

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

"Associer les valeurs à la pratique"

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Journal
Authors	Peter, Hans-Balz;Loosli, Dorothea
Publisher	Institut d'éthique sociale de la FEPS, IES
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-10 08:24:14
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/173219

„Associer les valeurs à la pratique“

Vers une éthique pragmatique au sein des institutions

Hans-Balz Peter / Dorothea Loosli (éd.)

Informations bibliographiques de la Deutsche Bibliothek.
La Deutsche Bibliothek enregistre cette publication dans la Bibliographie nationale allemande; les références bibliographiques détaillées sont disponibles sur internet à l'adresse: <http://dnb.ddb.de>

Études et Rapports 60

de l'Institut d'éthique sociale de la
Fédération des Églises protestantes de Suisse

„Associer les valeurs à la pratique“ Vers une éthique pragmatique au sein des institutions

Éditeurs: Hans-Balz Peter / Dorothea Loosli

Couverture: Suzanne Potterat, graphic design

Traduction: Martine Besse, Bienne

Impression: Zollinger AG, Adliswil

© 2004, Institut d'éthique sociale de la FEPS, Berne

Titre de la version originale allemande:

„Werte in die Praxis ziehen“

Unterwegs zu einer praxisbezogenen Ethik in Organisationen

Studien und Berichte aus dem ISE 60

Sommaire

Hans-Balz Peter

Introduction: „Associer les valeurs à la pratique“ – plaidoyer en faveur d’une éthique au sein des organisations..... 5

Helmut Kaiser

Stratégies du changement dans l’économie mondiale

Réflexions préliminaires à propos d’une éthique stratégique..... 14

Remarque préliminaire: poser la question du pouvoir 14

1. Le paradigme de la ‘malléabilité’ – entre réalité et fiction 14

2. Primauté de la politique? Quand la politique aura subi des transformations de type économiste! 20

3. Mettre en place des réseaux de „pouvoirs“ créatifs et aptes au conflit pour la justice, la paix et la sauvegarde de la Création 22

4. Réflexions préliminaires à propos d’une éthique stratégique - résumé..... 24

Jean-Pierre Thévenaz

L’éthique dans la diaconie: aux coupables le pardon..... 27

La diaconie sait parler en écoutant 27

La diaconie n’est pas qu’un service social 28

La diaconie offre le pardon comme un nouveau départ..... 30

La diaconie veut élargir la règle de vie 31

Plasch Spescha

... et „associer la pratique aux valeurs“ Une première expérience issue de la consultation éthique à l’hôpital de l’Île à Berne..... 33

1. Origines 33

2. Un coup d’œil sur la pratique..... 36

Stefan Streiff

Les prestataires de services financiers face au défi éthique – bilan provisoire 39

1. Valeurs définies formelles et informelles dans l’industrie financière 39

2. Le problème éthique fondamental d’une entreprise 40

3. Problèmes spécifiques à la branche 41

4. Bilan provisoire..... 46

Markus Müller

La conception de l'évaluation de la personnalité sous un angle éthique	48
1. Conditions générales.....	48
2. Quelques aspects des procédures d'évaluation acceptables sur le plan éthique	50
3. Remarques finales	59

Günther Baechler

„Des médiations inhabituelles“ Ethique et spiritualité du travail pour la paix de la communauté Sant'Egidio	61
--	-----------

Oliver Martin

Les organisations fondées sur des valeurs et leur aptitude à gérer un conflit.....	65
Des exigences éthiques élevées face à soi-même – des lois informelles moralisatrices	67
Forte subordination de l'individu aux buts de l'organisation – dénégation des objectifs personnels	68
Que signifie alors être capable de gérer un conflit?.....	70

Christoph Stückelberger

Les valeurs dans les comportements, les actes et les structures	
Réflexions sur la base de l'expérience de <i>Pain pour le prochain</i>.....	74
1. Les valeurs éthiques sur le plan de l'individu, du groupe et des structures.....	74
2. Ethique institutionnelle pour des institutions fondées sur des valeurs	76
3. Les valeurs au niveau des attitudes chez <i>Pain pour le prochain</i>	77
4. Les valeurs éthiques sur le plan de l'individu, du groupe et des structures.....	78
5. Les valeurs dans les actes chez <i>Pain pour le prochain</i>	80
Etudes et Rapports de l'ise.....	82

Introduction:

„Associer les valeurs à la pratique“ – plaidoyer en faveur d’une éthique au sein des organisations

Hans-Balz Peter

„L’éthique pratique“ a été depuis toujours une tâche centrale de l’Institut d’éthique sociale (ise•ies) de la Fédération des Eglises protestantes de Suisse (sek•feps) ; de ce fait, elle a marqué toute mon activité durant les années où j’y travaillais. En organisant le symposium de l’ise•ies intitulé „Associer les valeurs à la pratique“ qui devait marquer la fin de mon engagement à l’institut et être en même temps sa dernière manifestation publique, je souhaitais, pour diverses raisons, aborder, en mettant un accent particulier sur l’éthique pratique, les réflexions et les expériences réalisées en faveur d’une „éthique au sein des organisations“. Conformément à la décision du conseil et de l’assemblée des délégués, l’Institut d’éthique sociale de la sek•feps va être dissous à fin septembre 2004 et fondu, en même temps que les services de théologie, dans le nouvel Institut de théologie et d’éthique (ITE) de la Fédération des Eglises protestantes de Suisse.

L’„éthique appliquée aux organisations“ ou, pour être plus bref mais peut-être moins clair, „l’éthique des organisations“ n’est certes pas un nouveau thème de l’ise•ies ; mais jusqu’à maintenant, elle ne figurait pas du tout parmi ses tâches centrales. Ces dernières se situaient plutôt au niveau d’une éthique sociale pratique ; il s’agissait d’une réflexion éthique visant à apporter une contribution à la société et à la politique au sens large en s’inspirant d’une éthique protestante issue des Eglises protestantes, plus précisément de la FEPS. Elle a pour but de permettre ‘l’infiltration de l’éthique’¹ dans le développement de la société, en premier lieu dans les domaines de l’économie et de la politique. Ce genre d’éthique appliquée est quelque fois appelée, et ce parfois de façon quelque peu péjorative, ‘éthique du trait d’union’²: on connaît ainsi une éthique économique, une éthique politique (qui s’occupe soit de politique intérieure soit de politique extérieure), une éthique politico-économique ou socio-économique, une éthique du développement, une éthique de la paix, une éthique du droit, ainsi qu’une

¹ Cette expression cherche à rendre compte de l’expression allemande „ethische Durchdringung“ qui a été introduite dans les discussions du groupe de dialogue „Eglise-Economie“ pour désigner les tâches sociales et éthiques de l’Eglise: „Die Kirche hat für die ethische Durchdringung aller Lebensbereiche aus christlicher Sicht zu sorgen“, in: Gesprächskreis Kirche-Wirtschaft, 1983: Die Aufgabe der Christlichen Kirche, Chiffre. 5, p. 2.

² En allemand, on utilise en effet un trait d’union pour désigner les différents types d’éthiques appliquées (cf. par exemple le terme de « Bio-Ethik »).

éthique environnementale et une bioéthique, ou encore une éthique écologique, une éthique biomédicale, sans compte toutes les combinaisons que j'oublie. Cette éthique-là appliquée à des domaines d'action de la société bien précis était aussi dans un certain sens pour l'ise•ies une „éthique de l'organisation“: partant des Eglises, supports d'impulsions éthiques et organes responsables d'une éthique de société, elle s'adressait à ces dernières pour leur action dans le public et était véhiculée par ces organisations vers l'extérieur, vers les chrétiens et les chrétiennes, les groupes liés aux Eglises et tous les hommes de bonne volonté dans la société, la politique et l'économie. Par la combinaison d'une réflexion éthique avec une analyse objective, ce genre d'éthique sociale ancrée dans l'Eglise entend fournir des points de repères et des recommandations pour les décisions de principe et les décisions politiques concrètes que prennent, de manière indépendante, des sujets responsables. Politique est pris ici dans un sens très général et désigne la gestion des affaires publiques par l'Etat sous toutes ses formes, par ses institutions et ses citoyen(ne)s. La liste des travaux de l'ise•ies cités à la fin de ce volume, publiés en deux langues dans la série „Etudes et Rapports“ („Studien und Berichte“) est du même coup un témoignage de cette activité de base de l'Eglise, orientée vers l'extérieur – la société, la politique et l'économie.

„L'éthique des organisations“ que l'on désignera de préférence par „éthique appliquée aux organisations“ vise en revanche à concrétiser vers l'intérieur une réflexion éthique générale ; c'est l'organisation elle-même, sa structure et son développement qui font l'objet d'un débat éthique. Au cours de ces dernières décennies, une branche relativement autonome de l'éthique économique – **l'éthique d'entreprise** – appelée *business ethics* dans l'aire anglo-saxonne, s'est fortement développée. Ce faisant, on a réalisé que les entreprises étaient déchargées de certaines obligations morales dans l'espace de l'économie de marché et dans le cadre de l'Etat social ; car en effet, on estime qu'il est préférable que les garde-fous sociaux et éthiques des activités de l'économie privée ne soient pas établis par les entreprises elles-mêmes mais qu'ils soient fixés par les instances de l'Etat en étant réglementés et légitimés démocratiquement. Dans un schéma de pensée de ce type et dans le cadre d'un ordre économique défini, on pourra alors rencontrer des déclarations qui en offusqueront plus d'un: „L'ordre systématique de la morale dans une économie de marché est l'ordre cadre „ et „La maximisation des profits... devient dès lors une obligation morale des entreprises „³. Il est clair toutefois que les entreprises – même dans le contexte de la concurrence mondiale – ne sont pas seulement les esclaves des conditions du marché mais disposent d'une marge de liberté qu'elles doivent

³ Homann, K. / Blome-Drees, F., 1992 : Wirtschafts- und Unternehmensethik, in UTB 1721, Göttingen, S. 35 bzw. 51.

pouvoir assumer de manière responsable sur le plan éthique. Ceci concerne aussi leur fonction en tant qu'acteurs de la vie publique. Sous cet angle, elles ne sont pas seulement obligées d'obéir aux réglementations en vigueur – ce qu'on appelle la *good citizenship* - (certaines entreprises modernes vérifient constamment le respect de ces normes relativement à ce qu'on appelle la *compliance*). Elles ont en outre une grande influence sur la conception des réglementations de l'Etat et elles portent certainement en cela une lourde responsabilité ; l'une des fonctions de l'éthique d'entreprise est de le rappeler. A côté de la responsabilité qu'elles portent face aux fournisseurs de capitaux – que les ouvrages spécialisés mentionnent souvent - les entreprises ont aussi, en raison de l'importance du travail sur la qualité de la vie des humains, une responsabilité sociale importante en ce qui concerne la structure et l'organisation interne, leur impact sur la qualité du travail et, d'autre part, la loyauté envers leurs collaborateurs. Il y a lieu de mentionner enfin une responsabilité spécifiquement écologique qui touche en particulier les produits et les méthodes de production.

Alors qu'au cours de ces deux dernières décennies, la dimension éthique des entreprises s'est renforcée en Europe, jouit même d'une certaine reconnaissance dans les milieux du management et a évolué dans le sens d'une discipline à part entière dite „éthique d'entreprise“ ou ‘éthique des affaires’⁴, on ne constate pas encore, chez les organisations qui ne font pas partie de l'économie privée, d'attention comparable sur le plan éthique. Il est vrai que pour elles, certains des problèmes d'éthique d'entreprise caractéristiques des institutions à but lucratif ne se posent pas. Pourtant, on retrouve dans le cadre des organisations de services de l'Etat et dans l'administration, dans les associations, les partis et les organisations non gouvernementales (ONG) – de même que dans les structures des Eglises et dans les organisations dépendants des Eglises – toute une série de défis d'ordre éthique. Dans les dernières citées surtout, des restructurations et des mesures de réorganisations profondes ont souvent eu lieu ces dernières années – calquées sur celles de l'économie privée ; elles s'accompagnaient de problèmes de Change Management similaires à ceux que rencontre l'économie privée. On trouve au premier plan des revendications concernant le respect de la dignité humaine et la reconnaissance de la personne humaine sur le lieu de tra-

⁴ Je ne peux que me référer à l'abondante littérature spécialisée, à la création de chaires professorales, d'instituts ainsi que de nombreuses entreprises spécialisées dans les conseils éthiques, et, enfin, à la constitution d'associations et de sociétés scientifiques ayant pour but d'entretenir le lien entre les théoriciens et les praticiens. Comme j'en fais partie depuis sa fondation, je citerai l'EBEN - *European Business Ethics Network* créé en 1987; je mentionnerai également la branche allemande qui s'est constituée en 1993 sous l'appellation de *Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik* et qui dirige à Constance un centre de recherche qui a développé un „ValueManagement System“ particulier; je nommerai enfin l'*International Society of Business, Economics and Ethics* qui existe depuis 1989.

vail, des exigences concernant la transparence de l'information, les voies de participation des personnes concernées par les décisions, la manière dont les organisations traitent les critiques et les suggestions⁵, la préservation de la même équité concernant le salaire et les possibilités d'avancement, pour ne citer que quelques points. De manière analogue à l'exigence d'une éthique d'entreprise au début des années 90, ces problèmes appellent aujourd'hui la mise en place d'une éthique des organisations ou d'une „éthique appliquée aux organisations“ ; cette dernière devrait être postulée comme partie intégrante de toute réforme de l'organisation.

C'est au début des années 90, à l'occasion d'un voyage d'étude aux Etats-Unis, (dans le cadre d'un congé sabbatique) que j'ai été confronté pour la première fois explicitement à des questions ayant trait à l'éthique des organisations. Ceci a donné lieu à des contacts réguliers avec l'un des initiateurs de ce nouveau questionnement éthique, le Prof. Charles S. McCoy, à la State University de Fullerton, en Californie. Lors de sa venue sur le 'vieux continent', l'ise•ies a mis sur pied avec lui un colloque en collaboration avec la Faculté de théologie protestante de Berne. Son exposé a été publié dans la série des 'ise-texte'⁶. Depuis lors, l'idée d'une „éthique appliquée aux organisations“ n'a suscité, dans l'aire germanophone en tout cas, que de modestes tentatives; de ce fait, les publications sur la question émanant de chercheurs et de praticiens sont peu nombreuses. Les indications suivantes qui ne sont aucunement exhaustives ont pour but de montrer quelques tendances. D'après mes observations, c'est une question très particulière de l'éthique des organisations qui a suscité, ces derniers temps, les débats les plus vifs: celle de la place, des tâches et des compétences des commissions dites 'éthiques'. Les organes de ce type ont été mis en place spécialement dans le domaine socio-médical – dans les hôpitaux, les établissements psychiatriques et les établissements médico-sociaux. Le recueil de Heller et Krobath⁷ offre un bon aperçu des problèmes qui se posent. Si l'on s'intéresse

⁵ Par ex. la façon dont on „moucharde“, cf. Leisinger, K. M., 2003 : Whistleblowing und Corporate Reputation Management, in : Schriftenreihe für Wirtschafts- und Unternehmensethik sfwu 6, München.

⁶ McCoy, C. S., 1991: Ethik für Organisationen, in: Marthold, W., Schibliniski, M.: Ethik-Wirtschaft-Kirche: Verantwortung in der Industriegesellschaft, Düsseldorf.
Cf. aussi: McCoy, C. S., 1992: Ethik für Organisationen, in : ise-texte 8, Bern, et Twining, F. N., McCoy, C. S., 1993: Management of Values in Organizations: A Key to Corporate Competitiveness in the 1990's, in: The Bay Area Ethics Consortium, Berkeley.

⁷ Heller, A., Krobath, T., Ed., 2002: OrganisationsEthik. Organisationsentwicklung in Kirchen, Caritas und Diakonie, Freiburg. Heller et d'autres proposent aussi régulièrement des cours portant sur l'éthique et les valeurs de l'entreprise (voir sur Internet: Palliative Care, OrganisationsEthik des iff, Wien; Akademie für Ethik in der Medizin, Göttingen; cts-LernZentrum Saarbrücken).

