

L E S C A H I E R S D E

L'INSTITUT

D'ENTRE

PRISE

N ° 3 J U I L L E T 1 9 9 1

**LE DOSSIER**

**L'ENTREPRISE ET L'ETHIQUE**

# L'ETHIQUE DES AFFAIRES

*Octave GELINIER vient de publier un essai :  
"L'Ethique des Affaires : halte à la dérive" (1), qui s'apparente aux travaux  
que l'Institut de l'Entreprise a consacrés à Ethique et Responsabilité.  
Il a d'ailleurs participé activement à ces travaux.*

*Nous avons demandé à Octave GELINIER une série d'observations  
et de recommandations tirées de son expérience et, en partie, de son livre.*

## Pas de bonne gestion sans éthique

L'expérience m'a pénétré de la conviction que, sur longue période, il n'y a pas de bonne gestion sans éthique, et ceci à plusieurs niveaux :

- éthique du marché loyal et du contrat négocié, dont la fécondité légitime la poursuite du profil concurrentiel (2),
- éthique interpersonnelle de partenariat humain, base de la confiance et du progrès continu (3).

De ce fait, j'ai été choqué par la montée des scandales et la banalisation de la corruption. Mais aussi piqué de voir que dans le débat qui s'est développé sur l'éthique des affaires, on entendait la voix des professeurs, des syndicalistes, des politiques, mais très peu celle des acteurs-clés que sont les "vrais" responsables d'entreprise (4).

Sentant l'entreprise menacée par la dérive éthique et par certains remèdes proposés, j'ai décidé de "monter au filet" pour élargir l'audience du point de vue entrepreneurial : d'où mon livre.

Très naturellement, il s'appuie sur les témoignages et/ou réalisations exemplaires de 25 responsables d'entreprises.

Malgré la variété de leurs cas, ils sont unanimes sur quelques points-clés :

- Etant la base de la confiance (donc de l'image externe et de la cohésion

---

(1) *Au Seuil.*

(2) *Développée dans "Morale de l'entreprise et destin de la nation".*

(3) *Développée dans "Morale de la compétitivité : leçons du Japon pour la France".*

(4) *Pas ceux qui demandent "la loi, toute la loi, rien que la loi", car on peut aussi truander en toute légalité.*

---

interne) l'éthique fonde la réussite à long terme. Les malhonnêtetés peuvent rapporter à court terme, mais elles compromettent le long terme. Pas d'avenir pour l'entreprise sans éthique, ni pour un capitalisme sans éthique.

- L'escalade des infractions et l'impunité des grands acteurs sont très inquiétants comme l'amorce d'une dérive mafieuse.

- Il faut toutefois éviter l'angélisme : la vie des affaires, comme la vie tout court, ne peut pas être régie par des règles simples, parfaites et aseptisées : il faut souvent peser des compromis entre critères hétérogènes.

- Le redressement doit porter sur les deux faces de l'éthique : la face des interdits, qui doivent être fermes mais pas trop nombreux ; et la face des valeurs positives (honnêteté, tolérance, courage, loyauté, etc.) à promouvoir pour la réussite conjointe des hommes et de l'entreprise, suivant une démarche qui correspond bien à la culture française.

**L**es dirigeants d'entreprises sont naturellement centrés sur l'action. M'inspirant de leurs suggestions, j'ai tenté de tracer quelques lignes d'actions concrètes pour l'éthique des affaires.

En toute logique, le préalable serait un renforcement législatif et une ouverture aux citoyens des actions judiciaires permettant, comme aux Etats-Unis, de frapper la corruption jusqu'aux plus hauts niveaux : mais

ceci est sans doute pour après-demain, à travers l'Europe. Les voies de progrès où les dirigeants, suivant leur intérêt à long terme bien compris, peuvent dès maintenant accentuer leur action, sont nombreuses ; bornons-nous ici à en mentionner cinq.

- Dans la formation, la promotion et le choix des dirigeants, donner la plus grande importance à leur dimension éthique : éthique marchande (clients, fournisseurs) et éthique du commandement (personnel). Car les dirigeants de différents niveaux doivent sur ce plan être reconnus comme irréprochables ; et tenus personnellement responsables des déviations commises sous eux.

- Exclure les activités aux atouts stratégiques malsains : l'entreprise de travaux urbains fondée sur la corruption des élus, ou la SSII fondée sur le piratage de logiciels. Aussi difficiles à extirper que l'addiction à la drogue, ces déviations doivent être sanctionnées de façon exemplaire, avec le soutien explicite des entreprises et professions.

A l'inverse centrer les énergies sur le développement des atouts stratégiques loyaux, qui sont tous les domaines de l'excellence dans le produit, le service, la qualité, l'innovation, la compétence et la motivation des hommes.

