personnes travaillent. Il ne peut les éviter.

De façon opportune, une bifurcation vers une autre voie se présente... mais, manque de chance, une personne travaille également sur cette voie et ne peut être évitée.

Quel serait votre choix : continuer sur la voie principale, où il y a cinq personnes que vous allez écraser où prendre la seconde en écrasant une seule personne ?

La réponse n'est pas facile mais, dans ce cas, il peut être moralement permis de sacrifier une personne pour en sauver plusieurs.

2^{ème} exemple, autre situation : cinq patients risquent de mourir s'ils ne subissent pas une transplantation. Face à cette situation, le chirurgien décide de tuer quelqu'un en bonne santé pour sauver ses cinq patients. La tension morale est ici plus vive n'est-ce pas...

Qu'est-ce qui différencie ces deux situations ? Alors que le résultat (quantitatif) est le même.

Dans le second cas, les personnes sont prises comme des moyens et non comme une fin.

Il y a donc deux manières d'envisager le monde :

- Dans la première, qui est une vision instrumentaliste, objectivante et utilitaire, les personnes sont des moyens

- La deuxième s'inscrit dans une vision inter-compréhensive (cf. Habermas). Dans cette vision, il s'agit de se mettre d'accord avec autrui, de trouver des formes d'accord et de s'entendre (pour produire

des œuvres, etc.).

Les deux expériences ne nous mettent pas en tension de la même manière.

- 2) Deuxième propos : Aujourd'hui, pour faire allusion à l'un des personnages affichés sur le mur représentant un corps, le corps social est plutôt démembré, il est assez mal en point.

La question contemporaine est donc : à qui peut-on se fier ? A qui peut-on faire confiance ?

Cela interroge trois points :

- **La légitimité des règles**

La croyance en l'autre, la transparence pour ce qui est commun.

- **Les éléments de validation et de preuve**

La confiance comme engagement

- **La mémoire individuelle ou collective**

Ce sont les expériences passées, les épreuves partagées.

L'éthique renvoie finalement à un questionnement qui se réfère à l'histoire et à la devise républicaine qui sert implicitement à chacun pour mesurer la dose d'équité avec laquelle il est traité.

Robespierre propose en 1793 comme devise : la liberté et l'égalité.

La fraternité arrive en 1848, Cette fraternité ne fait apparemment pas recette dans les débats qui traversent l'opinion. Elle n'est jamais mise en avant par ceux qui la font.

Pour Weber, en situation, le choix est : soit l'éthique de conviction, soit l'éthique de responsabilité. Quand je fais quelque chose, je suis responsable en causalité : je suis responsable de ce que je fais, mais je suis aussi responsable en finalité c'est-à-dire que je suis responsable vis-à-vis d'autrui.

Ces questions interrogent en creux les vertus du dirigeant. En identifiant les biais les plus fréquents, vous identifiez les vertus...

Les biais des dirigeants :

Le cynisme : l'abandon des affects qui décide et abandonne tout référentiel. Tout se vaut pourvu qu'on ait le résultat.

L'avidité : le toujours plus... qui est une erreur de jugement, la croissance ne se faisant que par le milieu.

La mégalomanie.

A vous de définir les vertus...

Il y a également une question importante qui est l'isolement du dirigeant : l'enfer, c'est soi coupé des autres. Or la structure vous force à vous isoler.

L'éthique n'est pas dans le business mais dans le comportement.

L'éthique est présente à partir du moment où, dans une compréhension du travail, coexistent des dissemblances, elle permet de situer l'individu dans des mutations extrêmement importantes.

C'est finalement une question d'esthétique du comportement qui se pose.

Le collectif est ici à percevoir comme acteur premier de nouveaux agencements.

Maslow a rajouté dans sa bien trop fameuse pyramide le besoin de comprendre, le besoin d'esthétique.

On pourrait dire que l'esthétique du comportement, ce serait, pour le dirigeant : l'intelligence des situations, agir avec initiative et responsabilité, et avoir de la continuité dans la volonté.

Des dirigeants qui ont le souci d'autrui, qui réajustent leurs choix, capables d'embarquer des gens pour construire.