à l'éthique des organisations dans le domaine des médias, je renvoie tout spécialement à l'article de Russ-Mohl⁸. Le problème de la corruption occupe une place particulière dans l'éthique des organisations.⁹ Concernant la fonction de l'éthique dans les administrations publiques, il existe entre autres une documentation intéressante qui a été établie à l'initiative du Parlement suisse.¹⁰ Quant à Klein¹¹, il décrit en détail le départ des réflexions en Europe concernant l'éthique des organisations ; l'ouvrage de Blickle¹² fournit pour sa part une vue d'ensemble intéressante des différents problèmes soulevés par l'éthique appliquée aux organisations.

Dans mes contacts avec les organisations non gouvernementales et les services administratifs, on réclame souvent que la pensée éthique – par exemple sous forme de valeurs et de points de repères – aille plus loin que le simple discours éthique „théorique“ qui se limite à une réflexion de base de l'action et à la formulation de critères éthiques pour le quotidien des organisations. Comment l'éthique peut-elle assurer ce lien avec la pratique? Quelle contribution peut-elle fournir pour que le quotidien professionnel et institutionnel soit acceptable sur le

⁸ Russ-Mohl, S., 2004: Organisationsethik und Medienmanagement: Wie wirksam sind medienbetriebliche Ethik-Kodices?, in: Baerns, B., Ed.: Leitbilder von gestern? Zur Trennung von Werbung und Kommentar, Wiesbaden.

⁹ Cf. par exemple: Peter, H.-B., 1995: Korruption - einige sozialetische Überlegungen, in: ise-texte 7, Bern.

Stückelberger, C., 1999: Korruption bekämpfen. Eine drängende Aufgabe für Hilfswerke, Missionen und Kirchen, in: Entwicklungspolitische Impulse 5, Brot für Alle, Bern.

Maak, T., Ulrich, P., 1999: Korruption - die Unterwanderung des Gemeinwohls durch Partikularinteressen. Eine republikanisch-ethische Perspektive, in: Pieth, M., Eigen, P., Ed.: Korruption im internationalen Geschäftsverkehr. Bestandesaufnahme, Bekämpfung, Prävention, Neuwied.

¹⁰ Parlamentarische Verwaltungskontrollstelle / Geschäftsprüfungskommission 2000: Ethik im öffentlichen Dienst. Bericht der parlamentarischen Verwaltungskontrollstelle zuhanden der Geschäftsprüfungskommission des Nationalrates, Bern.

Voir en rapport avec cette problématique: Puma Management Service / OECD 1998 : Principles for Managing Ethics in the Public Service. OECD Recommendation, in : OECD, PUMA policy Brief No.4, Paris.

Peter, H.-B., 1998 : Zur ethischen Dimension des « New Public Management ». Vortrag anlässlich der SVPS-Tagung vom 26.6.1998 in Bern: NPM- eine Perspektive für den Sozialstaat?, in: ise-texte 6, Bern.

Peter, H.-B., 2004 : Wirtschaftsethik im Kontext einer staatlichen Dienstleistungsorganisation, in Ulrich, P., Breuer, M., Ed.: Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs. Begründung und „Anwendung“ praktischen Orientierungswissens, Würzburg.

¹¹ Klein, S., 1991 : Der Einfluss von Werten auf die Gestaltung von Organisationen, in : Wirtschaftspsychologische Schriften Bd. 12, Berlin.

¹² Blickle, G., (Ed.), 1998 : Ethik in Organisationen, Göttingen.

plan éthique et qu'il n'exige pas trop des personnes au quotidien? Que signifie concrétisation dans le cas pratique d'une profession et d'une organisation? Comment l'éthique doit-elle se situer face à l'expérience qu'elle ne peut rien 'imposer' mais seulement inviter l'individu à juger et à agir de manière éthique – la moralité ayant ici un rapport avec l'objectivité tout en sachant que les humains ne peuvent pas tous acquérir les compétences nécessaires pour atteindre le stade de l'autonomie éthique? Quelle peut être l'ambition d'une éthique qui défend, comme aspiration centrale, la capacité de concevoir soi-même des normes concrètes, grâce à sa propre réflexion?

Ce sont des questions de ce type qui m'ont guidé lors de la préparation du symposium „Associer les valeurs à la pratique“. Ce titre (traduit de l'allemand: 'Werte in die Praxis ziehen') ne devrait en aucun cas laisser entendre qu'aucune valeur éthique ne préexiste et n'est appliquée dans la vie pratique. Si j'ai opté pour ce titre, c'est en souvenir d'un livre de Gerta Scharffenort que j'avais trouvé alors très intéressant; il s'intitulait: „Den Glauben ins Leben ziehen... (Associer la foi à la vie)“¹³. Par „associer“, j'entends une réflexion délibérée, systématique – mais pas nécessairement académique – sur l'importance des valeurs éthiques pour la vie pratique des organisations; cela peut amener à confirmer des points de vue normatifs déjà en vigueur – mais de manière générale, cela devrait inciter à donner une plus large place à des exigences éthiques refoulées ou négligées dans les affaires quotidiennes; cela devrait aussi conduire à chercher des formes de concrétisation plus contraignantes et ce, tant sur le plan de l'attitude éthique individuelle des collaborateurs et collaboratrices que de la conception sociale et éthique des structures et des règles de l'organisation. Je ne parle de valeurs que depuis quelque temps, après avoir été confronté, dans la pratique des organisations, à un scepticisme parfois très virulent face aux notions d'éthique (nom et adjectif) ou de morale; ces notions semblent en effet déclencher très vite des sentiments de lassitude face aux lourdeurs théoriques, face aux difficultés théoriques de la morale vécue – et, parfois aussi, le sentiment d'être dirigés et mis sous tutelle par les éthiciens. Je considère en général que la notion de valeur est proche du concept de 'critère éthique' que je préfère, car le terme de „valeur“ symbolise une exigence plutôt statique, tandis que les 'critères' correspondent davantage à un mouvement dynamique; de ce fait, ils autorisent la représentation de systèmes régulateurs qui vérifient les actes concrets et jouent le rôle d'idées régulatrices. Le choix d'un titre est aussi une question de chance mais j'espère qu'avec ces précisions, j'aurai réussi à dissiper les malentendus suscités chez certains participants au symposium.

¹³ Scharffenorth, G., 1982 : Den Glauben ins Leben ziehen... Studien zu Luthers Theologie, München.

La manifestation interdisciplinaire portant sur l'orientation pratique de "l'éthique au sein des institutions" s'est déroulée dans une forme un peu inhabituelle. Le symposium était tout d'abord limité à 40 participant(e)s, afin de permettre des échanges et des discussions approfondis, entre eux et avec les intervenants. Je souhaitais susciter le dialogue entre des chercheurs intéressés à la pratique, issus du domaine universitaire de l'éthique, et des praticiens de l'éthique issus de différents domaines d'application – services administratifs et instituts de formation, services de consultation proches de l'économie et des ONG, milieux hospitaliers et ONG.¹⁴ L'intention était de mettre en commun ses expériences et ses manières de voir et d'indiquer des pistes susceptibles de dépasser le fameux fossé entre la théorie et la pratique.

Les invités ont été contactés uniquement par courrier électronique. Je les ai informés de l'idée du symposium et ils étaient libres de participer en qualité d'auditeurs et de commentateurs ou comme intervenants dans le domaine spécifique de leur expérience et de leurs connaissances. Le symposium d'une journée pouvait proposer au maximum sept exposés et certaines offres ont dû malheureusement être refusées. Tous les conférenciers avaient pour consigne de limiter leur exposé à un quart d'heure, ce qu'ils ont respecté très strictement. Chaque exposé bénéficiait encore d'un quart d'heure de discussion. Les intervenants s'engageaient en outre à livrer, dans des délais relativement courts, la version écrite de leur exposé en vue de la publication. Tous les intéressés ont respecté le cadre donné et j'aimerais leur adresser à cette occasion mes vifs remerciements pour leurs exposés, lesquels sont décrits plus bas. Les textes présentés lors du symposium ont pu être complétés. C'est Dorothea Loosli, théologienne, et assistante scientifique à l'ise•ies, qui s'est occupée de leur édition et de l'administration qui l'accompagnait: elle s'est acquittée de cette tâche avec beaucoup de soin et d'intérêt et je l'en remercie ici expressément.

La série de textes est introduite par les développements très généraux - qui ne se rapportent pas spécifiquement aux organisations ou aux Eglises - d'**Helmut Kaiser** sur le thème de la *mondialisation*. Le seul exposé en français – tous les autres textes sont traduits de l'allemand – est celui de **Jean-Pierre Thévenaz**; il situe ses réflexions éthiques explicitement dans le cadre théologique qui correspond à sa tâche au sein de l'Eglise vaudoise et aborde notamment la question de la culpabilité souvent présente de manière cachée dans le *travail diaconal*. **Plasch Spescha** se penche pour sa part sur la transmission d'une *éthique et d'une expérience pratique biomédicales dans le secteur hospitalier*. Dans la par-

¹⁴ Chaque fois que l'on fixe une date, on exclut d'autres possibilités. De ce fait, certaines personnes invitées appartenant au domaine de l'éthique appliquée „universitaire“ de même que des responsables des questions éthiques dans des écoles professionnelles ou des Hautes Ecoles Spécialisées n'ont pas pu participer au symposium, faute d'être disponibles à la date fixée.

tie suivante, relative à l'économie, se trouve l'exposé de **Stefan Streiff** concernant *les tâches consultatives, de caractère éthique, des prestataires de services financiers*. Quant à **Markus Müller**, il apporte un éclairage critique sur certains aspects problématiques des *procédures d'évaluation lors du recrutement du personnel*. Nous avons souhaité publier cet article en complément des exposés du symposium et je remercie son auteur d'avoir accepté de rédiger son texte dans les délais très courts qui lui étaient impartis. Dans un tout autre domaine de la pratique, dans celui, jeune lui aussi, de *la promotion de la paix et de la gestion des conflits* sur le plan de la coopération au développement, **Günther Bächler** met en évidence la dimension éthique de la réflexion. Deux exposés concernent explicitement des aires de conflits internes aux organisations. L'exposé d'**Olivier Martin** montre que les *organisations fondées sur des valeurs* (en particulier les organisations liées à l'Eglise et les institutions dites de bienfaisance) ont particulièrement tendance à avoir des conflits refoulés concernant les valeurs. Le dernier article s'attache à la question des *valeurs dans une organisation qui est à la fois non gouvernementale et dépendante de l'Eglise*: prenant l'exemple de Pain pour le prochain, **Christoph Stückelberger** illustre les tensions d'ordre éthique qui peuvent exister sur le plan des attitudes, des manières d'agir et des structures d'une organisation. Au moment du symposium, on venait d'apprendre que Christoph Stückelberger avait été élu directeur du nouvel „Institut de Théologie et d'Ethique ITE“ de la Fédération des Eglises protestantes de Suisse, l'institution qui succède à l'ISE. J'ai eu l'opportunité de le féliciter de sa nomination lors du symposium. Ses réflexions et celles des autres auteurs pourront certainement être mises en valeur dans ce nouvel institut.

Le symposium ‘Associer les valeurs à la pratique – vers une éthique pragmatique au sein des institutions‘ n'a pas permis de sonder les expériences pertinentes concernant la transmission des valeurs éthiques dans les organisations les plus diverses extérieures au secteur de l'économie privée, il n'a pas permis non plus de définir précisément les attentes à l'égard de la réflexion éthique menée au sein du monde scientifique quant à l'élaboration d'une éthique des organisations valable concrètement dans la pratique. Beaucoup reste à faire. En revanche, les divers articles et la discussion qui a eu lieu lors de ce premier symposium sur la base des exposés sont révélateurs de la variété des expériences et des champs d'application de l'éthique dans les entreprises les plus diverses. Ce recueil a pour but de fournir des impulsions et des encouragements pour poursuivre une réflexion systématique et discursivement contraignante sur la manière d'associer la dimension des valeurs éthiques aux décisions quotidiennes. Les valeurs éthiques méritent une attention particulière chaque fois qu'une organisation est soumise à des réformes, car on crée alors des structures durables, susceptibles de jouer un rôle déterminant sur la production de chaque institution – qu'il s'agisse de l'Eglise, d'un syndicat ou d'un secteur administratif – sur les besoins de la clientèle ou sur le bien-être, le plaisir de travailler et la satisfaction

des collaborateurs et des collaboratrices. Il s'agit en fin de compte de la qualité humaine des organisations dans toutes les dimensions de leur activité.

Stratégies du changement dans l'économie mondiale

Réflexions préliminaires à propos d'une éthique stratégique

Helmut Kaiser

Remarque préliminaire: poser la question du pouvoir

C'est délibérément que je présente mes développements comme des 'réflexions préliminaires' à propos d'une éthique stratégique dans le domaine de l'économie mondiale, afin de pouvoir esquisser les conditions nécessaires à des stratégies de changement. Si l'on me demande le but de ces changements, je dirai: justice, paix, sauvegarde de la Création. J'aurai donc énoncé d'emblée les points de référence éthiques de mes réflexions!

Je dois toutefois donner un avertissement ou une information préalable: mon but n'est pas de confirmer les visions de base de l'éthique économique majoritaire. Il est possible de retrouver ce genre d'idées dans des ouvrages comme celui de Jörg Hübner¹. Mon intention n'est pas non plus de citer de manière différenciée les acteurs de la responsabilité éthique dans le domaine du commerce. Pour cela, je n'ai qu'à prendre le livre de Christoph Stückelberger². Mes réflexions ont plutôt pour but d'examiner d'un point de vue critique deux conditions de base des stratégies de changement (malléabilité et primauté de la politique) et, me fondant sur cette analyse, d'esquisser une stratégie de changement partant du principe que le pouvoir économique (voir annexe p. 26) représente le facteur central.³

1. Le paradigme de la 'malléabilité' – entre réalité et fiction

Quiconque s'interroge sur les stratégies du changement dans l'économie mondiale doit tout d'abord fournir une réponse à la question suivante: qu'est-ce qu'une 'économie mondialisée', la mondialisation étant le cadre de l'économie actuelle?

¹ Hübner, J., 2003: Globalisierung - Herausforderung für Kirche und Theologie. Perspektiven einer menschengerechten Weltwirtschaft, Stuttgart.

² Stückelberger, C., 2001: Ethischer Welthandel. Eine Übersicht, Bern u.a.

³ Ceci se vérifie également dans le livre très informatif de Christoph Stückelberger (2001): « Ethischer Welthandel », dans lequel le terme de "Macht"(pouvoir) est mentionné à quatre endroits mais n'est pas le reflet d'un état socio-politique et économique. Ceci doit avoir pour effet que les acteurs de la responsabilité éthique ne sont pas considérés sous cet aspect.

Une définition objective et fondée de l'économie mondialisée devra comprendre deux éléments:

a) *définition*

b) *appréciation controversée*

a) *Définition*: „Par mondialisation, on entend la création de marchés mondiaux, autrement dit l'internationalisation progressive du commerce, des marchés financiers, des marchés de biens et services ainsi que l'interdépendance toujours plus grande des économies nationales. Le phénomène de la mondialisation est avant tout favorisé par les nouvelles technologies dans le domaine de la communication, de l'information et des transports, les nouvelles formes d'organisation des processus de production des entreprises ainsi que par des mesures de libéralisation et de dérégulation dans de nombreux pays; les acteurs principaux sont les entreprises multinationales (appelées également global players).“⁴

(b) *Appréciation controversée*: pour la question que je soulève, le fait que la „mondialisation“ fait l'objet de débats très controversés n'est pas sans importance:

- Pour les uns, la mondialisation offre une chance d'accroître l'aisance matérielle de tous les humains, d'améliorer le niveau de vie et la qualité de vie ; elle représente l'unique moyen de résoudre efficacement les problèmes écologiques à l'échelle de la planète.
- Pour les autres, la mondialisation est devenue le cauchemar d'une économie qui ne respecte ni les valeurs sociales ni les valeurs écologiques, qui détériore les conditions de vie de la population des pays pauvres, accélère la destruction des bases de vie naturelles et poursuit, comme seul but, la création de valeurs mercantiles (profit, valeurs actionnariales).

Comme la mondialisation est jugée et perçue de manière très controversée, la question de sa 'malléabilité' se pose nécessairement. L'économie est-elle, dans sa forme mondialisée, influençable du point de vue éthique ou devons-nous rejoindre Max Weber, qui, de son temps, qualifiait le capitalisme victorieux de „coquille dure comme l'acier“, exempte d'éthique (a) n'ayant nul besoin d'une base éthique et (b) s'y dérochant systématiquement⁵. Au fil des débats concernant la mondialisation, on est parvenu à un consensus qui part du principe que

⁴ Brockhaus 2002; cité également par: Brunetti, A., Scheidegger, E.: Plädoyer für eine faktenbasierte Globalisierungsdiskussion, in: Die Volkswirtschaft. Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 1/2002, p. 4-10.