- Savoir parler éthique dans l'entreprise. Depuis qu'on parle accidents du travail et qu'on en analyse les causes, depuis qu'on parle qualité, la fréquence des dysfonctions a merveil-

---

leusement chuté. Il doit en aller de même pour l'éthique : ne laissez pas vos cadres en position d'analphabètes dans ce domaine. Et ici, l'exemple américain peut nous inspirer. Diffusons de l'information sur les règles légales et les problèmes éthiques, instaurons des débats sur cas concrets, qui sont l'occasion de promouvoir les valeurs positives de la réussite dans le métier ; ajoutons-y éventuellement une petite dose de formation, quelques directives propres au métier, parfois résumées dans une charte éthique, annexe au projet d'entreprise, sans tomber jamais dans un moralisme qui ne serait pas reçu.

- Par la doctrine, l'exemple et la communication efficace, agir sur l'opinion pour accroître la légitimité de l'entreprise et du marché, notamment :

- en prenant en compte les sensibilités de l'opinion et en s'efforçant d'y répondre, au moins de les ménager,
- en soutenant par des actions pratiques les valeurs fondamentales que sont la personne humaine (qu'il faut faire épanouir en la respectant), la responsabilité individuelle et la coopération d'équipe (auxquelles l'entreprise doit entraîner) ; et le respect des règles dont la légitimité de service de l'intérêt commun doit être inlassablement expliquée et démontrée à tous les niveaux.

- Développer une organisation qui dissuade la transgression. Plutôt que d'exposer les personnels à la tentation de déviances impunies (pas vu,

pas pris), organiser les contrôles internes, les doubles signatures, les audits, etc, qui rendent difficile de tricher et de tromper : et que ceci les dirigeants se l'appliquent à eux-mêmes, à leurs comptes liés à l'entreprise ; c'est leur crédibilité, donc leur intérêt à long terme. Lorsque, malgré cette prévention, une défaillance est décelée, le devoir du dirigeant est de mettre en œuvre les plus rigoureuses sanctions managériales et judiciaires : non pour combler la perte encourue (c'est habituellement impossible), mais pour l'effet dissuasif d'une sanction exemplaire. Car il n'y a pas d'éthique sans sanction. Les "sanctions douces" par la pression du milieu, la culture d'entreprise, le système d'organisation et promotion, etc. jouant certes un rôle primordial. Mais il faut aussi quelques exemples de "sanctions dures". Que le PDG milliardaire Peter Saunders se trouve ruiné avec 5 ans de prison ferme est une bonne façon de faire comprendre à 10 000 financiers avides que l'escroquerie comporte de hauts risques.

Concluons par une note d'optimisme : l'opinion commence à bouger ! Comme l'a constaté Michel Le Net, l'opinion française accepte comme normal 10 000 morts sur la route (le double des autres pays) et la corruption impunie des puissants ; depuis 10 ans, elle n'y oppose aucune réaction, donc rien ne change. Or voici que cette année le nombre de morts a baissé de 16% et que les médias parlent de corruption avec plus d'audace. C'est le signe d'un dégel qui permet d'espérer tous les progrès.

---

# Conjuguer éthique et stratégie

**L**es manquements à l'éthique des affaires sont d'une infinie variété ; il semble qu'on puisse les classer en deux niveaux de gravité :

- des notes de frais gonflées, des arguments commerciaux imprudents, des erreurs humaines peu répétables et un certain laxisme marginal, etc, constituent des manquements véniels car assez facilement redressables ;

- il en va différemment des manquements difficiles à extirper car ils font partie de la stratégie de l'entreprise : depuis le garagiste dont le seul profit vient de l'arnaque, jusqu'à la SSII qui vit de logiciels piratés, ou à l'entrepreneur qui vit de collusions politiques. On peut alors parler de péché mortel, puisque privée de ces atouts stratégiques déloyaux, l'entreprise risque de mourir, comme le drogué privé soudain de sa drogue.

L'éthique des affaires peut donc exiger de longues et rigoureuses cures de désintoxication.

En attendant, dans le contexte actuel de concurrence terrible, comment les entreprises saines peuvent-elles réussir face à celles qui utilisent des atouts déloyaux que le milieu tolère ? En étant plus habiles et plus fortes.

- Plus habiles en trouvant par exemple le moyen de remplacer un backchich par un service original, apprécié, et ne coûtant pas plus cher.

- Plus fortes, c'est-à-dire plus avancées sur les différentes composantes de l'excellence (produit, qualité, service, image...) de façon à pouvoir répondre aux grands coups déloyaux par de grands coups loyaux.

Et ceci amène à une troublante réflexion sur l'éthique des affaires : elle apparaîtrait un peu comme un luxe des forts, à qui leur performance accorde un certain "espace de liberté" ; hypothèse que l'on vérifierait par une corrélation entre niveau éthique et marge brute (avec point bas pour la PME menacée de faillite).

La vérité est heureusement moins simple, car l'éthique est aussi un puissant facteur de force compétitive.

Au total, l'ambition d'un haut niveau d'éthique professionnelle est rarement séparable de l'ambition d'un haut niveau de performance et d'investissement dans le progrès. Car c'est une stratégie de haute performance qui donne les moyens d'une éthique exigeante, et vice-versa.

---

# Éthique et intérêt

**A**ux yeux de certains, il y aurait opposition entre éthique et intérêt : par définition, le comportement éthique serait le refus d'une action gratifiante mais malhonnête. Les mêmes sont choqués par les maximes : "Honesty is the best policy", ou "la morale est bonne pour le profit", taxées d'hypocrisie anglo-saxonne.