Michel Serres parle de la production des œuvres, Deleuze, d'être « *de plus en plus ouvert pour*

être de plus en plus habité ».

3) Troisième propos : La question de l'autorité

Autorité = auctoritas (donner le sens, la direction)

Faire autorité, c'est aussi autoriser

L'idéal type du dirigeant ce serait : comment je me mets au travail, comment j'entreprends, comment je regarde le monde avec « beauté », comment je reconnais ce que les gens font ...

Définition de l'éthique

Etymologie : du grec *ethikos*, moral, de *ethos*, moeurs.

L'éthique est la science de la morale et des moeurs. C'est une discipline philosophique qui réfléchit sur les finalités, sur les valeurs de l'existence, sur les conditions d'une vie heureuse, sur la notion de "bien" ou sur des questions de moeurs ou de morale.

L'éthique peut également être définie comme une réflexion sur les comportements à adopter pour rendre le monde humainement habitable. En cela, l'éthique est une recherche d'idéal de société et de conduite de l'existence.

Etymologiquement le mot "éthique" est un synonyme d'origine grecque de "morale". Il a cependant, de nos jours, une connotation moins péjorative que "morale" car plus théorique ou philosophique. Tandis que la morale est un ensemble de règles ou de lois ayant un caractère universel, irréductible, voire éternel, l'éthique 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.

Dans "Le capitalisme est-il moral ?" (Albin Michel), le philosophe André Comte-Sponville distingue l'ordre moral de l'ordre éthique. Pour lui, la morale est ce que l'on fait par devoir (en mettant en oeuvre la volonté) et l'éthique est tout ce que l'on fait par amour (en mettant en oeuvre les sentiments).

Le sociologue allemand Max Weber introduit une distinction qui est devenue classique, entre "éthique de conviction" et "éthique de responsabilité"

"Il est indispensable que nous nous rendions clairement compte du fait suivant: toute activité orientée selon l'éthique peut être subordonnée à deux maximes totalement différentes et irréductiblement opposées. Elle peut s'orienter selon l'éthique de la responsabilité ou selon l'éthique de la conviction. Cela ne veut pas dire que l'éthique de conviction est identique à l'absence de responsabilité et l'éthique de responsabilité à l'absence de conviction. Il n'en est évidemment pas question. Toutefois il y a une opposition abyssale entre l'attitude de celui qui agit selon les maximes de l'éthique de conviction - dans un langage religieux nous dirions : « Le chrétien fait son devoir et en ce qui concerne le résultat de l'action il s'en remet à Dieu » - et l'attitude de celui qui agit selon l'éthique de responsabilité qui dit: « Nous devons répondre des conséquences prévisibles de nos actes. » Vous perdrez votre temps à exposer, de la façon la plus persuasive possible, à un syndicaliste convaincu de la vérité de l'éthique de conviction que son action n'aura d'autre effet que celui d'accroître les chances de la réaction, de retarder l'ascension de sa classe et de l'asservir davantage, il ne vous croira pas. Lorsque les conséquences d'un acte fait par pure conviction sont fâcheuses, le partisan de cette éthique n'attribuera pas la responsabilité à l'agent, mais au monde, à la sottise des hommes ou encore à la volonté de Dieu qui a créé les hommes ainsi. Au contraire le partisan de l'éthique de responsabilité comptera justement avec les défaillances communes de l'homme (car, comme le disait fort justement Fichte (1), on n'a pas le droit de présupposer la bonté et la perfection de l'homme) et il estimera ne pas pouvoir se décharger sur les autres des conséquences de sa propre action pour autant qu'il aura pu les prévoir.

Max Weber, *Le Savant et le Politique* (1919), trad. J. Freund revue par E. Fleischmann et É. de Dampierre

Bibliographie

Max Weber, *Le Savant et le Politique* (1919), trad. J. Freund revue par E. Fleischmann et É. de Dampierre

Alain Etchegoyen, « *La valse des éthiques* (1991) Edit François Bourin

Norbert Alter, Christian Dubonnet, *Le manager et le sociologue* (2000), L'harmattan, coll dynamiques d'entreprise