⁵ Weber, M., 1973: Die Protestantische Ethik I. Eine Aufsatzsammlung, Hg. Winckelmann, J., 3e éd., Hamburg.

l'économie mondialisée est 'malléable'. Voici à ce propos quelques indications à titre d'exemple:

- Dans la Policy du Conseil synodal intitulée „Pour la mondialisation de la justice” des Eglises réformées Berne-Jura-Soleure (10 septembre 2003), il est noté: „...nous défendons énergiquement le point de vue que la mondialisation et l'intégration de critères éthiques sont des exigences non pas contradictoires, mais complémentaires.”⁶
- Konrad Raiser (secrétaire général du Conseil Œcuménique des Eglises) parle, dans son exposé „Antworten auf die Globalisierung. Herausforderung für eine Kultur des Friedens“ présenté à Berne le 9 janvier 2003, de la possibilité d'une „humanisation de la mondialisation“ ou encore d'une 'mondialisation à visage humain'⁷ grâce à des réglementations juridiques et institutionnelles appropriées à l'échelon international, visant à maîtriser les excès de la mondialisation.
- Ulrich Beck commence ses réponses à la mondialisation par la revendication: „Engageons enfin le débat sur le visage politique de la mondialisation!”⁸

Le débat principal concernant l'éthique est donc marqué par le consensus que l'économie mondialisée est 'malléable'. Il est important de relever ce fait comme un point incontournable dans le cadre des réflexions préliminaires à une éthique stratégique. Je vais montrer maintenant en trois points quels sont les

⁶ Pour la mondialisation de la justice. Les Eglises réformées Berne-Jura-Soleure dans le mouvement œcuménique mondial, Policy du Conseil synodal, 10 septembre 2003, p. 4.

⁷ Raiser, K., exposé présenté à Berne le 9.1.2003: Antworten auf die Globalisierung. Herausforderungen für eine Kultur des Friedens, in: Neue Wege 3/03, Zürich, p. 77 (p. 72-81).

⁸ cf. Beck, U., 1997: Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus - Antworten auf Globalisierung, Frankfurt a.M.

⁹ cf. Krieg, M.: Wie sollen Reformierte mit der Globalisierung umgehen ? „Bekenntnis oder Manifest. Angemessene Antworten auf die globale Krise des Lebens“; in: Reformierte Presse Nr. 21/2004, p. 6-9. Il n'est pas vrai, comme l'affirme M. Krieg, que la mondialisation est considérée par les critiques (lesquels?) uniformément comme mauvaise. Ils soulignent au contraire son ambivalence. Une caractéristique de l'article de M. Krieg est le fait qu'il soupçonne d'être soumis à une idéologie tous les points de vue sauf le sien; il veille ainsi à se présenter comme un avis très nuancé et se dérobe systématiquement à toute prise de position. Une analyse fouillée et nuancée de la situation actuelle débouche toutefois sur une remise en cause du système et on ne pourra soupçonner cette dernière d'obéir à une idéologie que si l'on ne cite pas ses propres intérêts en toute connaissance de cause. Les premières phrases de l'article de M. Krieg ont pour but de prouver son indépendance, mais on peut tout de même se permettre humblement une question! M. Krieg pense-t-il réellement qu'il est libre de tout intérêt en tant que conseiller de la Fédération des Eglises protestantes?

contradictions et les éléments à mettre en cause dans l'idée de la 'malléabilité' de la mondialisation:

1. Il existe de Marion Gräfin Dönhoff un livre devenu célèbre intitulé: „Zivilisiert den Kapitalismus. Grenzen der Freiheit.“ Le capitalisme se civilise par le fait que les idéaux ancestraux de l'humanité comme la justice sociale, la solidarité, la liberté pour les opprimés et l'aide aux plus faibles¹⁰ sont introduits dans la pratique de la libre économie de marché capitaliste. Même si une telle argumentation peut paraître convaincante au premier abord et susciter une large adhésion, celle-ci s'avère toutefois comme l'argumentation d'une éthique économique de type uniquement correctif¹¹ qui admet implicitement le caractère absolu du système de la libre économie de marché¹² et pose ainsi les bases d'un fondamentalisme du marché. Le paradigme de la 'malléabilité' contient donc les prémisses ou la décision politique fondamentale selon laquelle le système de la libre économie de marché (libéralisée, dérégulée, privatisée?) constitue absolument la base de l'activité économique.

⇒ *Contradiction no 1:*

Le paradigme de la 'malléabilité' entend façonner une économie dont les principes (libéralisation, dérégulation, privatisation) se dérobent à la 'malléabilité'.

2. Il existe des réflexions importantes qui remettent en cause de manière fondamentale et critique le paradigme de la possibilité de donner un visage éthique à l'économie mondialisée. Dans la plaquette de l'Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) parue en 1991, intitulée 'Gemeinwohl und Eigennutz', l'économie de marché est reconnue d'un côté comme un modèle couronné de succès, tandis qu'on note juste après: „L'idée selon laquelle la Terre ne peut pas, sous l'angle écologique, supporter l'extension des conditions de vie des pays industrialisés à l'ensemble de la planète fait toujours plus son chemin: à l'échelle de la planète, la consommation d'énergie et de ressources ainsi que les émissions de gaz polluants des pays industrialisés ne sont pas respectueuses de la Création. La question de la justice sociale s'impose donc de manière urgente face à l'inégalité des con-

¹⁰ Dönhoff, M. G., 1997: Zivilisiert den Kapitalismus, Grenzen der Freiheit, Stuttgart 1997, p. 19.

¹¹ Selon Ulrich, P., 1997: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern u.a., p. 102 ss.

¹² Rich, A., 1980: Sozialethische Kriterien und Maximen humaner Gesellschaftsgestaltung, in: Christliche Wirtschaftsethik vor neuen Aufgaben, Hg. Strohm, T., Zürich, p. 17-37. Voir aussi Rich, A., 1991: Wirtschaftsethik Bd. I/II, Gütersloh.

conditions de vie actuelles.¹³

Ce texte au contenu explosif ne signifie rien d'autre que ceci: *on ne peut accepter une universalisation/mondialisation de la forme actuelle de l'économie de marché*, car une telle extension des conditions de vie que connaissent les nations industrialisées provoquerait un effondrement écologique.

⇒ *Contradiction no 2:*

L'universalisation/la mondialisation fait partie de la 'malléabilité' de l'actuelle économie de marché. Or ceci n'est pas possible pour des raisons écologiques, sauf si l'on inclut la catastrophe écologique dans la planification.

3. Un autre paradigme part du principe qu'il faut introduire des valeurs spécifiques pour influencer la mondialisation. Le papier stratégique du Conseil synodal des Eglises réformées Berne-Jura-Soleure auquel j'ai moi-même travaillé parle d'une 'mondialisation de la justice'. Un déficit très problématique du paradigme de la 'malléabilité' et de l'intégration de critères éthiques dans l'activité économique peut par exemple résider dans le fait qu'aucun indicateur de la justice n'est fourni. La Policy du Conseil synodal prend en compte ce problème et demande ainsi, sous l'angle de la „mondialisation de la justice“ dans le domaine du „fossé toujours plus profond entre riches et pauvres“ ce qui suit: „Nous nous engageons en faveur d'une organisation politique libérale et démocratique, qui tient compte des particularités locales et qui a pour but de réduire de moitié, d'ici 2015, le nombre des personnes qui vivent dans le dénuement le plus extrême (revenu inférieur à un dollar nord-américain par jour).“¹⁴ Le paradigme de la 'malléabilité' n'est légitime qu'au moment où il propose des indicateurs concrets, que ces derniers sont respectés dans le domaine de la justice et de la protection des bases de vie naturelles et que, par ailleurs, des sanctions appropriées sont prévues. Le paradigme de la 'malléabilité' devient un véritable gâchis lorsque que de tels indicateurs font défaut.

Exemple:

Le programme d'action du Sommet mondial pour le développement durable contient toute une série de nouvelles priorités et exige l'élaboration de différents programmes d'application:

- D'ici 2015, le nombre de personnes n'ayant pas accès à des installations sanitaires doit être réduit de moitié.
- D'ici 2010, le recul de la diversité biologique devrait être nettement réduit.

¹³ Denkschrift der Evangelischen Kirche in Deutschland EKD, 1991: Gemeinwohl und Eigennutz. Wirtschaftliches Handeln in Verantwortung für die Zukunft, Gütersloh, p. 25.

¹⁴ Pour la mondialisation de la justice. Les Eglises réformées Berne-Jura-Soleure dans le mouvement oecuménique mondial, p. 8.

- D'ici 2020, il s'agira de parvenir à réduire au minimum les effets de la production et de l'usage de substances chimiques nocives pour la santé et l'environnement.

On reconnaît ici l'importance essentielle d'objectifs concrets et de délais; mais des notions comme „nettement réduit“ ou „réduire au minimum“ contiennent une imprécision problématique.

Résumons: pour mettre en place des stratégies de changement dans l'économie mondialisée, la question de savoir si l'économie mondiale peut être influençable efficacement au plan éthique est cruciale. Donc: est-il possible, dans l'économie mondiale du libre marché, de réaliser la justice, la paix et la sauvegarde de la Création? En posant cette question, je vais, je l'espère, recevoir des coups idéologiques critiques, car l'alternative au paradigme de la malléabilité est la suivante:

„Ces réflexions ont pour conséquence de ne pas chercher seulement les règles d'un 'façonnement' de la mondialisation', comme si la mondialisation était un événement naturel incontournable que l'on pourrait rendre plus humain grâce à des soins de jardinage. Il ne s'agit pas seulement d'une politique réactive qui laisserait aux acteurs de la mondialisation une entière liberté mais d'interventions dans les événements économiques, selon des données politiques comme la garantie du revenu et de l'emploi ou la justice de la répartition.“¹⁵

L'alternative au paradigme de la malléabilité devient d'un coup très nette, tout comme le caractère explosif des revendications qui se trouvent dans cette alternative: à une époque de libéralisation et de dérégulation – ce sont les principes de base de l'économie mondialisée – le fait de proposer d'intervenir sur les événements économiques dans le sens d'une justice de la répartition va être compris de manière certaine par la majorité de l'économie et de la politique comme un retour à l'époque du socialisme dogmatique. Mais des termes comme „congestion des réformes“ montrent que la politique économique actuelle n'est plus capable de concevoir des solutions inhérentes au système pour résoudre les problèmes sociaux et écologiques. Le fait que les valeurs limites sont dépassées en permanence – autrement dit qu'on ne réussit pas à atteindre les objectifs fixés – montre que le système existant traverse une crise de légitimation.“¹⁶

⇒ *Contradiction no 3*

¹⁵ Altvater, E.: Globalisierung ist kein Naturereignis. Eine defensive Politik genügt nicht, den Akteuren müssen klare Grenzen gesetzt werden, in: Frankfurter Rundschau, 04.09.2001.

¹⁶ Altvater, E.: Die Globalisierung ist kein Naturereignis, *Ibid.*

L'idée de la malléabilité présuppose que l'on formule des valeurs limites et des objectifs concrets. Ceci est toutefois en contradiction avec l'économie libérale mondialisée.

2. Primauté de la politique? Quand la politique aura subi des transformations de type économiste!

Après nous être interrogés de manière critique sur le paradigme de la malléabilité, je vais aborder une première stratégie de base des changements et la vérifier. Il s'agit de la primauté de la politique comme condition première d'une stratégie du changement. Toutes les conceptions d'éthique économique (A. Rich, P. Ulrich, H. Ruh, etc.) qui ont défini l'utilité pour la vie comme 'moral point of view' de leur éthique postulent la primauté de la politique. Qu'est-ce que cela signifie dans le système?

L'éthique économique qui critique les bases part du principe que l'activité économique actuelle est déterminée, tant à l'échelon national que mondial, par les réductions suivantes ¹⁷.

- la liberté est réduite au libre-échange
- la justice à l'efficacité selon Pareto
- le droit au pouvoir
- la légitimité à l'acceptation forcée
- la morale aux intérêts

Partout où l'on observe ce type de déductions et de réductions, on se trouve en présence d'un économisme dans lequel la question de la justice (= question de la légitimation) et la question de l'utilité pour la vie (= question du sens) de l'activité économique sont laissées de côté. A partir de cette analyse, on peut donc dire que l'on demande la primauté de la politique afin de pouvoir annuler ces réductions. Pour être bref: la politique doit faire en sorte qu'il y ait de la justice et pas seulement une efficacité selon Pareto, etc. On demande un Etat démocratique et performant qui soit en mesure d'aménager l'intégration dans l'économie mondiale; il doit donc offrir des chances sociales et économiques, apporter la sécurité et la justice. On considère aujourd'hui encore que, dans le contexte de la 'gouvernance mondiale', les sujets, les responsables et les acteurs sont les Etats nationaux. Parmi les acteurs 'politiques', il faut également compter les différents sommets du G8 et les diverses institutions de l'OMC.

Indépendamment du fait que la justice ne représente pas une cible clairement formulée, je vais, dans ce qui suit, considérer la primauté de la politique sous un angle critique. Il y a deux faits qui doivent être pris en considération:

¹⁷ C'est ce que dit Peter U. 1997: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern u.a., p. 202.

- On est en présence d'une intégration croissante des économies nationales dans les marchés mondiaux. Quant à savoir si cette tendance doit être considérée comme une chance, comme une dépendance, comme un développement indésirable, cela dépend de la position politique adoptée – les avis divergent. Il s'agit en tous les cas d'un fait.
- L'économie mondialisée presse les gouvernements et les organisations nationaux d'adapter leur politique aux attentes de profit des marchés mondiaux afin de maintenir par ex. des ressources mobiles dans le pays ou d'en attirer de nouvelles.

Si l'on considère la question de la primauté de la politique, ces deux faits ne signifient pas en soi un affaiblissement de l'Etat mais une transformation interne de la politique par l'économie. Ce n'est pas la perte de l'Etat nation ou la „perte de la souveraineté nationale de l'Etat“¹⁸ qui font problème mais son utilisation par des forces du marché qui englobent les réductions citées plus haut. Cela signifie en raccourci: la revendication de la primauté de la politique n'est pas en mesure, à un moment où l'Etat a connu une transformation imposée par l'économie, de générer une „primauté d'objectifs“ capable de surmonter les réductions citées plus haut.

Conclusion: quiconque postule la primauté de la politique doit expliquer précisément quels objectifs il entend et de quelle manière il peut établir l'autonomie d'une politique qui vise à mettre en œuvre systématiquement la justice, la paix et la sauvegarde de la Création comme conditions cadres de toute activité économique. Dans sa forme actuelle, la politique elle-même est de moins en moins en mesure d'établir une telle primauté. Le pouvoir politique s'est adapté sciemment et volontairement au pouvoir économique quant à son fonctionnement et il soutient les impératifs du système économique. Il s'agit de la mondialisation, de la libéralisation de la dérégulation et de la privatisation. Cette logique du marché est devenue la logique de l'action politique.¹⁹

¹⁸ cf. Hübner, J., 2003: Globalisierung - Herausforderung für Kirche und Theologie. Perspektiven einer menschengerechten Weltwirtschaft, Stuttgart, p. 58.

¹⁹ Cette critique à l'endroit de la politique ne signifie pas qu'à notre avis, tout ce qui est juste du point de vue éthique ne peut se produire qu'en dehors du système politique existant! C'est précisément le système démocratique parlementaire qui admet les oppositions, les marges de liberté et les alternatives. Mais cela ne doit pas masquer l'existence du 'pouvoir', précisément dans ce système.

3. Mettre en place des réseaux de „pouvoirs“ créatifs et aptes au conflit pour la justice, la paix et la sauvegarde de la Création

Dans cette partie, je vais esquisser un faisceau stratégique pour la situation actuelle. Ce faisceau stratégique se compose des différents éléments suivants et je peux en tracer brièvement les contours comme suit:

I. L'individu: discours solidaire et stratégies de la désobéissance civile

La mondialisation de l'économie exerce à tous les niveaux une pression appelant au changement, ayant pour message central la 'flexibilité'. „Nous“ tous sommes contraints de faire face quotidiennement aux défis de la mondialisation. „Nous“ - chaque individu – devons tous en assumer la responsabilité et abandonner les garanties transmises sur le plan social et le plan de l'Etat. Le discours sur la mondialisation sert ainsi considérablement la privatisation des risques sociaux. Il s'agit là de tenir de manière délibérée et ciblée un discours de solidarité. Les stratégies de la désobéissance civile doivent y avoir systématiquement leur place.