Les dirigeants d'entreprises françaises presque unanimes pensent que si l'éthique impose le sacrifice d'intérêts à court terme, son respect favorise l'intérêt bien compris à long terme. Car celui qui triche une fois, dix fois... est repéré comme tricheur, ce qui peut le conduire en prison, ou au moins lui valoir la méfiance externe et la déloyauté interne qui tuent la compétitivité.

En un sens, tel qui s'astreint à une éthique professionnelle, ne le fait ni pour aller au paradis, ni par masochisme, mais surtout parce qu'il est assez intelligent pour comprendre qu'il a intérêt à être honnête pour mériter la confiance de ses partenaires, composante vitale de toute coopération efficace.

C'est, à l'intersection de la morale et de l'économie, la théorie des utilitaristes, pour lesquels le critère d'un comportement éthique est de maximiser l'utilité et le bonheur du plus grand nombre. Pour Adam Smith, dans un marché loyal, le profit est éthique car dans ce cas une "main invisible" oriente les activités vers l'utilité maximale. Pour l'entreprise

moderne française comme japonaise, le partenariat humain que recommande l'éthique est rentable car il fait émerger la "valeur ajoutée par la confiance".

L'utilitarisme n'apporte certes pas la solution parfaite de tous les problèmes, mais il mérite une grande considération :

- c'est le concept de base de la démocratie, de l'économie de marché, donc de la civilisation moderne (à comparer avec les tribalismes, totalitarismes, etc.),
- c'est le postulat implicite de la plupart des chefs d'entreprises, certains y ajoutant la flamme de l'amour du prochain,
- c'est peut-être la voie la plus réaliste pour promouvoir un comportement moral dans l'entreprise.

Constatant que le prêche moraliste n'influence guère les comportements, tel chef d'entreprise observe l'effet positif de "règles du jeu qui donnent intérêt à bien faire et à dire vrai" : comme celles de la démarche qualité qui valorisent l'entraide pour satisfaire les clients externes et internes ou pour protéger l'environnement.

Si l'on veut promouvoir l'éthique, il faut d'abord montrer à chacun qu'elle sert son intérêt bien compris à long terme.

---

---

# REFLEXIONS SUR ECONOMIE DE MARCHE ET DEMOCRATIE

---

---

FRANÇOIS GUIRAUD

---

---

*François GUIRAUD, avec Olivier LECERF, a dirigé un groupe de travail sur Ethique et Responsabilité, dont le rapport vient d'être publié.*

*Voici pour les Cahiers un article de réflexion que François GUIRAUD a tiré des travaux menés et qui reprend ses propres réflexions sur l'économie de marché et la démocratie. (1)*

**L**es idéologies sont mortes ou moribondes. On ne croit plus au bonheur par des sociétés idéales. Restent l'économie de marché et la démocratie.

Un peu partout des peuples pauvres recherchent l'abondance matérielle et les libertés qu'apportent ces systèmes. Pas sans inquiétudes d'ailleurs ! Les risques de la responsabilité effrayent. Le visage de matérialisme et d'individualisme égoïste que nos sociétés riches présentent trop souvent n'attire guère. Mais, malgré ces inquiétudes, ces peuples n'ont pas d'autre espoir, d'autre espérance. Sauf à verser dans les intégrismes et les nationalismes. En France, l'économie de marché et la démocratie ne fonctionnent pas bien. Pour ces peuples comme pour nous, il convient d'essayer d'y voir plus clair.

Nous examinerons successivement :

- la qualité de ces systèmes,
- leurs finalités et limites,
- leurs conditions de fonctionnement,
- les principaux dysfonctionnements, notamment en France,
- les imperfections les plus évidentes.

**L'**économie de marché et la démocratie ne sont pas des idéologies. Elles sont des pratiques nées de l'expérience : systèmes ouverts, imparfaits mais perfectibles, quasi-autoperfectibles. Par l'expérimentation permanente, elles évoluent. Par tâtonnements, échecs et corrections, elles s'améliorent lentement.

**L**eurs grandes qualités sont :

- d'être des systèmes ouverts, auto-correcteurs,
- de ne pas vouloir faire le bonheur des gens sans eux mais avec eux...,
- d'être, pour le moment, ce qu'on a trouvé de mieux.

On peut même penser que, dans un monde complexe, interdépendant, en création permanente, qui ne peut plus être correctement géré du centre dans la logique de l'obéissance, elles seules marchent.

Raison supplémentaire de s'atteler à leur amélioration permanente.

**F**aut-il se pencher en priorité sur la démocratie qui conduit à l'économie de marché ou sur l'économie de marché qui appelle la démocratie ?

Les peuples affamés le sont d'abord de nourriture.

Nous commencerons par l'économie de marché, en nous efforçant de séparer aussi nettement que possible ce qui est de l'ordre des finalités et ce qui a trait aux moyens, aux conditions de fonctionnement.

**L**a finalité de l'économie de marché est, par la voie des entreprises, de créer des richesses marchandes, des biens et services marchands, chiffrables en termes monétaires.

