

Authenticité et contrefaçon de nos valeurs

La responsabilité sociale de l'entreprise fait l'objet depuis des années de déclarations et codes de toutes sortes. Il en résulte un chaos de principes et de règles allant à l'encontre de la notion du devoir et de responsabilité personnelle. Or, l'entreprise créatrice de richesses a besoin d'être authentique dans ses comportements et solide dans son action. *Paul V. Broeckx*

Les paradoxes

Depuis plus de dix ans, les entreprises proclament que leur mission principale est la création de valeurs, entendant par là, la croissance de leur capitalisation boursière. On ne doute pas de leur sincérité.

Ces déclarations n'ont pourtant pas empêché la crise de produire la plus grande destruction de valeurs de l'histoire. On estime qu'elle a fait perdre quelques 40 billions de dollars (ou 40 000 milliards si vous préférez) aux marchés. Pendant cette même période les entreprises se sont accaparées des valeurs morales et de l'éthique dont on a fini par faire commerce.

Le nombre de codes de conduite, chartes d'entreprise et règles de gouvernance se compte en milliers. Il est naturellement impossible de les respecter tant leurs libellés sont fumeux et contradictoires. En tout cas, ces im-

positions de candeur n'ont pas empêché la plus grande escroquerie de l'histoire bancaire. Car vendre dans le monde entier des créances pourries en les assortissant de notations de complaisance et d'assurances sans couverture, est une violation crasse de cette moralité revendiquée.

La palme de ces auto-proclamations de la vertu revient, comme par hasard, à celui qui s'est fendu d'une charte d'entreprise dont la lecture mérite le détour. Voici la plus touchante de ses saillies: «Les clients savent que Bernard L. Madoff Investment Securities LLC. se charge personnellement de maintenir la réputation immaculée de valeur, d'honnêteté et d'exigences éthiques élevées qui ont toujours été le sceau de la firme.» Au demeurant, il a arnaqué sa clientèle pour 60 milliards de dollars. Cet arsenal de déclarations s'est donc révélé stérile pour ne pas dire

nuisible. Ce n'est guère étonnant car il vise moins à moraliser les pratiques de l'entreprise qu'à protéger ses intérêts. Dans l'univers anglo-saxon qui n'a pas de cadre légal clairement défini, tout ce qui n'est pas interdit est autorisé, d'où le foisonnement de règles, normes et procédures.

Elles sont censées démontrer que tous les principes de précaution ont été respectés afin d'éviter à l'entreprise de devoir payer des indemnités dont on connaît la démesure aux USA.

Omettre de mentionner dans ses procédures qu'il est interdit d'entrer dans l'entreprise avec un fusil d'assaut, la rend responsable d'un crime, le jour où un aliéné arrose les employés à l'aide de cet ustensile. Tout allant de ce train, les entreprises ont été forcées de suivre le mouvement, ce qui explique la course à cette moralisation purement formelle.

«Plutôt que de passer son temps à faire des chartes, il vaut mieux consacrer plus de temps à ses employés lors de l'embauche et tout au long de leur emploi».



Confusion et amalgame

Il en résulte un chaos de principes et de règles de droit, de déontologie, de vertu et d'éthique qui ont fini par vider de leur sens toute notion de devoir et de responsabilité personnelle. Loin de promouvoir le respect de nos valeurs, il les annule en ramenant tout à son dénominateur commun le plus bas, à savoir la réglementation.

C'est pourquoi ces textes se caractérisent par un conformisme affligeant, chacun se protégeant sans surprise contre les mêmes pièges. Il est d'ailleurs impossible d'être en désaccord avec la niaiserie de ces platitudes redondantes.

De ce même désordre mental est sorti un amalgame substituant progressivement le contenant au contenu. Les sociétés d'audit vérifient essentiellement la conformité à des procédures. Elles dénonceront le manque d'une signature sur une feuille approuvant un bonus mais ne soulèveront pas l'absurdité du montant.

Des agences de notation formulent leur verdict sans avoir mis les pieds dans une entreprise. Elles ne visitent pas les usines et ne parlent pas aux ouvriers. Qu'est-ce qu'elles savent? Rien en dehors de ce qu'elles ont glané dans des rapports.

Une banque se veut «verte» et se vante que ses directeurs roulent en voiture hybride. Est-ce que cela en fait une institution digne de confiance? Qu'importe. J'avoue que, si j'ai besoin d'un chirurgien, je ne compte pas lui demander s'il vient à l'hôpital à vélo.

Il est devenu courant d'étaler sa charité. Or, il me semble que la vraie charité est désintéressée et donc incompatible avec toute forme d'apparat. En tout cas la charité, aussi louable soit-elle, ne fournit aucun gage d'intégrité. Les plus roués donnent aussi aux bonnes œuvres.

Bref, si on avait voulu vider nos valeurs morales de leur substance, on ne s'y serait pas pris autrement. Nous avons été abusés par des contrefaçons habiles et des trompes-l'œil pervers. La crise a dévoilé que cette moralisation formelle, loin de garantir l'intégrité, ne faisait souvent que cacher l'opprobre auquel elle servait de paravent. Il est donc temps de récuser ce modèle perfide.