II. Nouveaux mouvements sociaux

L'Etat et la politique ont eu depuis toujours, d'une certaine manière, un rôle fonctionnel pour le développement économique. Autrement dit, c'est la critique opérée par les nouveaux mouvements sociaux, le féminisme, le mouvement écologiste, le mouvement alternatif qui a, depuis toujours, induit des changements. Ces nouveaux réseaux de mouvements sociaux constitueront à l'avenir aussi un potentiel de changement important.

III. La société civile nationale et internationale: les organisations non gouvernementales comme pouvoirs pour promouvoir la justice, la paix et la sauvegarde de la Création

Les organisations non gouvernementales (ONG) apportent une contribution essentielle à une politique transparente et démocratique et ce, pas seulement là où des rapports de pouvoir confus dominent et où les institutions démocratiques sont absentes. Si elles sont structurées de manière efficace, elles fonctionnent comme supports d'une société civile démocratique à l'échelon national et international. Les ONG sont donc en contradiction avec un Etat qui se soumet à l'économie dans le cadre de la mondialisation „néo-libérale“ (depuis 1989!), autrement dit, qui s'adapte toujours plus aux conditions du fonctionnement économique. En attirant l'attention sur le fait que les institutions existantes (comme par ex. le FMI ou l'OMC) ont été, ces vingt dernières années, systématiquement restructurées au profit de la stratégie de la libéralisation et que de ce fait, elles portent une large part de responsabilité dans les inégalités extrêmes qui règnent dans le monde, les ONG peuvent aussi obtenir que ces institutions redeviennent plus autonomes et prennent davantage à leur compte la perspective de la justice.

Exemple: le rôle des revendications radicales ²⁰

„Les revendications du mouvement alter-mondialiste ne doivent pas nécessairement avoir un impact sur la ‘Realpolitik’ mais ouvrir des horizons sur le plan de la pensée et de l’action. Une revendication applicable politiquement serait, dans ce sens, l’abolition des grandes institutions comme l’OMC ou le FMI. Même si elle peut paraître irréaliste au premier abord, il est possible de véhiculer par ce biais-là des arguments sur la sclérose du système international. Car un ‘autre monde’ n’est pas possible avec l’OMC et le FMI. Ces organisations très puissantes donnent à croire que les problèmes peuvent être résolus ‘d’en haut’ à l’aide de capitaux. En demandant leur abolition, on pourrait enlever du crédit aux forces qui estiment que ces institutions sont réformables.“

IV. Les Eglises: processus confessionis

En 1997, la 23^e assemblée générale de l’Alliance réformée mondiale qui s’est tenue à Debrecen en Hongrie a appelé, en ce qui concerne la mondialisation, à „s’engager dans un processus de connaissance, de sensibilisation et de proclamation (*processus confessionis*)”.²¹

Ce processus de proclamation est fortement controversé, au sein de l’Eglise suisse (aussi). Si cette démarche n’est pas synonyme d’une diabolisation de la mondialisation de l’économie, mais qu’elle s’apparente davantage à une analyse ‘radicale’ (dans le sens d’aborder un problème à la racine), elle aura ainsi sa légitimation au travers de la perspective des personnes concernées. Trois domaines sont au cœur de ce processus des Eglises: la transformation écologique et humaine de l’économie de marché actuelle, le développement d’un commerce équitable et la promotion d’un système financier équitable. La base qui devrait servir de norme à la conception des domaines en question est „l’idée porteuse de sens d’une économie de la vie en abondance”²², qui ne se caractérise pas uniquement par une ‘abondance de biens’ matérielle mais par le fait que tous les humains ont une ‘vie en abondance’²³.

²⁰ Brand, U., 2002: Eine ‘andere Welt’ ist mit WTO und IWF nicht möglich. Ein Plädoyer für eine ‘offensive Herrschaftskritik’, in : Iz3W, cahier 261, Freiburg/D.

²¹ cf. Raiser, K., 2003: Antworten auf die Globalisierung. Herausforderungen für eine Kultur des Friedens, exposé présenté à Berne le 9. 1. 2003. Version légèrement raccourcie dans : Neue Wege, 3/2003.

²² cf. Ulrich, P., 1997: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern u.a, p. 214.

²³ Thème de la 24^e assemblée générale de l’Alliance réformée mondiale à Accra/Ghana, du 30 juillet au 13 août 2004: ‘Abondance’: justice pour tous, salut, diversité, participation, paix, justice entre les sexes, Création, justice économique.

Dans le contexte de la mondialisation de l'économie, le réseau des 'puissances' créatives et aptes au conflit a un rôle stratégique important à jouer et représente un potentiel de changement considérable:

- des potentiels de pouvoir fondamentalement différents et des pôles d'intérêts opposés permettent de générer des conflits et de les gérer.
- concernant l'injustice, une opinion publique critique voit le jour à l'ère de la mondialisation de l'information. Elle fait pression sur les institutions concernées.
- ces 'autres puissances' possèdent une autorité morale et une crédibilité élevées parce qu'elles sont en mesure de défendre sans compromis et de manière radicale des valeurs comme la justice et la préservation des bases de vie naturelles²⁴.
- ces „puissances“ se positionnent ouvertement, précisément dans un système politique parlementaire ouvert et ne nécessitent pas de processus de vote et de décision internes fastidieux. De ce fait, elles peuvent agir spontanément, rapidement, avec souplesse, précisément en ce qui concerne la formulation de critiques et l'organisation de protestations. Travaillant en réseau, elles se sont établies comme une force adverse efficace face aux puissances économiques.

C'est précisément ce réseau de forces créatrices et aptes au conflit qui maintient l'accès à des voies alternatives à la mondialisation de l'économie, une alternative que Konrad Raiser formule très précisément:

„Alors que ceux qui critiquent le principe même de la mondialisation misent sur des formes alternatives de réseaux sociaux et économiques à petite échelle, les réformistes pensent qu'il est nécessaire et possible de transformer la mondialisation économique dans l'intérêt des sociétés viables.“²⁵

4. Réflexions préliminaires à propos d'une éthique stratégique **- résumé**

Poser les bases des stratégies de changement dans une économie mondialisée signifie d'abord remettre en cause le paradigme de la 'malléabilité'. Ensuite, il faut examiner d'un œil critique la primauté de la politique comme première condition d'une telle malléabilité et on peut constater comme résultat que le pouvoir politique a adapté sciemment son fonctionnement au pouvoir économique et qu'il soutient de manière ciblée et délibérée les impératifs du système économique (mondialisation, libéralisation, dérégulation, privatisation). Pour la

²⁴ Voir à ce propos Dahrendorf, R., 2003: Auf der Suche nach einer neuen Ordnung. München.

²⁵ Raiser, K. 2003: Antworten auf die Globalisierung - Herausforderungen für eine Kultur des Friedens, in: Neue Wege 3/03, p. 77 .

réalisation de la justice, de la paix et de la sauvegarde de la Création il est nécessaire qu'il y ait, enfin, des réseaux de 'puissances' créatives et aptes au conflit qui reposent sans cesse la question de la justesse du 'système' dans les catégories de 'l'économie politique'²⁶, une question qui a été efficacement discréditée par l'effondrement du socialisme d'Etat. Instaurer une stratégie du changement implique que l'on reprenne cette question. Car c'est à ce moment-là seulement que l'on pourra associer les valeurs à la pratique!²⁷

²⁶ Je renvoie volontairement ici à Zinn, K. G., 1987 : Politische Ökonomie. Apologien und Kritiken des Kapitalismus, Opladen. Il est vrai que l'économie majoritaire juge que la question de l'économie politique est absolument inutilisable. La situation politique actuelle, en Allemagne par exemple, les protestations contre les 'réformes' ou les élections de la Sarre (5.9.04) où le SPD a subi d'énormes pertes et où les partis d'extrême droite et d'extrême gauche connaissent une forte progression montrent toutefois que la réflexion en termes d'économie politique regagne en importance et en plausibilité auprès de la base et des personnes concernées. En font partie des questions comme: justice et répartition, capital et travail, de l'exploitation au chômage, richesse et pauvreté, surabondance et manque comme paradoxes de l'aisance matérielle dans la société industrielle moderne, crises et légitimité, utilisation de la politique comme instrument par la logique du marché, participation aux décisions/stakeholder contre shareholder value.

²⁷ Dans le cadre de ces réflexions, nous n'avons pu que postuler la fonction « créatrice » du réseau des forces adverses sans l'explicitier précisément. Il est important, parallèlement à la génération et à la gestion des conflits, d'instaurer des alternatives à l'échelon local et mondial.

Annexe: pouvoir

Pouvoir signifie la capacité d'imposer dans une société (que ce soit sur le plan national ou international) ses propres intérêts contre les intérêts d'autres acteurs de la société (sur le plan personnel, institutionnel, structurel). Pour le pouvoir économique, il est essentiel:

I. *Les processus* de construction et de maintien du pouvoir sont:

- la monopolisation des ressources;
- les données économiques, les parts du marché, la puissance du marché, les conglomérats;
- le contrôle de la production.

II. Le pouvoir économique dans le cadre du mécanisme du marché est la *capacité*:

- de fixer les prix;
- d'accumuler des capitaux et des investissements;
- d'orienter les innovations technologiques.

III. *Les conséquences* du pouvoir économique au sein du néolibéralisme „post 1989“ sont:

- Le système économique et ses impératifs spécifiques (dérégulation, libéralisation, privatisation) colonise la politique, la culture, la formation, les médias... (= tous les domaines de la vie). Cela signifie: pilotage de la société dans une direction 'néolibérale' impliquant les réductions suivantes:
 - la liberté est réduite au libre-échange;
 - la justice à l'efficacité selon Pareto;
 - le droit au pouvoir;
 - la légitimité à l'acceptation forcée;
 - la morale aux intérêts.

L'éthique dans la diaconie: aux coupables le pardon

Jean-Pierre Thévenaz

La diaconie est une des pratiques de l'Eglise, un de ses lieux organisés: comment son éthique s'y traduit-elle? Cette question doit être posée dans un cadre plus large: comment l'éthique de l'Eglise se traduit-elle dans sa propre organisation, ses structures et ses pratiques?

En vertu de la seule Parole qui la fonde, l'Eglise du Christ est et doit être par priorité **lieu de pardon**. Si elle ne l'était pas, comment resterait-elle l'Eglise? Si, au lieu de pardonner, elle exige et pose ses conditions, reste-t-elle porteuse de toute l'éthique du Christ? Paul dit: „Il n'y a plus de condamnation pour ceux qui sont en Jésus-Christ“ (Rom. 8,1). Toute personne qui se sent coupable, incapable de satisfaire à des exigences, doit recevoir **la Parole gratuite aux coupables**.

Le travail de l'Institut que nous saluons aujourd'hui a régulièrement puisé son inspiration dans la vision chrétienne de la personne humaine pardonnée, restaurée dans toutes ses relations, ouverte à des chances nouvelles malgré ses échecs. Défendre dans la société une éthique sociale, c'est sans doute poser une Loi, des exigences et des conditions, les bases de règles communes, mais c'est d'abord regarder aux personnes que les règles existantes ont blessées ou épuisées. Pour coller à la réalité sociale vécue, l'éthique sociale chrétienne doit puiser son information auprès des lieux d'action diaconale de l'Eglise comme partenaires prioritaires, chargés d'entrer en relation avec les personnes regardées comme faibles et incapables, coupables et non à la hauteur. Non pour les déclarer coupables: là n'est pas le rôle de la parole d'Eglise, et elles sentent déjà suffisamment leurs limites! Il s'agit au contraire de leur offrir une approche qui soit gratuite et gracieuse, porteuse de la grâce qui pardonne et rend confiance.

La diaconie sait parler en écoutant

L'Eglise est en effet appelée à offrir la Parole de pardon, même de façon non verbale, par des gestes d'accueil, par une oreille tendue qui écoute, par des lieux de partage de nourriture, d'argent ou de savoir. C'est alors qu'elle est service, diaconie, ce que mon Eglise du canton de Vaud a choisi voici quatre ans d'appeler „Présence et Solidarité“, en ouvrant dans chaque district un ou deux ministères de ce type, pour compléter l'action de son Centre Social Protestant déjà âgé de 40 ans.

Dans les lieux qu'elle anime et organise, la diaconie parle aussi. Elle vit par ses structures et par ses pratiques **une éthique spécifique de la communication**. Car elle doit parvenir, dans le temps limité où elle se trouve en contact avec des

personnes, à faire en sorte qu'elles soient accueillies et écoutées et puissent percevoir l'ouverture qui leur est offerte, aussi incapables ou coupables soient-elles. La diaconie pourra-t-elle ainsi leur dire un pardon sans condition? Voudra-t-elle le leur annoncer?

Prudence! Beaucoup de gens engagés dans la diaconie y sont précisément pour ne pas devoir proposer une doctrine ni un enseignement, pour établir une relation personnelle gratuite et efficace, en réponse à une situation pratique exigeant des gestes techniques précis. Prêts à se reconnaître porteurs du visage du Christ pour autrui, ces gens auront quelque peine à inscrire cette expérience dans des termes doctrinaux ou théoriques. La référence au Christ ne sera pas forcément explicite sur leurs lèvres. Mais ils devront pourtant inévitablement, tôt ou tard, travailler sur la question de leur spécificité chrétienne au milieu des autres services sociaux.

La diaconie n'est pas qu'un service social

Lorsque l'Eglise ouvre un service diaconal, elle prend bien soin de ne pas doubler ce que les services de l'Etat ou d'autres services privés font déjà. Elle développe une offre spécifique à l'intention d'un cercle particulier de bénéficiaires qui passent constamment entre les mailles du filet social.

Heureusement que ce filet social lui-même est déjà créé pour offrir des sécurités à ceux que l'existence a désécurisés! Une part de ses moyens revient d'ailleurs à des projets d'aide de notre diaconie. Nos services diaconaux conduisent en effet également des projets subventionnés par des lois sociales, relevant des mécanismes sociaux courants, et donc susceptibles d'être assurés également par d'autres organisations. Seront-ils exécutés de la même manière? Il y aura peut-être une différence de style, reflétant aussi la vision chrétienne de la personne blessée. Si une administration choisit de favoriser une œuvre diaconale et de lui confier la gestion d'un projet, c'est peut-être en raison de l'éthique particulière de cette organisation: sa manière d'agir justifie le privilège obtenu.

Même dans ce cas, l'application du droit restera requise dans la mise en œuvre du projet: il existe un risque d'exclusion de certaines personnes du cercle des bénéficiaires en raison d'une incompatibilité entre leur comportement passé ou leur situation légale actuelle et les règles du subventionnement. C'est un problème que des services diaconaux ont rencontré ces dernières années avec l'Office fédéral des assurances sociales, et des risques semblables subsistent, notamment dans le soutien que nous offrons aux employés immigrés sans autorisation de séjour.

La diaconie de l'Eglise exerce son mandat spécifique lorsqu'elle s'adresse à des personnes qui se trouvent exclues du bénéfice d'autres aides sociales, en raison de comportements ou de situations incompatibles avec les règles d'attribution de

ces aides. Il s'agit de personnes qui apparaissent comme **non conformes, inaptes ou imparfaites**, voire carrément coupables aux yeux de la morale ou de la loi.

C'est ainsi qu'on a développé des services pour chômeurs et demandeurs d'emploi au moment où plusieurs d'entre eux ont été déclarés „inaptes“, exclus de l'emploi par des exigences de disponibilité, de qualification, d'engagement auxquelles ils ne se sentaient plus capables de répondre. On a créé de même des rencontres de soutien aux mères (et pères) élevant seules leurs enfants, au moment où elles se trouvent soumises à de lourdes exigences d'organisation, avec moins de temps et moins d'argent, ainsi qu'à des procédures judiciaires touchant à leurs relations les plus chères. On a ouvert aussi – et plus encore depuis l'introduction du nouveau traitement des requérants d'asile non acceptés comme tels – des permanences de conseil pour les étrangers sans autorisation de séjour, qui sont confrontés à la nécessité de se cacher ici pour survivre.