Elle est de très loin le système le plus créatif et efficace dans ce domaine. Mais -et c'est sa modestie-, elle est incapable d'offrir des biens non marchands, qui ne se vendent ni ne s'achètent, comme l'amitié, l'amour, la paix, le sentiment de justice, la solidarité, le sentiment de la beauté, la contemplation, la générosité, l'honneur, etc...



## GRAND CERCLE DE LA VIE

### Finalités secondes et fausses finalités :

**a)** Le profit, plus qu'une finalité, est une condition d'existence, de développement, et une preuve qu'il y a création de richesse.

**b)** Les biens non marchands, non chiffrables, du grand cercle de la vie, conditionnement, à l'évidence, la façon de vivre dans le petit cercle.

Il existe aussi une porosité du petit cercle vers l'extérieur, mais elle n'est pas de même nature.

L'entreprise, acteur de l'économie de marché, est de plus en plus créatrice de culture et de culture de qualité (goût du travail bien fait, respect du client, apprentissage de la responsabilité, confiance, travail en équipe, etc...).

Mais cette culture est une condition de bon fonctionnement. Elle n'est pas une finalité. La prendre comme finalité serait vouloir imposer une culture à fondement économique à la vie tout entière. Ce serait une forme subtile, quasi-bien pensante, de matérialisme. Et cela, même si, comme c'est le cas, les deux cultures se rejoignent très souvent. Dans le même ordre d'idée, les entreprises souhaitent avoir affaire à des hommes debout, avec qui on peut contracter, commercer, entreprendre. Elles savent aussi qu'elles ne peuvent être en bonne santé dans un monde malade. Il est donc de leur intérêt d'être bonnes citoyennes et d'aider la société.

Elles sont, par exemple, favorables à la solidarité saine, celle qui aide les hommes à se lever sans aller jusqu'à l'assistance qui maintient couché. Elles y participent. Mais, pour autant, on ne peut dire que la solidarité soit une de leurs finalités.

**c)** Le matérialisme véritable apparaît quand le petit cercle grossit au point de cacher le

grand cercle. Quand l'homme ne sait plus exister autrement qu'en étant producteur et consommateur de cette production.

Ce n'est pas la faute de l'économie de marché.

Son cahier des charges est de mettre à la disposition des hommes des produits et services en quantité, disponibilité, qualité, prix... les plus favorables possibles, dans le cadre des lois, bien entendu.

Il n'est pas dans son contrat de choisir à la place des clients.

Elle est faite pour fonctionner avec des clients responsables des choix qu'ils font.

**d)** L'économie de marché, en imaginant sans cesse des produits et services nouveaux, offre du travail, mais cette finalité est subsidiaire à la création de richesses qui est première.

Par ailleurs, sa productivité permet de proposer de plus en plus de biens et services, avec de moins en moins de travail humain incorporé (surtout du travail manuel, du travail pénible et monotone). Elle produit alors du temps libre.

**L**a démocratie n'a pas une finalité de production. Sa finalité est de proposer aux hommes un art de vivre bien ensemble. Elle a pour mission d'établir un cadre permettant à la vie de se développer dans le grand cercle qui inclut le petit cercle.

Cela dit, elle n'a pas pour finalité d'inventer l'amitié, l'amour, la contemplation, mais de les permettre.

Elle a, par contre, dans son cahier des charges, de conjurer la violence, de veiller à l'exercice de la justice, de procurer

les aménagements collectifs de base, de promouvoir la solidarité, la santé, l'éducation...

**L'**entreprise, acteur de l'économie de marché, a une finalité qui lui est extérieure : la satisfaction des clients. L'art de vivre dans l'entreprise est soumis à cette finalité. Si les clients partent, l'entreprise meurt. La démocratie a une finalité intérieure au groupe. Les clients sont les acteurs eux-mêmes.

Pour cette raison, il est incorrect de parler de démocratie dans l'entreprise. Il y existe bien un art de vivre ensemble, c'est même de plus en plus indispensable pour être compétitifs car l'entreprise a besoin, encore plus qu'autrefois, de l'intelligence, de la créativité, de la motivation de tous. Comme dans une équipe qui dispute un match.

Mais les règles du jeu des citoyens et celles des joueurs dans l'équipe sont différentes car les finalités le sont.

**C**onditions de fonctionnement de ces deux pratiques :

Malgré ces différences, l'économie de marché et la démocratie ont une base commune fondamentale : elles ont besoin l'une de l'autre pour fonctionner que les hommes soient capables de faire des choix responsables.

Or, les conditions de la responsabilité sont au nombre de trois :

- une condition propre aux acteurs : le discernement,

- une condition extérieure aux acteurs : la liberté,

(les libertés intérieures comptent aussi),

- une condition à la fois extérieure et

intérieure : l'existence, dans la société tout entière, d'un champ de force éthique. Sans lui, la liberté folle, déboussolée, débridée, se suicide. Sans lui, la personne en situation de responsabilité ne sait pas, au-delà des questions techniques, à quoi ou à qui répondre.