Paul V. Broeckx: «L'entreprise en créant des richesses apporte une réelle solidarité sociale et économique.»

Authenticité et solidité

D'abord, les valeurs morales sont à tous et on n'a nul besoin que des entreprises en fassent l'inventaire. Les entreprises ont un compte d'exploitation et un bilan. Elles n'ont pas de valeurs.^(*) Les valeurs sont dans les hommes et les femmes et c'est en eux qu'il faut les découvrir. Plutôt que de passer son temps à faire des chartes, il vaut mieux consacrer plus de temps à ses employés lors de l'embauche et tout au long de leur emploi. Car tout bon comptable ou vendeur qu'elle soit, une personne joindra l'entreprise avec sa générosité et son intégrité ou, au contraire, avec sa mesquinerie et sa duplicité. C'est son modèle de valeurs à lui qui nous intéresse et pas l'inverse.

Les personnes les plus performantes dans une entreprise ne sont pas nécessairement celles qui gagnent le plus. Les valeurs morales d'un collaborateur se traduisent ou se trahissent à travers son attitude vis-à-vis de l'argent. Un intérêt trop marqué pour le gain signale généralement un égoïsme qui entrave la coopération plus qu'elle ne la stimule. Par conséquent, baser la rémunération sur une stimulation financière excessive est une erreur comme la crise bancaire en a fourni la preuve. Elle est aussi en contradiction avec les nobles principes d'honneur, d'intégrité et de confiance mutuelle dont dégoulinent les chartes et les codes de conduite.

Quant à l'éthique, l'entreprise ne devrait même pas utiliser le mot. L'éthique ►

- est le dernier rempart de la conscience personnelle. Vouloir la réglementer est une démarche totalitaire et toute mainmise sur la conscience est une atteinte à la liberté individuelle.

Ethique, solidarité, leadership ...

Prétendre que «l'éthique rapporte», comme le font certaines écoles de business, est une imposture.

Dès lors, un des premiers principes de déontologie qui semble s'imposer à l'entreprise est celle de ne pas se mêler de la vie privée et des devoirs civiques de ses employés. Elle peut se satisfaire d'un collaborateur compétent, efficace, honnête et coopératif. S'il souhaite venir au travail en douze cylindres, c'est son choix. Cela ne regarde que lui.

L'entreprise en créant des richesses apporte une réelle solidarité sociale et économique.^(*) Elle est la source principale de progrès et de prospérité. Elle peut en être fière et ne doit pas se sentir obligée de se dédouaner. Sa responsabilité est de pratiquer le développement durable au sein de son activité. Elle a besoin d'être authentique dans ses comportements et solide dans son action.

Le modèle de leadership ne s'inspire ni d'Alexandre le Grand, ni de Napoléon.

Il doit refléter la solidité des compétences, la volonté de réussir, la proximité de la base et la bienveillance. On se passera de bien de discours et de masses de courriels. En revanche, un regard de connivence peut battre tous les records de vitesse en matière de communication. Mais on ne l'aura pas sans proximité. Quant à la bienveillance, on

«Les valeurs sont dans les hommes et les femmes et c'est en eux qu'il faut les découvrir.»

n'arrive à rien sans elle. Elle permet toutes les corrections y compris les plus sévères remontrances. Mais au bout il y a le souci de donner l'exemple, d'aider et d'améliorer. On peut être exigeant tout en étant humain. Un vrai leadership est donc accessible et constructif.

Un modèle suisse?

Le World Economic Forum vient de publier sa liste des nations les plus compétitives dans le monde. La Suisse, a délogé les USA et y figure en première place. On aurait tort de minimiser cette

performance. Car la Suisse est un petit pays avec une monnaie forte, des salaires élevés, un endettement raisonnable et un faible chômage. Les USA, c'est tout le contraire. Y a-t-il donc un modèle économique suisse? On peut le penser. Si c'est le cas, il se base sans doute sur la solidité endurante de ses entreprises, leur créativité sans cesse renouvelée et l'ardeur exemplaire de ses travailleurs. Ce modèle est aux antipodes d'une hégémonie de pensée fondée sur des moralisations de façade et des amalgames douteux. Les substituer par l'authenticité et la solidité serait un réel progrès. ■

Paul V. Broeckx est président du Centre de Formation en Management (CRPM) et ancien directeur des Ressources Humaines du Groupe Nestlé, Vevey

(*) Voir l'excellent livre de A. Comte-Sponville: «Le capitalisme est-il moral?» Editions Albin Michel, 2004.

Indemnités de repas



Lunch-Check Suisse
8027 Zurich
Tél. 044 202 02 08
Fax 044 202 78 89

Lunch-Checks, le premier choix.

Jusqu'à CHF 180.- par mois (CHF 2'160.- par an) exonérés de charges sociales (AVS/AI/APG/AC/AANP).
Plus d'informations sur le site www.lunch-check.ch.

www.employeur.ch