De tels services, organisés par la diaconie, donc au nom de l'Eglise, apportent une réponse à l'impuissance de ces personnes, à leur conscience d'échec. Ils leur ouvrent une relation nouvelle avec la vie collective, un avenir possible, sans pression ni jugement. Même sans apporter de solution technique à tous les problèmes propres à de telles situations, ils offrent aux personnes concernées – et souvent aussi aux services qui en ont la charge – des possibilités de regarder la réalité de plus haut, loin des exigences administratives, morales ou légales.

Le service est conçu de telle manière que les personnes ne soient pas replacées immédiatement devant leur inaptitude ressentie, devant leurs échecs passés, devant les exigences de la société, aussi justifiées soient-elles: **leur besoin actuel** est mis au premier plan, les conditions d'accès généralement imposées sont contournées par une forme ou une autre de gratuité. Pour permettre cette simplicité, pour rendre le service réellement accessible, la rencontre est organisée dans **un cadre relativement informel**, impersonnel et anonyme dans certains cas, afin d'offrir un accès „à bas seuil“ précisément destiné à des personnes sensibles, parfois révoltées, parfois fragiles.

La présence d'un serviteur de l'Eglise aux côtés de ces personnes est offerte précisément comme un signe de pardon, de solidarité, de compréhension, même et surtout si elles se sentent coupables ou incapables, et un soulagement dans la mesure où le passé est tenu à distance et où l'avenir peut s'ouvrir à nouveau. Telles sont les premières caractéristiques de cette éthique spécifique de la communication.

La diaconie offre le pardon comme un nouveau départ

Mais quelle doit être, au-delà de cette présence discrète, la forme de communication spécifique à la pratique de la diaconie? Pour les bénéficiaires, en quoi peut consister le pardon reçu?

Il s'agit de distinguer ici entre déculpabilisation et pardon: les raisons de se sentir incapable ou coupable ne sont pas nécessairement fausses ou exagérées. Le coupable pardonné n'est pas déculpabilisé, il est placé au dehors de sa culpabilité, mais dans la réalité sociale. Accomplir un service diaconal ne conduit pas à supprimer les règles de cette vie sociale ni les exigences des divers partenaires professionnels ou administratifs. Avec la personne concernée, il faudra retrouver **le chemin du réel**.

Souvent même, les porteurs de services diaconaux sont amenés à prendre position sur ces règles sociales, dans les procédures de consultation des autorités législatives, car ils se sentent appelés à définir avec les législateurs – qui ne souscriront évidemment pas à toutes leurs propositions – les règles les plus adéquates pour l'avenir, les plus souhaitables en vertu même de l'expérience diaconale.

Mais le propre de la diaconie n'est pas de poser les conditions d'humanité, de dignité, de justice dans le traitement des situations sociales difficiles. C'est au contraire de tirer les personnes de leur situation d'échec et de leur sentiment d'inadéquation en créant des **occasions favorables**.

La Parole du Christ est „bonne nouvelle“, quoiqu'elle confirme la Loi de l'Alliance, parce qu'elle annonce „l'année favorable“ du Seigneur, qui est libéré pour les captifs et vue pour les aveugles (Luc 4,18s.).

L'éthique de communication de la diaconie, après son approche discrète, cherche à tracer des chemins de survie: le pardon ne maintient pas les personnes dans leur marginalité, leur comportement d'échec, leur exclusion. La diaconie invente alors **des pratiques alternatives et créatrices**: ainsi la proposition de formes d'emploi particulières pour des exclus du marché du travail, ou l'organisation de lieux d'entraide entre femmes élevant seules leurs enfants, ou l'effort de régularisation des étrangers employés sans autorisation. Des investissements sont opérés pour créer des structures et lancer des pratiques; des démarches individuelles sont effectuées pour fournir aux personnes des lieux adéquats d'épanouissement.

Le geste diaconal lui-même est ouverture d'avenir, temps favorable. La Parole au nom du Christ ne l'accompagne généralement pas, mais l'institution diaconale porteuse de telles démarches se fait néanmoins reconnaître comme un bras rattaché à cette même Tête.

Et comment la personne concernée va-t-elle **accueillir le pardon** qui lui est offert? Cette question s'est toujours posée à propos de la communication chré-

tienne: celle-ci passe par l'écoute, la fermeture ou la conversion du cœur, la justification, la sanctification: autant d'étapes et de réactions que la plus vieille théologie pratique discernait à propos du travail de la Parole dans le cœur des auditeurs!

La diaconie s'y confronte à son tour. Mieux que quiconque, elle connaît la tendance autodestructrice des personnes victimes de pressions sociales: leur sentiment d'imperfection et de culpabilité ne s'efface pas d'un coup, aussi vigoureuse que soit la parole de pardon, aussi précis que soit le geste du pardon. Il serait alors contraire à la solidarité de laisser ces personnes seules devant leur avenir, de les déclarer simplement responsables d'elles-mêmes, de refaire appel à leur volonté, à leur autonomie. Remettre sur leurs épaules le poids des décisions, sans repérer avec elles le chemin des décisions possibles, ce serait les pousser à retrouver leur échec antérieur.

La communication est un accompagnement qui ne s'arrête pas à la proclamation quasi verticale du pardon. Elle reprend le contact et se charge de renouer les fils rompus, les liens distendus avec les divers partenaires de la réalité sociale des personnes.

Il en va de même, bien évidemment, d'un accompagnement pastoral ou d'un jeu de pressions politiques: on n'abandonne pas le partenaire en le priant de prendre ses décisions seul. Toutes les communautés de l'Eglise peuvent vivre et faire vivre cette pratique qui fortifie autrui, dans la mesure où elles se considèrent comme des lieux de guérison, de réconciliation, d'accueil pour tous et pour chacun. Mais il ne leur est souvent pas naturel de s'ouvrir aux victimes de situations d'échec. C'est pourquoi l'Eglise serait incomplète sans sa diaconie, où la personne apparemment incapable est expressément reçue, rencontrée et accompagnée pour s'entendre annoncer ses capacités retrouvées dans une société qui semblait vouloir l'en priver.

La diaconie veut élargir la règle de vie

Les règles déplaisent, l'éthique semble synonyme de contrainte. Mais ce n'est pas la victime qui s'y oppose avec le plus de vigueur. Une personne qui se sent hors des normes sociales peut certes dénigrer les règles, les ignorer, mais sans cesser de les confirmer. Le pardon ne s'arrête pas à de telles réactions et incite au contraire à **revoir la règle** à la lumière de l'expérience. Qu'une personne paraisse refuser la règle, c'est peut-être simplement sa façon de refléter sa situation de crise.

Le regard de pardon conduit ici à ne pas faire de différence entre les diverses façons d'exprimer une crise, à offrir gratuitement un nouveau départ, une nouvelle entrée dans le monde de la réalité, avec ses exigences et ses règles: travailler, éduquer, appartenir...

L'accueil des marginaux, apparemment incapables de s'insérer dans une vie de travail normale, va leur révéler des espaces possibles pour leur marginalité dans le cadre même des structures sociales. La solidarité avec les familles monoparentales fera apparaître d'autres repères dans l'emploi du temps (et dans la composition des revenus) que ceux d'une famille comptant deux adultes. Le soutien aux chômeurs répondra au culte du travail: faut-il se sentir coupable de ne pas retrouver rapidement un emploi? Et le soutien aux immigrés répondra à la question des besoins de main-d'œuvre: faut-il se sentir coupable de trouver chez un employeur local un emploi précaire et sous-payé?

La diaconie devient ainsi responsable, co-responsable des règles sociales elles-mêmes; elle ne nie pas le sens de la famille, du travail ou des frontières et leurs exigences, quand bien même certaines organisations donnent parfois l'impression qu'à leurs yeux ces exigences sont trop culpabilisantes. Quand des personnes ont perdu confiance en leurs propres capacités, on cherchera simplement à développer **un nouvel équilibre** entre leurs conditions actuelles et les obligations matérielles qui continuent de s'imposer à elles. La personne qui a perdu l'élan face aux exigences de la règle sociale doit recevoir un pardon qui la guérisse et une règle qui la relance, plutôt que des sanctions qui la paralysent.

Il faut pour cela déployer un élargissement des règles elles-mêmes, inventer des solutions non pesantes, imaginer **des formes différentes** de vie sociale au cœur de la réalité et de ses règles. C'est la tâche même de l'Eglise et de sa diaconie dans le débat social, troisième aspect de son éthique propre de communication.

Même dans de nouveaux cadres sociaux, la personne soutenue et restaurée risque fort de rester à la fois coupable et pardonnée, **à la fois inapte et capable, tendue ou crucifiée** entre les exigences et les chances qui sont simultanément devant elle. Notre diaconie est parole d'Évangile jusque dans cette conséquence, que sa propre éthique doit réfléchir: la communication doit retrouver des règles, mais sans prendre des formes qui épuiserait le bénéficiaire à l'infini, faute d'une conscience claire de cette tension.

Nous vivons parfois une vie d'Eglise – ou une conscience morale intériorisée – dans lesquelles on ne sait plus pardonner ni autoriser l'imperfection et l'inaptitude. Or c'est le porteur même de l'Évangile qui, dans son service, dans sa communication, doit savoir assumer par lui-même l'inconfort de la Croix qu'il a osé prendre sur lui à la suite du Christ. Au lieu d'écraser autrui, il devient alors porteur de guérison.

... et „associer la pratique aux valeurs“

Une première expérience issue de la consultation éthique à l'hôpital de l'Île à Berne

Plasch Spescha

Le titre de mon article repose sur une inspiration qui m'est venue lors de la première lecture de l'invitation au symposium. A la manière dont le thème était formulé et introduit, j'avais l'impression qu'il était amputé de moitié, comme si la pratique actuelle était exempte d'éthique! Je sais, bien sûr, que tel n'est pas l'avis de Hans-Balz Peter. Nous avons suffisamment travaillé ensemble. Comme il a accepté le thème que je proposais, je pense qu'il est important à ses yeux de lier la théorie à la pratique – et réciproquement - et de les voir associées.

Je vais subdiviser mon intervention en deux petits chapitres: d'abord, je vais dire l'essentiel de l'origine, de l'organisation et du concept du service de consultation éthique de l'hôpital de l'Île, l'hôpital universitaire bernois. Je vais faire ensuite un tour d'horizon des situations qui ont conduit à l'intervention du service de consultation. Je dégagerai enfin trois thèmes qui, à mon avis, nécessiteraient une réflexion éthique approfondie et font obligatoirement partie du débat médical en matière d'éthique.

1. Origines

1.1 Le cadre institutionnel

L'Île - c'est ainsi que l'hôpital universitaire bernois est couramment appelé dans la population - est une maison qui compte 1'000 lits, 54'000 patients hospitalisés, 168'000 patients suivis en ambulatoire et 6'300 collaborateurs et collaboratrices (chiffres arrondis datant de 2003).

Le service de consultation éthique de l'hôpital de l'Île est chapeauté par le *forum éthique*. Ce dernier a été constitué en l'an 2000. Ses fondements sont les lignes directrices de la maison. On y trouve ceci: „Le but est de dispenser un traitement et des soins médicaux de qualité optimale dans un climat agréable au patient, fondé sur le respect face à la dignité et à la liberté humaines. Dans les situations où l'art médical et les soins ne sont plus d'aucun secours, il y a lieu de permettre aux patientes et aux patients de mourir dignement.“ (1993)

C'est dans le règlement du forum éthique que l'on établit le lien avec l'éthique: „Dans une société pluraliste et multiculturelle, ces exigences conduisent aussi à des conflits d'ordre éthique. Afin de les vivre et de les surmonter de manière aussi humaine et adéquate que possible, la direction de l'hôpital a approuvé, lors de sa séance du 19 juin 2000, la création d'un forum éthique.“

La tâche principale est formulée de manière très claire et succincte dans l'article concernant les buts: „Développer la sensibilité et la compétence éthiques à l'hôpital de l'Île“.

De par son statut, le forum éthique est une commission de la direction de l'hôpital. Sa composition est interprofessionnelle et l'organe chargé de son élection est la direction de l'hôpital.

1.2 Saisir l'opportunité

Si l'on considère l'origine du projet, ce qui a joué un rôle déterminant, c'est le fait que les bonnes personnes se sont rencontrées au bon moment pour agir. L'un des facteurs est que l'aumônerie était prête, dans le cadre des 600% de poste qu'elle détenait, à mettre à disposition 20%. Cela signifie que le forum éthique est une petite plante dont le service de consultation éthique constitue une branche.

On serait sans doute tenté de soupçonner qu'il s'agit là d'un alibi. On pourrait aussi se plaindre des maigres, trop maigres ressources mises à disposition. L'attitude du président de la direction d'alors, Peter Saladin, face aux cadres, ne laissait toutefois aucune place à cette tentation. Il incarnait l'attitude suivante: „Je suis là pour vous aider à résoudre les problèmes. Je pourrais moi-même me plaindre. Je connais trop bien les problèmes.“ La consigne était donnée: il s'agissait - et il s'agit encore - de concevoir des stratégies pour faire non pas le plus possible mais ce qui est juste et ce qui convient avec des ressources très restreintes.

1.3 Le concept

La première tâche du forum éthique a consisté à mettre en place un service de consultation éthique. L'idée était d'instaurer un service accessible en permanence, pouvant être contacté directement par toutes les personnes intéressées – les patientes et les patients, le personnel soignant, les médecins, les sages-femmes, les personnes parentes ou proches, etc. Par conséquent, les travaux préparatoires se sont concentrés sur deux points: élaborer un concept et avoir des entretiens avec les personnes travaillant à l'hôpital, possédant une formation éthique complémentaire.

Le forum éthique a consacré plusieurs séances à la discussion du projet de concept. L'une des règles du jeu était que le nom des personnes intéressées en possession d'une formation éthique complémentaire ne devait être connu que du bureau du forum éthique. Le résultat de ces délibérations très ouvertes et contradictoires a été tout à fait surprenant mais juste. Il constitue un bel exemple – encourageant aussi – d'une culture du jugement éthique et d'une démarche de consensus.

Il en a résulté une variante de service de consultation éthique très allégée. A mon avis, trois raisons ont été déterminantes – dans le sens de „la contrainte curieusement non contraignante du bon argument“, selon Jürgen Habermas:

- Manque de clarté complet quant aux besoins réels (et non imaginaires) d’une compétence professionnelle particulière en éthique pouvant intervenir rapidement au niveau de la procédure de traitement et de soins;
- Le constat réaliste que, s’il fallait vraiment une compétence professionnelle spécialisée en éthique, cette dernière devait avoir le même niveau de qualification que les autres spécialistes de la maison; indubitablement, surtout dans un hôpital universitaire. Dans ce contexte, on s’est également demandé si cette consultation devait être prise en charge, dans le cas idéal, par des médecins et des soignants ayant suivi une formation complémentaire en éthique. A mon grand étonnement, ceci a été réfuté par ces groupes professionnels: l’inévitable collision d’intérêts a été considérée comme un obstacle risquant d’empêcher que le changement de perspective soit utilisé de manière profitable dans la zone conflictuelle entre le traitement médical, les soins, le patient et les proches.
- Les personnes susceptibles d’assumer cette tâche doivent être indépendantes, ne doivent pas être liées au même ordre hiérarchique et doivent aussi pouvoir compter sur leurs compétences professionnelles autonomes face aux personnes occupant une fonction dirigeante.

Ainsi, le service de consultation éthique qui a été créé peut être appelé de préférence en cas de conflits d’ordre éthique dans lesquels le facteur temps ne joue pas un rôle primordial. Il peut aussi être utilisé pour une réflexion éthique a posteriori. De plus, même s’il n’est pas atteignable en permanence, il convient malgré tout d’essayer de le contacter en cas d’urgence.

Un effet secondaire de l’institutionnalisation du service de consultation éthique est le fait que l’on est confronté en permanence aux dangers de la présomption éthique et de la déresponsabilisation éthique. Par présomption éthique, j’entends le fait de croire que seule l’institutionnalisation d’une réflexion éthique permet d’introduire, au sein d’une organisation, une sensibilité éthique, une réflexion éthique et une manière d’agir éthique. Ceci n’est pas toujours exprimé ouvertement mais on le perçoit assez souvent de manière sous-jacente. Par déresponsabilisation éthique, j’entends la tentation de soustraire aux personnes concernées et impliquées la capacité de décision et, en cas de conflit éthique, de déléguer ces décisions au service de consultation. La figure du commissaire ou de la commissaire en éthique ne tarde pas alors à se profiler à l’horizon – une figure autoritaire, propre à ranimer la morale de l’obéissance au lieu de miser sur une éthique émancipatrice et discursive.