Le discernement suppose curiosité et effort continu. Effort de connaissance, d'information, de réflexion. Effort de raisonnement mais aussi d'écoute permanente d'une réalité de plus en plus mouvante et complexe. Il convient d'y appliquer les deux parties du cerveau, celle de la logique et celle de la perception globale -intelligence et sagesse-, les plus intelligents et les plus sages n'étant pas nécessairement les plus savants, les plus brillants, les plus en vue. Ce discernement actif est à la base de l'aptitude à la responsabilité.

Une évidence apparait : on ne peut entrer en économie de marché ou en démocratie par simple application de règles du jeu. Il faut aussi que les personnes aient une culture, un discernement suffisants.

Les expériences en cours pour rendre compétitives les usines de l'Est -même en R.D.A. où, avant 1945, existaient des industries parmi les plus puissantes d'Europe-, se heurtent aux comportements d'acteurs qui, ayant vécu dans l'obéissance pendant des décennies, sont déroutés lorsqu'on leur demande de prendre des responsabilités, même modestes.

Ne leurrons pas ces peuples qui viennent vers l'économie de marché et la démocratie. Il ne suffit pas de transposer des structures et règles du jeu. Il faut

aussi et surtout apprendre à jouer. C'est tout une éducation.

Le couple Liberté-Ethique a conduit aux principales institutions et pratiques suivantes :

- La séparation des pouvoirs.

Les hommes ne sont pas nécessairement bêtes et méchants. Ils ne sont pas saints non plus. D'où l'invention de structures de frein aux tentations du pouvoir, démon auquel personne ne résiste (pas plus au sein de l'Etat qu'ailleurs). Il est sage de séparer les pouvoirs :

- spirituel - politique - économique,
- en politique : législatif - exécutif - judiciaire,

- en économie : la concurrence est un contrepouvoir essentiel, et, dans l'entreprise, l'arbitrage est permanent entre les pouvoirs des clients - actionnaires - personnel avec ses représentants - Etat...

L'alternance, par le vote en démocratie, par l'exigence d'efficacité en entreprise, est une forme de séparation des pouvoirs dans la durée (en même temps qu'un mécanisme auto-correcteur).

- La transparence.

(Puissant révélateur éthique qui ne dit pas le bien, mais, fait reculer le mal).

Est aussi un frein aux excès de pouvoir, notamment par l'intermédiaire d'un nouveau pouvoir, celui des médias (qui doivent eux-mêmes rencontrer des contrepouvoirs).

- Des règles du jeu, qui disciplinent la liberté et facilitent les discernements.

Ces règles, soumises au champ de force de l'Ethique, se déclinent : droit - loi - jurisprudence - déontologie - codes de conduite - principes d'action -, sans

oublier les contrats, éléments déterminants du fonctionnement entre personnes responsables.

- Les mœurs ou comportements, car les règles, heureusement d'ailleurs -et ce sera de plus en plus le cas dans un environnement complexe en évolution permanente- ne peuvent tout couvrir.

- Les sanctions, qu'elles soient judiciaires ou de comportement (manifestations privées de réprobation en face de ceux qui trichent par exemple).

Et le système apporte des auto-sanctions : faillite pour les entreprises, non-réélection pour les hommes politiques...

- Le suffrage universel.

Est d'autant plus démocratique qu'il est proche des gens (commune, référendum...).

- Un Etat subsidiaire, au service de la société civile.

Etat "modeste" mais solide et ferme, d'autant plus solide et ferme qu'il se concentre sur les tâches qui sont les siennes, assurer la sécurité, permettre l'exercice de la justice, procurer les aménagements collectifs de base, promouvoir santé, éducation, solidarité... et veiller à ce que vivent et soient respectées les institutions, les règles du jeu.

Etat qui a le profond souci des conditions de l'action libre, par les personnes, les professions, les entreprises, les associations, les corps intermédiaires, plutôt que de faire lui-même.

"Que l'Etat soit moins paternaliste, qu'au lieu de prétendre se substituer à la société, il la responsabilise" dit le rapport HORIZON 2000 du XI<sup>ème</sup> Plan. Etat qui porte sur la société un regard de confiance et préfère corriger, régler, a posteriori, plutôt qu'a priori.

Etat qui, ce faisant, favorise l'éthique

vécue par les acteurs plutôt que la moralisation dont il serait la source.

Etat pédagogue aussi lorsqu'il a la chance (et dans ce cas seulement) de compter quelques personnalités, visionnaires et courageuses, qui savent penser le long terme et pose, lorsqu'il le faut, en les expliquant, des actes impopulaires dans l'instant, mais reconnus et appréciés par la suite.

## **R**emarques :

a) L'éthique émane de la société toute entière. C'est une vision commune de l'homme, un choix spirituel qui surplombe la démocratie. Celle-ci n'est que d'ordre politique et doit absolument admettre et respecter sa position seconde par rapport au spirituel. (Il faut être très attentif à l'intervention du pouvoir étatique en matière de culture).

Ce champ de force éthique parcourt toute la société, du Droit aux mœurs. La démocratie est un Etat de Droit, mais ce Droit, s'il est en amont des lois, jurisprudence, etc... est, par contre, soumis à l'éthique qui le fonde.

L'éthique s'exprime notamment dans une constitution et dans l'interprétation vivante qu'en donnent les juges quand ils disent le Droit, Droit qui s'impose aux gouvernants, ce qui explique la terminologie "démocratie des juges".

La République, lorsqu'elle donne aux élus du suffrage universel la tentation de décider, de manière centralisée et autoritaire, ce qui est bon pour les gens, n'est pas vraiment la démocratie. ("Vous avez juridiquement tort parce que vous êtes politiquement minoritaires" en est le cri de cœur). Le principe démocratique

inclut, en effet, le respect des minorités par le respect du Droit.

b) Les entreprises de l'économie de marché sont, elles aussi, soumises au même champ de force éthique. Les systèmes de valeurs qu'elles mettent en avant pour gérer la complexité et la création ne peuvent prendre à revers une éthique qui leur est supérieure.

c) C'est dire que l'économie de marché et la démocratie ne sont auto-correctrices que dans leurs domaines, économique et politique. En terme de bonheur de l'homme, elles butent sur une asymptote : celle du spirituel dont elles dépendent mais qui ne dépend pas d'elles.

Devant la chute des idéologies messianiques, on a disserté, ces temps derniers, sur "la fin de l'Histoire".

TOCQUEVILLE, déjà, craignait que la démocratie conduite à "l'apathie" et aujourd'hui P. BRUCKNER redoute qu'elle ne devienne "le credo paresseux des désenchantés".

Tout ceci fait surgir une vraie question : quel sens de la vie, quelle espérance pour les hommes ?

Devant ces manques de sens, d'espérance, de références et de rêve à la fois, fleurissent déjà les sectes, les fanatismes, les intégrismes religieux, les religions nationalistes et apparaissent les fuites dans les drogues ou les violences.

Le plus grand et le plus fondamental défi posé aux grands humanistes et aux hommes de foi est là. Sauront-ils, en face de ces réponses fermées sur elles-mêmes, en face de ces fuites, offrir sens et espérance qui aident les hommes à vivre ? Ce faisant, ils rendront à la démocratie un service irremplaçable.

**D**ysfonctionnements.

Il en existe dans tous les pays démocratiques.

En France, ils sont nombreux (liés en partie à notre goût centralisateur).

En voici quelques exemples :

- La séparation des pouvoirs est mal assurée et notamment :

- Le pouvoir exécutif ne laisse que peu de place au Parlement,

- le pouvoir judiciaire n'est pas vraiment libre ;

- l'économie mixte à la française, qui place l'Etat à la tête d'entreprises du système marchand ne permet pas à cet Etat d'être un bon arbitre,

- le droit de grève est une forme d'équilibre des pouvoirs, mais, dans les entreprises ou services publics en situation de monopole, à l'abri du contre-pouvoir des entreprises concurrentes, il arrive que des grévistes tiennent abusivement le pays en otage.

- La transparence n'est pas bien assurée non plus et les mœurs se détériorent.

Les pressions souterraines sur les groupes, les personnes, sur les médias aussi, sont trop fréquentes.

Menaces fiscales, menaces plus scandaleuses encore qui touchent à la vie privée des gens.

Pressions du même type pour obtenir des votes dans les situations tendues.

Il ne faut donc pas s'étonner que soient tolérés des laxismes dans l'application des règles du jeu, dans les mœurs et les comportements.

La corruption a atteint, en France, un niveau insoupçonné. Si la réaction contre cette pollution morale, contre cette triche par rapport aux institutions et par rapport aux autres, ne reçoit pas un coup d'arrêt, la société française déri-

vera vers un état de jungle.

• Une autre pratique s'attaque aux mœurs, de manière indirecte et sournoise : celle qui consiste (par bonne conscience égalitaire, qui souvent masque une mauvaise conscience électoraliste), à attiser la jalousie et la paresse naturelles des gens. Plus que de les appeler à se lever, à être acteurs et responsables, les plaindre et les assister abusivement. Et, dans le même temps, culpabiliser la société et ceux qui, à tous les niveaux, la font vivre.

Imperfections.

Même si les dysfonctionnements étaient réduits au minimum, il resterait des imperfections.

a) Il ne faut pas s'en étonner. La vie entre personnes imparfaites est imparfaite. Economie de marché et démocratie, systèmes ouverts et vivants, essaient de corriger ces imperfections.

b) On peut distinguer 3 types d'imperfections :

• Sont "évidents" : la misère, le chômage, les exclus, l'inégalité des chances, les cités inhumaines, l'écologie de survie d'une planète dont nous ne sommes qu'usagers..., notre incapacité à réellement aider les peuples du Tiers Monde.

• Sont liées à la vie, qui est découverte, mouvement, les nécessités d'adaptation souvent exaltantes mais parfois exagérément douloureuses et destructurantes. On ne peut supprimer ce que ces mouvements apportent de difficultés d'adaptation, mais on peut atténuer et accompagner.

• Sont de l'ordre du relatif : les imperfec-

tions touchant aux grands thèmes de liberté - efficacité - égalité - justice...

Hausse des salaires uniformes ou au mérite ?