2. Un coup d'œil sur la pratique

2.1 Situations concrètes

Le service de consultation éthique de l'Île a aujourd'hui tout juste deux ans de pratique. Un tour d'horizon des situations et des personnes qui ont appelé l'intervention du service de consultation montre deux choses: l'intention de voir le service utilisé par tous les intéressés est réalisée. Quant aux besoins, on peut dire simplement qu'il s'agit en général de situations très particulières caractérisées par un potentiel de conflit élevé et une grande incertitude.

Le service de médiation interne à l'hôpital demande de l'aide: une femme a suspendu, au dernier moment, sa tentative de suicide suscitée par des douleurs insupportables et fait appeler l'ambulance. Elle est aux soins intensifs, sans connaissance. Ses proches reprochent à l'hôpital de ne pas respecter du tout la volonté de mourir de cette femme.

En néonatalogie, les soignant(e)s souffrent de ne plus arriver à rien faire de bien depuis trois semaines pour une petite fille née prématurément. Ils ont l'impression, au contraire, de ne lui infliger que souffrances et tribulations.

Un médecin cherche un soutien quant à la question de savoir s'il doit répondre au besoin de don de cartilage pour traiter des lésions du genou. Par une transplantation de cartilage, il est possible, dans certains cas, de prévenir un raidissement du genou.

Un jeune couple prend contact sur la proposition de son curé. Il aimerait examiner une fois encore, sous un angle éthique et religieux, sa décision de procéder à une fécondation in vitro.

Les soignants des soins intensifs font part du vœu exprimé par les parents d'un jeune de 18 ans qui se trouve en état de mort cérébrale à la suite d'un accident ; ils souhaitent consulter une personne extérieure afin de prendre la bonne décision quant au don d'organes.

Le service de médiation nous met en contact avec une femme enceinte qui souhaite un avortement tardif. Le grave handicap du fœtus a été décelé très tard, ce que le couple considère comme une erreur médicale. La femme est hautement suicidaire et le personnel – médecins, sages-femmes et personnel soignant – est très partagé quant à la question de savoir s'il faut répondre à la demande du couple.

Après l'accord du patient quant à l'implantation d'un organe de remplacement mécanique, le médecin souhaite réfléchir encore une fois à la responsabilité particulière qu'il porte. Ce traitement a un caractère expérimental et le patient est conscient du fait qu'il pourrait mourir.

L'équipe responsable des traitements en néonatalogie est très partagée quant au fait de savoir si elle doit proposer ou non aux parents d'un enfant prématuré âgé de sept semaines une opération cardiaque risquée.

Un spécialiste des soins souhaite clarifier pour lui-même comment il pourra gérer une manœuvre problématique en salle d'opération.

Il y aurait beaucoup à dire sur ces différents exemples, tant de manière spécifique que générale. Je vais me limiter à trois aspects pour en déduire un besoin de réflexion d'ordre éthique.

2.2 ...et associer la pratique aux valeurs

D'abord: les exemples cités montrent que la consultation éthique est généralement confrontée à des situations qui sollicitent les personnes impliquées dans leur statut de personnes humaines – sur le plan de leur identité personnelle et professionnelle – jusqu'à des limites extrêmes. En l'espace de quelques heures, jours et – plus rarement – semaines, il faut prendre des décisions dont les conséquences ont une vaste portée. Pour les patient(e)s, ce sont en outre des décisions qui concernent leur vie et qu'ils doivent prendre généralement dans un état exceptionnel, sans y être du tout préparés. Pour les médecins, les soignants et les sages-femmes, ce sont des décisions qui doivent être prises sous la pression du temps et du rendement, souvent avec une connaissance très approximative de la personnalité, de la volonté et des vœux des patientes et des patients.

Le besoin de réflexion éthique se concentre sur la question suivante: comment parvient-on à prendre des décisions que l'on peut assumer face à la pression du temps et du rendement, dans des crises inattendues de la vie et en disposant d'informations incomplètes et peu fiables? Un renouvellement de la théorie traditionnelle de la théologie morale concernant les circonstances et les vertus de la raison pourrait-il être utile?

Deuxièmement: en réfléchissant à mes interventions, j'ai été frappé de voir qu'à plusieurs reprises, c'est le fait d'avoir posé la bonne question qui a joué le rôle essentiel dans la prise de décision. Une fois, c'était la question posée aux spécialistes traitants: le patient *a-t-il le droit*, le cas échéant, de mourir? Une autre fois, la question était la suivante: avez-vous demandé l'avis de la patiente à ce sujet? Ou encore: l'opinion, la volonté, les vœux, les représentations et les espoirs du patient sont-ils connus? Ou encore, dans le cas d'un prématuré qui avait froid et qu'il était de plus en plus difficile de maintenir chaud: cette forme de froid est-elle le signe de l'approche de la mort?

La requête que j'adresse à la réflexion éthique est, par conséquent, la suivante: quel doit être le rôle de la question dans le processus de décision éthique? Et de quel type de questions s'agit-il? Je plaide en faveur des questions éthiques

comme l'art et la condition permettant de prendre des décisions créatives, justes, respectueuses de l'être humain et de la situation.¹

Troisièmement et pour terminer: comme troisième et dernier point, j'aimerais associer encore mon travail d'aumônier, mon activité principale. Dans les deux domaines – tant dans les consultations éthiques que dans mon activité d'aumônier – deux notions reviennent régulièrement au cours des discussions et des rencontres ; elles appelleraient à mon avis un débat et une réflexion plus approfondis sur le plan éthique. Ce sont les notions 'absurde' et 'tragique'. Ces deux notions sont utilisées aussi bien par les patientes et les patients que par leur entourage et par le personnel traitant des groupes professionnels les plus divers. Elles reflètent la prise de conscience que le contexte dans lequel on prend (et doit prendre) des décisions dans la médecine est ressenti régulièrement comme déroutant ; la prise de conscience aussi que de nombreuses situations où l'on prend des décisions ne peuvent être perçues que comme fatidiques.

Exprimer cela signifie du même coup énoncer un autre besoin de réflexion: décider et agir de manière éthique - de manière responsable – face à l'absurde² et au tragique – est-ce possible et à quoi faut-il être particulièrement attentif?

¹ cf: Bastian, H.-D., 1969: Theologie der Frage, München.

² cf: Hober, C., 2001: Das Absurde. Studien zu einem Grenzbegriff menschlichen Handelns, in: Studien der Moralthologie Band 19, Münster.

Les prestataires de services financiers face au défi éthique – bilan provisoire

Stefan Streiff

1. Valeurs définies formelles et informelles dans l'industrie financière

On peut très bien décrire le défi éthique que doivent relever les prestataires de services financiers par leur attitude face aux valeurs. Le résultat de cette démarche de longue haleine dépend de la manière dont l'analyse des valeurs est effectuée. Un exemple dépasserait à lui seul le cadre de cet article. Nous pouvons néanmoins esquisser quelques points de repère.

Comme on le sait, les valeurs acquièrent leur portée individuelle dans un ensemble de valeurs obéissant à une orientation précise. Cette constellation de valeurs¹ est tout à fait révélatrice. Mais en la décrivant, il faudrait veiller à ne pas comprendre le titre de notre symposium comme s'il n'existait encore aucune valeur dans la pratique. La pratique regorge de valeurs. Et les autres „valeurs que l'on souhaite associer à la pratique“ seront nécessairement confrontées à ce qui est en vigueur depuis longtemps dans la pratique – que ce soit conscient ou inconscient – sur le plan formel ou informel.

Dans une perspective éthique, ce sont les critères économiques de la sécurité, du rendement et de la solvabilité qui constituent les valeurs formelles essentielles de l'industrie financière. Respecter les intérêts des clients, gérer avec soin leurs valeurs matérielles et les multiplier, de même que financer de manière professionnelle des projets privés et publics: telle était la tâche de l'industrie financière dans l'ancienne économie et cette tâche restera la même lorsque la nouvelle économie aura fait son temps.

Mais en abordant le plan formel des valeurs, on est encore loin d'avoir tout dit de ce qui est en vigueur dans l'industrie financière et de ce qu'elle considère comme ayant de la valeur. Il y a d'abord les valeurs que l'entreprise définit elle-

¹ A propos de la question des valeurs, nous renvoyons aux quelques ouvrages choisis ci-dessous: Labhart, P. A., 1999: Value Reporting. Informationsbedürfnisse des Kapitalmarktes und Wertsteigerung durch Reporting, Zurich.

Schüz, M., 1999: Werte – Risiko – Verantwortung. Dimensionen des Value Managements, München.

Streiff, S. (en collaboration avec S. Barnes-Städler et W. Bircher), 2000: Der Begriff „Wert“ im Management. Eine kritische Annäherung an das Value Based Management, in: Schriftenreihe der Management Weiterbildung der Universität Zürich, No. 21, Bern-Stuttgart-Wien.

même. ‘Le respect’, ‘la confiance’, ‘le travail en équipe’, ‘l’intégrité’ sont des candidats souvent cités. Malheureusement, de telles déclarations ne conditionnent le cours des choses que dans des cas exceptionnels. Et quand cela se produit, cela relève moins des valeurs que d’une politique commerciale cohérente. Cela arrive et cela existe bel et bien. Mais généralement, c’est un niveau informel des valeurs qui détermine le cours des choses. La direction dans laquelle ce terrain favorable à des valeurs informelles peut être utilisé est essentiellement influencée par les rapports de pouvoir qui prévalent.

Comme toutes les entreprises, les prestataires de services financiers ont l’intérêt légitime de réaliser un bénéfice. Dans l’industrie financière, la marge de manœuvre est très grande et peut aller, dans le cas extrême, jusqu’à ériger en absolu l’intérêt personnel ou l’intérêt de l’entreprise des intermédiaires financiers. Plusieurs des soi-disant scandales financiers de ces dernières années découlent directement de cette collision entre les intérêts propres et les intérêts du client. Ils remettent clairement en cause la légitimité de certaines valeurs actives de manière informelle.

Le fait qu’un ensemble de valeurs se compose de valeurs définies formelles et informelles peut être aisément observé dans les entreprises de l’industrie financière. La politique de l’entreprise a pour tâche de piloter et de coordonner la constellation des valeurs en vigueur de manière à ce qu’il soit possible d’agir de façon cohérente et défendable. Ce qu’il faut, c’est un rôle d’intégration de la part de la tête de l’entreprise, et ce dernier n’est jamais achevé mais nécessite une attention permanente en raison des nombreuses zones de tension dans lesquelles évolue la branche des prestations financières. Les réflexions qui suivent portent sur ce rôle d’intégration² et moins sur les différentes valeurs qu’il s’agit d’assortir.

2. Le problème éthique fondamental d’une entreprise

Cet article a pour but de montrer, à partir de quelques problèmes propres à diverses branches, de quelle manière le problème éthique fondamental d’une entreprise est abordé dans l’industrie financière. Le problème essentiel consiste ici aussi à faire concorder l’éthique commerciale et le succès des affaires, bref, à être un prestataire de services financiers à la fois couronné de succès, conscient de ses responsabilités et crédible.

Comme les entreprises d’autres branches, les prestataires de services financiers sont eux aussi analysés et évalués par des agences de caractère éthique (sous

² Les réflexions de cet article concernant le défi éthique que doivent relever les prestataires de services financiers reposent, dans leur concept, sur l’éthique économique d’intégration, cf. Peter, U., 2001: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern-Stuttgart-Wien, 3ème édition.

l'angle de l'écologie, de la durabilité, de la 'Corporate Social Responsibility'). Les problèmes mentionnés sont mis en évidence par l'analyse des entreprises de l'industrie financière sous un angle éthique. Il n'est pas possible de décrire ici la méthode adoptée par cette analyse³. Nous renonçons également aux tableaux statistiques ou aux descriptions quantitatives pour nous concentrer sur quatre types de problèmes qui apparaissent comme centraux dans cette analyse.

Nous ferons enfin la dernière réserve suivante: les prestataires de services financiers sont tout sauf un groupe d'entreprises homogène. Les grandes banques mondiales de droit privé se distinguent considérablement, quant aux buts de l'entreprise et à son activité, de prestataires de services financiers généraux, de coopératives bancaires, de prestataires de services financiers de droit public, d'instituts financiers internationaux ou de petits gérants de fortunes. La réflexion concernant ces différences ne pourra être que marginale.

3. Problèmes spécifiques à la branche

Les prestataires de services financiers portent une responsabilité particulière⁴, dans la mesure où ils peuvent diriger le flux des capitaux à l'échelon local, national et mondial. Les entreprises de cette branche se présentent comme des intermédiaires et des consultants de l'économie et marquent fortement l'évolution, tant économique que sociale et écologique.

Dans une perspective éthique, la question qui se pose est de savoir ce qui les guide et comment ils s'orientent lorsqu'ils allouent la ressource 'capital'. Du point de vue de l'éthique économique, la question est de savoir si, par leur activité, ils contribuent à dissocier l'économie de la société ou s'ils contribuent à répondre au besoin d'orientation actuel de la libre économie de marché⁵. Dans la perspective de l'éthique de l'entreprise, cela signifie par ailleurs: une entreprise peut-elle continuer de se considérer comme une unité de maximisation des gains isolée de tout ou s'efforce-t-elle de devenir un membre de la société digne de reconnaissance?

³ Dow Jones Sustainability Indexes (<http://www.sustainability-index.com>), oekom research (<http://oekom.de>), INrate ethical assessment by INFRAS and NEST (<http://inrate.ch>), imug – Institut für Markt, Umwelt, Gesellschaft (<http://imug.de> ou <http://ethisches-investment.de>) ou Dr. Höller Vermögensverwaltung und Anlageberatung AG (<http://www.hoeller.ch>) donnent un aperçu de ces méthodes.

⁴ cf. Thielemann, U., Ulrich, P., 2003: Brennpunkt Bankenethik. Der Finanzplatz Schweiz in der wirtschaftsethischen Perspektive, Bern-Stuttgart-Wien, avant tout 41-48.
cf. en outre: Wagner, A., 1999: Unternehmensethik in Banken, Wien, avant tout 81-162.

⁵ cf. Ulrich, P., 2002: Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg-Basel-Wien, avant tout 72-98.

Lorsqu'on observe les prestataires de services financiers sous cet angle éthique, on voit apparaître quelques problèmes spécifiques à la branche que nous nous proposons d'esquisser brièvement dans ce qui suit: transparence, loi et engagement personnel, intégrité de l'action et politique commerciale.

3.1. *Transparence*

On ne constate pas seulement un manque de transparence en ce qui concerne l'organisation de l'entreprise ou la question des salaires des directeurs – des thèmes qui sont débattus aujourd'hui en lien avec la 'Corporate Governance'⁶. Un investisseur attentif aimerait savoir par ailleurs quels projets sont financés, à qui on accorde des crédits, de quelle manière un prestataire de services financiers place l'argent qui lui est confié et le sien propre et dans quelles entreprises il a des participations. C'est dans les décisions qui précèdent ces activités qu'un prestataire de services financiers montre son vrai visage. Ou alors, quand la transparence est absente, le visage n'est reconnaissable que dans ses contours.

Quand on procède à l'analyse d'une entreprise dans une perspective éthique, il est difficile, particulièrement dans le cas des grandes entreprises, d'accéder à des informations de ce type. Une entreprise qui révèle ouvertement la totalité de ses participations continue d'être une exception⁷. L'exigence de transparence entre en collision bien sûr avec les intérêts en partie justifiés de la protection du client et de la discrétion. Malgré tout, il est possible d'avoir davantage de transparence quant au type et au volume des investissements, des crédits, des placements et des participations lorsqu'une entreprise ne craint pas de montrer son visage.

3.2. *Loi et engagement personnel*

Les conditions cadre des prestataires de services financiers varient fortement selon les législations nationales. Ce problème est connu bien sûr depuis longtemps et la plupart des législatifs déploient maint effort pour effacer les inégalités les plus prononcées. Comme un législatif qui jouirait d'une reconnaissance mondiale fait toutefois défaut sur le plan international, l'industrie financière continuera d'être marquée longtemps par des inégalités.