Retraites imposées par la collectivité ou choisies ?

Où sont les seuils ?

Solidarité, jusqu'où ? Assistance malsaine, à partir de quand ?

Quelle est la fiscalité juste ? efficace ? (Les Américains, après avoir réduit les impôts, les relèvent. Les Suédois font l'inverse).

c) Il serait tout-à-fait déraisonnable de prétendre ici apporter ou même esquisser des réponses. On peut toutefois proposer quelques pistes.

• Chaque pays démocratique fait face à sa manière, selon sa culture.

Les comparaisons entre pays démocratiques aident à progresser.

Nous avons beaucoup à apprendre les uns des autres.

• Les imperfections évidentes, indiscutables, sont souvent les plus mal résolues.

Il faut du courage aux gouvernants pour se préoccuper des muets par-dessus ceux qui crient, du long terme quand le court terme monte au créneau. Il en faut d'autant plus que les citoyens, en tant que personnes et associations, manifestent, par la voix et par l'action, un souci réel de solidarité avec les plus démunis.

Certains pays considèrent que les solidarités collectives sont subsidiaires des solidarités privées. C'est une culture. Ce n'est pas la nôtre. Malheureusement, notre Etat reste encore trop souvent pénétré de l'idée qu'il est meilleur que les gens.

• Au lieu de faciliter les initiatives privées, il s'en méfie, même en matière caritative. Il existe pourtant des réserves de dévouement très grandes.

Quand au long terme, le souci qu'en manifestent des groupes de pensée peut jouer en pesant sur l'opinion et sur les autorités.

• Cependant, saluons une évolution qui va dans le bon sens.

Bien des problèmes, plutôt que d'être traités au sommet, commencent d'être renvoyés sur les acteurs. Ce mouvement est imposé par la complexité des choses et le désir des personnes, qui acceptent de moins en moins d'obéir sans donner leur avis.

"On ne change pas la société par décret", a dit M. CROZIER. On ne crée pas le "consensus" en apportant aux gens des solutions, mais en les plaçant ensemble devant des problèmes, observe-t-il aussi. Aux autorités, à tous niveaux, de provoquer, à bon escient, sur de vrais sujets, des rencontres entre intéressés ou leurs représentants (qu'il faut choisir avec soin).

Enregistrer les propositions, les clarifier et les mettre en forme s'il le faut (mais avec ceux qui ont travaillé).

Enfin, aider à leur application en sachant suivre les résultats.

Négociations, commissions, référendums, sondages d'opinion même remplaceront de plus en plus les ordres et les procédures parachutées.

Ce type de gouvernement se développe dans les entreprises. Il apparaît plus timidement dans la société, alors qu'il lui est particulièrement adapté (codes de nationalité - Sécurité Sociale - cités dés-héritées..., les thèmes qui s'y prêtent sont nombreux).

C'est certainement dans ce sens qu'il faut aller. Dans le monde complexe, interdépendant, en création permanente, imprévisible, qui est le nôtre, seules les sociétés sachant faire appel à la responsabilité intelligente et active de tous, individuellement et en groupe, pourront faire face, aménager ce monde et le rendre plus habitable.

d) Enfin, n'oublions jamais qu'économie de marché et démocratie n'ont pas la prétention de répondre à tout et de faire automatiquement le bonheur des gens.

Ces quelques réflexions, comme il se doit, sont imparfaites et perfectibles.

Aux lecteurs, démocratiquement, de réagir. Certains s'y sont employés, qui ont beaucoup apporté. On en espère d'autres !

(1) Les lecteurs intéressés par les travaux menés sous la conduite de F. GUIRAUD et O. LECERF peuvent se procurer le rapport "Ethique et Responsabilité" auprès de Catherine PETIT à l'Institut de l'Entreprise.



---

---

# ÉTHIQUE ET COMMUNICATION

---

GERARD PEDRAGLIO

---

*Parmi les témoignages qui ont nourri l'étude sur "Éthique et Responsabilité", celui de Gérard PEDRAGLIO (Membre du Directoire de PUBLICIS S.A.).*

**L**a communication n'est plus seulement une transmission d'idées ou de sentiments, l'expression de valeurs : elle est devenue une valeur en soi. Aujourd'hui, il est difficile d'exister si on ne s'exprime pas, tant la perception des autres et la revendication des spécificités individuelles sont devenues des éléments constitutifs de l'Être social. La communication n'est plus seulement un droit, c'est un devoir pour être.

Au nom de quoi pourrait-on alors limiter la totale liberté de communication ?

S'il est vrai que notre société s'est vidée de son sens, que toute contrainte morale y paraît déplacée au profit d'une montée douce de l'hédonisme, et que la perception de l'homme d'aujourd'hui, "cinématique", est influencée par une suite d'impressions courtes, fortes, changeantes (dont la puissance nouvelle de l'image électronique est l'instrument), quelles références fondamentales peuvent bien servir à étayer une éthique ? Un fondement de l'éthique acceptable par notre société ne peut être issu que de ce qui assure la cohésion et la reconnaissance de l'Être lui-même, au plus profond de soi, son respect.