⁶ A propos de la notion de Corporate Governance, cf. NZZ Fokus 2001: Corporate Governance. Kompetenz, Kontrolle und Verantwortung in den Unternehmen, Zürich et NZZ Fokus 2004: Checks and Balances in Unternehmen. Das zweite Heft zur Corporate-Governance-Debatte Zürich.

Streiff, S., 2002: Corporate Governance – Nachholbedarf in der Schweiz, in: Schweizer Arbeitgeber Nr. 6/02, Zürich, p. 248-249.

⁷ Par ex.: Deutsche Bank: Verzeichnis des Anteilbesitzes 2003.

La lutte contre le blanchiment d'argent peut être considérée comme un exemple réussi quant à la manière dont une branche aborde, en accord avec des requêtes de la société, une pratique douteuse, par le biais de mesures légales et d'engagements personnels. Le problème n'est malheureusement pas résolu, mais on a réussi néanmoins en grande partie à maintenir le blanchiment d'argent à l'écart des prestataires de services financiers.

Sous un angle éthique, il existe néanmoins encore d'autres points critiques à la croisée d'une ordonnance cadre légale et d'un engagement de l'entreprise. On ne peut souvent obtenir que par des voies non-officielles des informations sur la position d'une entreprise sur des questions de 'banking offshore', de politique fiscale et du fameux secret bancaire⁸.

Par ailleurs, du point de vue de la politique commerciale et de l'engagement de l'entreprise, l'intervention de prestataires de services financiers actifs sur le plan international dans des pays dont les structures s'inspirent peu de l'Etat de droit et de la démocratie doit être considérée de manière critique. Y observe-t-on des normes moins sévères que sur le marché du pays d'origine dans le but d'accroître le chiffre d'affaires ou est-on disposé à respecter, partout dans le monde, des lignes de conduite homogènes? Comme nous l'ont montré les débats sur l'Holocauste et l'Afrique du Sud, il n'est pas suffisant, pour les prestataires de services financiers, de respecter les dispositions légales. Une politique commerciale allant dans le sens d'un engagement personnel en faveur d'un mode d'action responsable peut contribuer à réduire les risques.

3.3. Intégrité de l'action

La problématique spécifique à la branche et à laquelle le public voue sans doute l'attention la plus grande est certainement l'intégrité de la pratique commerciale des prestataires de services financiers. Il est inquiétant de voir que l'on est constamment en présence d'escroquerie et qu'il y a des clients ou des investisseurs qui se font escroquer. Visiblement, il n'y a pas seulement des intermédiaires financiers frauduleux qui souhaitent beaucoup d'argent par tous les moyens mais aussi des investisseurs et des clients.

C'est là un problème de l'industrie financière qu'il ne faut pas sous-estimer: il ne sera sans doute jamais possible de l'éradiquer entièrement, il est sans nul doute répréhensible du point de vue moral mais peu intéressant du point de vue

⁸ A propos du secret bancaire dans une perspective éthique, cf. Thielemann Ulrich (2003) 82-103. Cf. également: Bohny, H., 2004: Eine Frage des Nutzens und nicht der Ethik. Falsche Diskussionen über das Bankgeheimnis, in: NZZ Nr. 110/04, Zürich.
Heller, D., 2004: Ethisch vertretbares Bankkündengeheimnis. Moralität und Integrität als Basis, in: NZZ Nr. 79 04, Zürich, défend un point de vue contestable sur le plan éthique mais actuellement majoritaire sous un angle moral.

éthique. En outre, il ne semble pas revêtir une importance décisive pour l'industrie financière – ce qui est déterminant, c'est ce qui se passe au niveau des grandes tendances de la branche.

Sous un angle éthique, ce qui laisse avant tout songeur, c'est que chez les grands prestataires de services financiers qui connaissent les normes les plus élevées concernant les lignes de conduite, la 'Compliance'⁹, le contrôle et se sont même dotés de certaines mesures d'ordre éthique, on voit régulièrement apparaître sur le devant de la scène des pratiques qui remettent en cause leur intégrité. Des parois non étanches entre la recherche et l'investissement, des recommandations de placement fondées sur la mauvaise foi, du Reporting 'créatif', une gestion douteuse des données concernant les clients: la liste pourrait être prolongée sans peine, plutôt par un initié que par un éthicien. Ce qui est essentiel, c'est que ces pratiques ne traduisent pas une erreur de comportement ponctuelle et individuelle. Les raisons qui entraînent le risque de perdre sa réputation résident assez souvent dans des données structurelles.

Il faut relever aussi à quel point les 'valeurs que l'on veut associer à la pratique' sont impuissantes. À l'échelon informel interviennent encore – ou toujours plus que précédemment – des forces qui visent à une augmentation du chiffre d'affaires sans le moindre compromis, à une maximisation des bénéfices, au succès à court terme et à l'utilité des valeurs financières dans une perspective étroite. Quant à la confiance perdue dont on a tant parlé, elle ne pourra être rétablie que dans la mesure où l'on réussira à combler le hiatus entre l'image publique de partenaire commercial fiable et la pratique commerciale, parfois douteuse, d'une entreprise.

3.4. Politique commerciale

Une possibilité de combler ce hiatus pourrait être l'adoption d'une politique commerciale cohérente. Il existe heureusement des exemples qui montrent qu'une telle politique commerciale peut être efficace et fonctionner. Certains prestataires de services financiers aux extrémités ouest et nord de l'Europe semblent actuellement s'engager dans cette direction¹⁰.

La politique commerciale est davantage qu'une philosophie d'entreprise inoffensive présentée de manière très vague sur du papier glacé pour jeter de la poudre aux yeux à des investisseurs mal informés. Une politique commerciale cohé-

⁹ Voir à propos de la notion de Compliance, plus précisément du lien entre le respect des lois et l'intégrité de l'activité commerciale Roth, M., 2004: Der ethische Sinn von Compliance. Versuch einer Standortbestimmung, in: NZZ Nr. 190/04, Zürich.

¹⁰ Sont régulièrement cités dans ce contexte par ex. le groupe Rabobank (<http://www.rabobank.com>), Storebrand (<http://www.storebrand.no>), Triodos Bank (<http://www.triodos.co.uk>), mais aussi la Westpac Banking Corp. (<http://www.westpac.com>).

cohérente doit formuler une identité¹¹ basée sur l'idée de la création de valeurs et sur des principes qui se traduisent en lignes directrices et permettent d'agir au quotidien sans connaître des contradictions programmées. Les systèmes d'incitation doivent être conçus notamment de manière à ce que l'action des collaborateurs et collaboratrices correspondant au sens de la politique soit récompensée tandis que l'inverse est sanctionné de manière systématique par des mesures appropriées.

La cohérence de la politique commerciale n'existe pas préalablement ; elle doit être acquise et maintenue de haute lutte. Cela apparaît en particulier dans les concepts philosophiques que les prestataires de services financiers utilisent. 'Corporate Social Responsibility'¹², 'Corporate Citizenship'¹³, 'Triple Bottom Line'¹⁴ en sont des exemples. La durabilité en est un autre que l'on peut également exprimer en français.

Nous savons aujourd'hui comment définir la durabilité¹⁵. Mais nous ne savons pas comment une industrie financière durable se présente dans la réalité. La cohérence avec laquelle certains prestataires de services financiers essaient d'harmoniser des aspects économiques, écologiques et sociaux et de les intégrer à la politique de l'entreprise est d'autant plus remarquable. Partout où les critères de la durabilité sont appliqués jusqu'au niveau des produits, des processus et des investissements, on se trouve en présence d'une tentative visant à parvenir à une 'Sustainable Finance'¹⁶ et une telle démarche mérite d'être soutenue du point de vue éthique.

¹¹ A propos du sens (idée de la création de valeurs) et de la légitimité (principes commerciaux) de l'activité financière, cf. Ulrich (2001) 207-288.

¹² Une étude actuelle sur la notion de Corporate Social Responsibility (CSR) existe chez Lunau, Y., Wettstein, F., 2004: Die soziale Verantwortung der Wirtschaft. Was Bürger von Unternehmen erwarten, Bern-Stuttgart-Wien.

¹³ A propos de la notion de Corporate Citizenship, cf. Ulrich (2002) 128-157 ainsi que Ulrich, P., Streiff, S., 2003: Der unternehmensethisch kompetente Aufsichts- und Verwaltungsrat, in: Aufsichts- und Verwaltungsrat. Der Praxisleitfaden für CEOs, Verwaltungsräte, Unternehmer, Stake- und Shareholder, Hg. Henkel, F., VR-Pool Board Services AG, Beitrag 5, 1-24, Zürich.

¹⁴ cf. à ce propos <http://www.tbli.org> et <http://www.sustainability.com/philosophy>.

¹⁵ A propos de la notion de durabilité, cf. Reiland, R., Weber, B. P., 2001: Nachhaltigkeits-bench-marking europäischer Finanzdienstleistungsunternehmen, in: Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ETH, UNS Nr. 3/01, Zürich.
Streiff, S., 2002: Nachhaltigkeit – Entstehung einer Hintergrundannahme, in: Schweizer Arbeitgeber Nr. 8/02, Zürich, 446-447.

¹⁶ Jeucken, M., 2001: Sustainable Finance&Banking. The Financial Sector and the Future of the Planet, London. Cf. aussi <http://www.sustainability-in-finance.com> et <http://www.earthsummit2002.org>.

4. Bilan provisoire

Le défi auquel sont confrontés les prestataires de services financiers sous l'angle des questions éthiques est aussi ancien que l'industrie financière elle-même. Au cours des dernières années du vingtième siècle, une situation nouvelle est apparue par le fait que les médias jouent là un rôle beaucoup plus actif et que l'opinion publique est sensible à cette question. Je terminerai mon article par un court état des lieux en six points relativement à ce défi.

- La grande majorité des prestataires de services financiers obéit à une conception traditionnelle de l'économie et de l'entreprise. La concentration réductrice à des valeurs économiques empêche l'intégration d'aspects sociaux et écologiques ainsi que la perception du rôle de l'entreprise comme un acteur de la société.
- La majorité des entreprises réagissent aux défis éthiques avant tout lorsque la pression de l'opinion publique leur cause des dommages économiques (par ex. la question de l'Holocauste) ou lorsqu'il est possible de faire des affaires pour le moins acceptables en répondant au défi (par ex. offre isolée de certains produits dans le sens d'un investissement éthique).
- Comme la politique des entreprises majoritairement réactive se caractérise par un calcul de profit à court terme, il arrive souvent que la notion d'éthique soit mise au service d'une stratégie de relations publiques¹⁷ contestable. Ceci n'est pas entièrement sans danger, car la crédibilité peut s'en trouver compromise.
- On peut relever des réussites ponctuelles en matière de questions éthiques également dans le ‚mainstream‘ de l'industrie financière. En font partie les nouvelles lignes directrices de la ‘Corporate Governance’, la manière d'aborder le blanchiment d'argent, la mise en place de barrières entre les départements de la recherche et de l'investissement ou encore l'investissement dit éthique. Face à la responsabilité étendue que portent les prestataires de services financiers, ces succès ne sont guère plus qu'un premier pas. Il se peut que ces derniers soient annulés s'ils ne s'avèrent plus utiles dans une optique purement économique.
- Dans la réponse à la question de savoir comment la majorité des prestataires de services financiers peuvent assumer la responsabilité étendue qui est la leur, l'attitude de l'opinion dans la société joue un rôle décisif. Si le „soulèvement des actionnaires“¹⁸ demandé également par des milieux respectables

¹⁷ A propos des pratiques de marketing parfois douteuses, cf. Frey, B. S., 2004: Geld verteilen ist nicht sozial. Durch übertriebenes Sponsoring heischen manche Unternehmen Sympathien. Eine Fehlentwicklung, in: NZZ am Sonntag, 11.7.04, Zürich.

¹⁸ Schwarz, G., 2002: Wo bleibt der Aufstand der Aktionäre?, in: NZZ Nr. 51/02, Zürich.

continue de se faire attendre, tout restera comme avant dans le ‘mainstream’ de l’industrie financière.

- La marge de manœuvre¹⁹ des entreprises actives dans l’industrie financière est si grande que même des entreprises proactives font mieux que survivre. Cette minorité d’entreprises proactives se caractérise par une vision claire de la responsabilité des intermédiaires financiers, par une cohérence de la politique commerciale, par un lien étroit entre la perspective à long terme et la perspective à court terme ainsi que par l’intégration d’aspects économiques, écologiques et sociaux. Même si l’avantage matériel est plus faible pour les clients, les investisseurs et les collaborateurs et, surtout, les managers, ces entreprises méritent un soutien du point de vue éthique car elles s’engagent à favoriser un développement propice à la société et à l’avenir.

¹⁹ Un exemple de cette marge de manœuvre, c’est „l’insensibilité des épargnants aux intérêts“, en l’occurrence la disparité entre des taux de crédit élevés d’une part et des taux d’épargne bas d’autre part. Cette disparité que l’on connaît depuis longtemps est acceptée tacitement par les clients, notamment parce que la concurrence entre les offreurs de crédits et les possibilités d’épargne ne s’exerce que de manière très restreinte et qu’il n’existe guère de meilleures offres sur le marché. Parallèlement au „soulèvement des actionnaires“, on pourrait très bien imaginer un ‚soulèvement des clients’. Cf. à propos de l’insensibilité des épargnants aux intérêts Poullain, L., 2004: Ungehaltene Rede, in: FAZ Nr. 163/04, page 9. Ce discours non tenu (ungehalten) contient diverses indications quant à la marge de manœuvre de l’industrie financière.

La conception de l'évaluation de la personnalité sous un angle éthique

Markus Müller

1. Conditions générales

Dans les discussions actuelles concernant la compétitivité économique de l'Europe occidentale - et donc de la Suisse - on avance régulièrement que notre „unique selling point“ réside dans la qualité de professionnels hautement formés, hautement motivés et hautement compétents. Lorsqu'il s'agit de pourvoir des postes-clés dans les organisations de l'économie et de l'administration, on attache ainsi une grande importance à la sélection des „bonnes“ personnes. En raison du rythme rapide de notre époque, il arrive de plus en plus souvent qu'on ne prenne pas seulement en compte les connaissances acquises au cours de la vie professionnelle antérieure ; on cherche des personnes capables de s'adapter à un haut niveau à de nouvelles données, prêtes à se lancer dans de nouvelles expériences et à les utiliser de manière ciblée. Il ne s'agit donc pas seulement d'évaluer les performances antérieures mais de sonder le potentiel dans une perspective future. A cet effet, on recourt de plus en plus à des évaluations de la personnalité.

En essayant de cerner certaines dimensions de la personnalité en vue d'une sélection, on touche à un domaine auquel il y a lieu d'accorder une attention accrue du fait des discussions relatives à la protection de la personnalité et des données. Si l'on considère les conditions cadre économiques actuelles, le recrutement et l'engagement de personnel représente aujourd'hui en principe un marché d'acheteurs (mis à part quelques domaines spécialisés). Tout déséquilibre entre les acheteurs et les offreurs comporte toutefois un risque d'abus de la part de la partie la plus forte. Lorsqu'il s'agit, comme dans notre cas, de la „denrée humaine“ du côté de l'offre – le plus faible – il s'agit d'être d'autant plus vigilant pour que la transaction se déroule dans des conditions cadre susceptibles de garantir, du point de vue éthique, un résultat acceptable et une procédure loyale. Dans le cas de la sélection du personnel, il s'agit de considérer d'une part que le but visé (établir si une personne convient) est en principe valable pour une entreprise et pour la société ; mais il s'agit d'autre part aussi de s'assurer que la procédure de sélection est acceptable pour la personne concernée et qu'elle n'est pas perçue comme une violation injustifiée de la sphère privée.

Il s'agit donc de s'interroger d'une part sur ce que l'on est autorisé à demander aux candidat(e)s dans le cadre de l'évaluation de leur personnalité et quelles informations peuvent être transmises à autrui et, par ailleurs, de quelle manière la procédure d'évaluation doit être conçue. Dans l'exposé qui suit, nous mettrons

l'accent sur le second aspect; mais nous nous proposons au préalable de formuler quelques réflexions concernant le premier aspect.