Les règles éthiques de la communication seraient alors : l'affirmation de la personne, le respect de la liberté des consciences, et la protection des faibles.

**R**especter la dignité des personnes, c'est ne pas les tromper, ne pas blesser

leur sensibilité, leurs croyances profondes, ne pas les utiliser de manière dégradante.

Pour ne pas tromper, la communication doit d'abord clairement présenter le genre dans lequel elle s'inscrit : information- en ce cas on attendra d'elle qu'elle soit objective ; publicité- et l'on saura qu'elle cherchera à séduire ; expressions d'idées- on ne sera pas surpris qu'elle interprète les faits, etc... Ainsi, le journaliste doit nettement faire savoir quand il présente les faits, avec un devoir d'objectivité, et quand il propose ses idées et ses interprétations, là où la subjectivité et l'art de la rhétorique prennent le dessus.

La communication doit être véridique, loyale. S'il s'agit de journalisme, le choix de ce qu'on dit et surtout de ce qu'on ne montre pas, le poids donné à tel aspect de la réalité plutôt qu'à tel autre, le ton de l'expression, le dosage choisi, constituent autant d'éléments qui peuvent finalement induire en erreur ou au contraire aider à saisir une vérité. Comme on l'a dit à l'occasion des performances professionnelles de la CNN pendant la guerre contre l'Irak, montrer une série de réalités n'est pas identique à montrer la vérité.

S'il s'agit de publicité, il faut bannir le mensonge. Déjà la loi nous l'impose, la publicité étant le seul domaine où ce n'est pas l'accusation qui a la charge de la preuve de la culpabilité, mais la défense, celle de la preuve de l'innocence. De plus, la Profession a organisé un système d'auto-discipline très efficace avec le Bureau de Vérification de la

Publicité. Celui-ci s'assure non seulement de la vérité des assertions, mais de la tournure du message, qui ne doit pas par allusions indirectes conduire à une interprétation fautive. Mais la publicité n'est pas l'information. Art de séduire, elle garde la possibilité de ne pas dire toute la vérité. Le public le sait : le respect de sa dignité est sauf.

Respecter la dignité des personnes, c'est aussi ne pas blesser des sensibilités, des croyances profondes. Car la brutalité des mots, des images peut déstabiliser, choquer. Dans le genre publicitaire, l'éthique ne s'accommode pas de mauvais goût criard, de la vulgarité; elle bannit toute allusion raciste, toute dérision anti-religieuse, qui agressent les consciences. Dans les pays en voie de développement, elle exige d'éviter les images qui exaspèrent l'envie ou la révolte, qui vantent la supériorité des principes de vie ou de pensée étrangers, qui prônent des modes de vie inatteignables. L'influence puissante des media audiovisuels dans ces régions doit aviver la conscience de ceux qui les exploitent. Respecter la dignité des hommes s'applique enfin aux sujets que manipule la communication. Attention par exemple à l'emploi des enfants dans la publicité (la loi y veille), aux reportages à sensation sur la misère des autres, sur l'angoisse des condamnés.

**R**especter la liberté, la conscience des personnes devrait être plus simple. Ne pas le faire est pourtant le crime absolu de la communication, qui revêt alors le nom de propagande, aux sinistres évocations. Ne pas tricher avec la communication, c'est-à-dire, ne pas faire prendre pour évidence ce qui n'est qu'hypothèse; ne pas affirmer l'incertain, car on sait que du premier choc d'images et de mots, il reste toujours quelque chose, comme de la calomnie, même si jus-

ticé est faite ultérieurement; ne pas entretenir la confusion entre le fait et le jugement, entre l'exceptionnel et le général. L'homme libre doit disposer d'informations honnêtes. Et l'émetteur de communications doit se garder de recourir à des techniques qui "captent" ou assujettissent la personne réceptrice : violence des images, omniprésence ou répétition obsédante des mêmes messages. Respecter la liberté du récepteur, c'est le considérer comme un homme qui doit pouvoir juger, refuser ou accepter.

Le pluralisme, le droit de réponse, la capacité d'expression des contrepouvoirs, notamment en vertu du critère de respect de l'environnement, sont autant de mécanismes auto-régulateurs qui compensent les abus de pouvoir de la communication.

**L**a protection des faibles est l'ultime exigence du respect des autres. Toute communication, de nos jours, est étroitement ciblée. Le professionnalisme est la recherche de l'efficacité maximale sur la cible. Mais plus une communication est forte, plus elle peut marquer des natures faibles, malades, blessées, qui la reçoivent par hasard. Les effets de l'érotisme sur les adolescents mais aussi sur ceux qui souffrent d'un déséquilibre psychologique et physiologique, de la violence ou de l'horreur sur les déprimés ou les faibles, de documentaires médicaux sur les malades, etc..., peuvent être catastrophiques. Les chaînes de télévision ont une commission de contrôle qui remplit ce rôle mais les producteurs de communication n'auront jamais de meilleur censeur que leur conscience.

Ces trois principes étant édictés, on voit qu'il s'agit moins de faire suivre des prescriptions légales que d'aviser un surcroît de conscience auprès des "communicateurs". Leur éthique doit être positive, constructive.