Lorsqu'on s'interroge sur ce que l'on est en droit de demander aux candidat(e)s, il s'agit de trouver un équilibre entre la protection de la personnalité et la nécessité légitime de l'entreprise de se protéger contre des personnes qui pourraient, consciemment ou inconsciemment, lui faire du tort ou faire du tort à ses membres. Il est possible par exemple de faire du tort sur le plan de la collaboration par un comportement peu coopératif, blessant et préjudiciable à autrui. La psychologie a, en tant que science, identifié et défini depuis longtemps des indicateurs de „comportement asocial“. Dans chaque inventaire concernant la personnalité, on prend en compte des dimensions comme „l'adaptation sociale (souplesse), l'orientation sociale“¹, „l'adaptation à une équipe, sociabilité“², „la compatibilité“³. Si ces dimensions sont plutôt négatives, on en déduira que les conditions personnelles sont délicates quant à la collaboration ou qu'il y a „d'autres comportements dommageables“. Lorsqu'il s'agit de pondérer ces résultats, le dilemme consiste dans le fait que de nombreux aspects de la 'capacité de coopérer' contrastent, dans une certaine mesure, avec des comportements qui permettent aux dirigeants et à leurs entreprises de réussir. Où faut-il mettre les limites?

Des dommages peuvent aussi être causés par des actes criminels et frauduleux. Jusqu'où une organisation peut-elle aller pour se protéger et où le besoin d'inquisition doit-il s'arrêter? Il y a lieu de se demander aussi s'il ne faudrait pas identifier certaines tendances qui ne peuvent pas être considérées formellement comme directement criminelles ou peu collégiales et ne s'opposent pas non plus nécessairement aux intérêts de l'entreprise mais qui, envisagées dans un contexte plus large, sont nuisibles à la société. Pensons par exemple à la suppression inutile d'emplois ou à la poursuite de la fabrication de produits nocifs pour la santé ou l'environnement, à un enrichissement égoïste excessif. Nous n'allons pas aborder dans ce qui suit les problèmes délicats des limites qui sont liés à ces questions car ces frontières doivent être, en grande partie, l'aboutissement d'un débat de société. Il y a lieu néanmoins de relever que les analystes du management ne peuvent pas éviter, dans un cas concret, de décider où ils vont placer la limite entre la protection de la personnalité et les besoins de protection légitimes de l'entreprise ou de la société. La sélection des dirigeants

¹ Schneewind, K. A., Graf, J., 1998: 16PF-R. Der 16 Persönlichkeits-Faktoren-Test - Revidierte Fassung, Bern.

² Hossiep, R., Paschen, M., 1998 : Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung BIP, Göttingen.

³ Becker, P., 2001 : Das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit : eine Zwischenbilanz, in : Wirtschaftspsychologie 1/2001, Heidelberg, S. 18-26.

ne peut pas s'en tenir à des catégories mécanistes. Il s'agit de prendre en compte, dans les réflexions, les intérêts de toutes les parties. Et il relève de la responsabilité propre des spécialistes impliqués de tenir compte de tous ces facteurs, d'interpréter, face à la complexité du contexte, les résultats obtenus sur la base d'instruments valables, de les pondérer et de décider sous quelle forme telle ou telle information sera traitée et transmise à autrui.

Après cette entrée en matière sommaire, nous allons nous concentrer sur le thème de notre présentation, à savoir: quelles sont les conditions cadre à respecter pour que la procédure d'évaluation au sens strict puisse se dérouler d'une manière qui est acceptable quant aux exigences éthiques.

2. Quelques aspects des procédures d'évaluation acceptables sur le plan éthique

Une analyse approfondie de la personnalité effectuée dans le cadre d'une procédure de sélection ne doit pas seulement satisfaire aux critères de fond esquissés plus haut. L'ingérence potentielle dans la sphère privée des candidats⁴ doit être en outre aménagée de telle manière que la procédure, dans la perspective de **tous** les intéressés mais tout particulièrement dans celle des candidats, permette d'obtenir des résultats mieux fondés et plus compréhensibles que d'autres démarches. La procédure conduisant à la décision doit être conçue de façon à ce que les intéressés puissent accepter l'analyse approfondie de leur personnalité et la considérer comme un enrichissement supplémentaire dans la mosaïque des informations qu'ils possèdent. Par analogie aux concepts de la psychologie du travail, on peut parler d'une conception visant à encourager la personnalité.⁵

Lors de l'aménagement de cette procédure d'évaluation, il est possible de distinguer entre trois niveaux qui s'accompagnent de responsabilités différentes (cf. fig. 1). Au premier niveau, le **macro-niveau**, il s'agit de choisir un consultant ainsi que de définir et de spécifier le mandat d'évaluation. La responsabilité incombe là principalement à l'entreprise. Au second niveau, le **méso-niveau**, il s'agit avant tout de concevoir les conditions cadre de la procédure d'évaluation. C'est le consultant/l'analyste du management qui en est responsable. Le troisième niveau, le **micro-niveau** est placé lui aussi principalement sous la responsabilité du consultant et concerne le comportement concret à adopter dans la situation d'évaluation.

⁴ Dans ce texte, nous parlons de la fonction qui peut être exercée aussi bien par une femme que par un homme .

⁵ Ulich, E., 2001: Arbeitspsychologie, 5. erw. und überarb. Auflage, Zürich.

Fig. 1: Niveaux de conception de la procédure d'évaluation

niveau	responsabilité	contenu	critères
macro-niveau	entreprise	choix du consultant	compétence professionnelle expérience indépendance continuité
	entre- prise/consultant	définition du mandat	différenciation pertinence transparence
méso-niveau	consultant	instruments d'éval.	critères de qualité préservation de l'intégrité transparence redondance
	consultant	aménagement de la situation	eventail des comportements possibles autonomie
	consultant	feed-back	précision et justesse compréhension adaptation au destinataire
micro-niveau	consultant	comportement personnel	attitude de partenariat réflexion critique

2. 1. Quelques éléments pour une conception éthique de la procédure d'évaluation au macro-niveau

2.1.1. Choix du consultant

L'un des jalons essentiels quant à la conception de la procédure d'évaluation relève de la responsabilité de l'entreprise mandante. Au moment de choisir un consultant, elle prend une décision dont on sous-estime souvent l'importance mais qui détermine en grande partie la qualité de la procédure de sélection puisque ; par la suite, c'est en effet le consultant qui, en tant qu'expert, déterminera la façon dont les différentes étapes de l'évaluation seront conçues et aménagées. Les critères qu'il s'agit de respecter lors de ce choix concernent d'une part les qualifications professionnelles, d'autre part l'expérience, les intérêts en jeu et la continuité de la collaboration.

Sur le plan des **qualifications professionnelles**, il convient d'exiger avant tout une formation psychologique solide dans le domaine de l'analyse de la personnalité. Au sein des associations professionnelles des psychologues, on est unanime à penser, tant en Allemagne qu'en Suisse, que l'utilisation de procédures visant à évaluer l'adéquation d'une personne doit être réservée aux corps de métiers dont les membres sont tenus de respecter des lignes de conduite éthiques. Le respect de certains standards de qualité en fait partie. A l'heure actuelle où l'on offre sur le marché une quantité de questionnaires relatifs à la personnalité sous forme électronique qui produisent, sur un simple clic, des profils standardisés assortis de toute une série de caractéristiques comportementales, il convient d'accorder une grande attention à cet aspect. L'interprétation des résultats obtenus et l'importance qu'on leur accorde ne peuvent se faire correctement que sur la base de connaissances sérieuses des indications (de leurs possibilités comme de leurs limites) que peuvent fournir les différents instruments. Parmi les connaissances indispensables, il faut citer également un savoir approfondi quant au rôle des différentes composantes dans la procédure d'évaluation. Il ne peut être question d'évaluer „en toute conscience“, mais il y a lieu d'exiger qu'à partir de ce méta-savoir (connaissance des caractéristiques des processus en cours) le processus d'évaluation proprement dit soit contrôlé afin d'éviter les pièges et les erreurs. La qualification psychologique implique aussi qu'il y ait un 'plus' qualitatif en expérience et en savoir-faire, car ce dernier jouera un rôle déterminant quant à la forme dont les résultats seront communiqués plus tard à l'intéressé et à la manière dont l'image issue des résultats sera construite et reçue (cf. à ce propos 2.2.2.).

D'après une étude de Schuler, Frier & Kauffmann⁶, des psychologues n'étaient responsables que dans 19% des cas de l'utilisation de tests psychologiques dans des entreprises allemandes! Il est fort probable que ce chiffre n'a pas beaucoup changé entre-temps. Personne ne peut prétendre sérieusement que l'on garantit ainsi une interprétation et une transmission des résultats compétente, appropriée et adaptée au destinataire. Toute la discussion se complique encore par le fait que, dans la pratique, la différence de compétences entre des psychologues spécialisés formés et des non professionnels chargés de tâches psychologiques tend à s'estomper. Cela s'explique par le fait que nous avons tous au quotidien une certaine expérience dans l'évaluation d'autres humains, autrement dit, que nous sommes nous aussi actifs „psychologiquement“ – et généralement, nous percevons les résultats comme positifs, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas expressément considérés comme faux. Mais comme l'a déjà montré Laucken⁷, ce type de ju-

⁶ Schuler, H., Frier, D., Kauffmann, M., 1993: Personalauswahl im europäischen Vergleich, Göttingen.

⁷ Laucken, U., 1974: Naive Verhaltenstheorie, Stuttgart.

gement obéit généralement à une théorie du comportement „naïve’ , non réfléchie qui s’appuie en grande partie sur des schémas de cause à effet. Cette „théorie naïve du comportement“ constitue pour nous un schéma qui nous permet de nous orienter rapidement, de nous y retrouver au quotidien. Elle se caractérise aussi par un „renoncement général à la vérification „ (p. 225). Il n’est donc guère possible d’en discerner les erreurs et d’apporter des modifications fondées aux concepts de base. „L’usager impute à lui-même ou à des circonstances défavorables et non pas à une théorie naïve le fait que certaines anticipations ne se produisent pas“ (p. 226). Les jugements qui sont portés à partir d’une base aussi peu réfléchie et professionnelle s’appuient sur un système fermé qui ne se remet pas en cause. Il y a lieu d’empêcher cela dans l’intérêt des candidats.

La qualité des évaluations ne dépend toutefois pas seulement des données prélevées et interprétées de manière professionnelle. Ces données ne prennent un sens que si elles sont mises en relation de manière précise avec les exigences posées. De ce fait, plus l’éventail des expériences de l’évaluateur est large, plus il sera en mesure de se représenter plastiquement la position pour laquelle on opère la sélection et d’estimer la façon dont les traits de la personnalité identifiés pourront s’avérer fructueux au sein de la structure organisationnelle du futur employeur. C’est la raison pour laquelle il y a lieu d’exiger qu’un consultant ait, en plus de ses compétences professionnelles, également des **expériences concrètes** de la dynamique propre à des organisations différentes, expérience de direction comprise. Plus les résultats prennent appui sur les conditions concrètes qui règnent dans l’organisation, plus leur portée et leur cohérence seront estimées par les destinataires.

Parmi les autres critères qui interviennent dans le choix d’un consultant, il s’agit de mentionner **l’indépendance** par rapport à certains intérêts et la garantie d’une collaboration à plus long terme. Comme il est courant à maint endroit de mêler recrutement du personnel et évaluation, l’objectivité de la procédure d’analyse est nécessairement faussée. A l’inverse, une longue expérience et la connaissance d’une certaine entreprise et de ses décideurs affinent la perception des différences subtiles qui peuvent être décisives pour le succès ou l’échec d’une organisation. L’expérience montre que lorsque ces deux critères sont satisfaits, cela contribue dans une large mesure à ce que les candidats acceptent à la fois la procédure de sélection et les résultats qu’elle fournit car ils se sentent confortés dans leur prise de décision personnelle.

2.1.2. Définition du mandat

La définition du mandat du consultant comprend d’une part la définition des exigences – et donc des caractéristiques de la personnalité – qui doivent être sondées lors de la procédure de sélection et, d’autre part, les conditions cadre dans lesquelles la procédure de sélection a lieu. Si l’on veut que la définition du

mandat satisfasse aux exigences de l'équité de la procédure postulée jusqu'à maintenant⁸, elle doit remplir au moins trois conditions:

Il s'agit de veiller d'abord à ce que les exigences soient considérées de manière **différenciée** pour que le candidat se sente pris au sérieux en tant que personne et ne se trouve pas réduit à des schémas noir-blanc réducteurs. Il s'agit en particulier aussi de s'arrêter sur la question des valeurs que l'entreprise souhaite - ou qui sont prédominantes - et dont elle attend, de la part du candidat, qu'il les partage. Cette discussion touche aussi à des aspects de fond comme par ex. la qualité et l'étendue de la collaboration, l'intégrité, etc. que nous avons évoqués au début.

Il s'agit, en second lieu, de veiller à la **pertinence** du mandat. Le consultant doit savoir clairement si l'évaluation de la personnalité sera réellement utilisée pour prendre une décision ou s'il s'agit d'un pur alibi. S'il s'agit de la seconde éventualité et que la décision négative a, dans les faits, déjà été prise, le candidat est exposé à une situation qui touche inutilement à la sphère de sa personnalité. On ne peut le tolérer que si la clarté règne dans le sens du critère suivant (par ex. la chance de pouvoir faire le point sur sa personnalité).

Il s'agit en troisième lieu s'assurer la **transparence** quant à l'état de l'information de tous les intéressés et de déterminer quelle est la responsabilité du consultant vis-à-vis du candidat d'une part et vis-à-vis de l'entreprise mandante d'autre part. Il convient de penser ici par exemple à l'opportunité que nous avons mentionnée, à savoir que l'évaluation de la personnalité peut aussi constituer un bilan personnel de compétences pour le candidat, indépendamment de l'intérêt concret du mandant. Dans ce cas, il faut également admettre qu'une telle démarche puisse déboucher sur le fait que le candidat, se décide, à partir de l'évaluation réalisée et de sa propre réflexion, à ne pas accepter le nouvel engagement, alors qu'il conviendrait quant à ses compétences et que l'entreprise souhaiterait l'embaucher. Dans le sens d'une décision soutenable à plus long terme, cela serait profitable aux deux parties ; mais la possibilité d'une telle issue doit être toutefois présentée ouvertement, de manière à ce qu'il y ait unité de vue entre les partenaires quant à la fonction et au rôle de l'évaluateur.

Sur le plan de la forme, la définition du mandat doit s'opérer dans le sens d'un débat lors duquel le consultant et le mandant mettent en commun leurs représentations et s'interrogent à leur sujet. Ce faisant, l'analyste du management est avant tout responsable, en tant que partenaire externe, de mettre le doigt sur les difficultés en adoptant une attitude critique ; c'est à lui aussi qu'il appartient de veiller à des rapports clairs pour tous les intéressés. Les informations réunies et

⁸ Müller, G. F., 1998: Prozedurale Gerechtigkeit in Organisationen, in: Blickle, G., Hg.: Ethik in Organisationen, S. 57-70, Göttingen.

analysées constituent la base à partir de laquelle la procédure d'évaluation proprement dite peut avoir lieu. Les bases sont ainsi posées pour une prise de décision bénéficiant d'un large appui, compréhensible pour tous les intéressés, en particulier pour le candidat. Dans les grandes lignes, les exigences énumérées ici sont valables dans chaque procédure de sélection mais il s'agit de les respecter avec un soin particulier lorsqu'on vise une analyse approfondie de la personnalité.

2. 2. Quelques éléments pour une conception éthique de la procédure d'évaluation au méso-niveau

A ce niveau, il s'agit de mettre en place les conditions cadre concrètes de la procédure d'évaluation. La personne responsable est le consultant. Les éléments qu'il peut influencer en fonction de son professionnalisme et de ses engagements sur le plan de l'éthique professionnelle comprennent les instruments d'évaluation, l'organisation de la situation de l'évaluation et le feed-back.

2.2.1. A propos du choix des instruments d'évaluation

Lorsqu'on parle d'instruments d'évaluation de la personnalité, on fait généralement référence aux **tests**. La construction et l'évaluation des procédures de test ont une longue tradition dans l'histoire de la psychologie. On peut dire à juste titre que ces efforts ont marqué le début de la recherche psychologique à orientation scientifique dans les champs d'application professionnel et scolaire. Au cours du temps, on a également défini des **critères de qualité** formels valables auxquels les tests doivent satisfaire pour être considérés scientifiquement comme fondés: **l'objectivité** d'une procédure garantit l'indépendance des résultats obtenus de la part de l'évaluateur; la **fiabilité** garantit que la mesure des éléments sondés est sûre et qu'elle conduit, à un autre moment, à des résultats identiques dans des conditions pareilles ; la **validité** est une mesure enfin qui indique jusqu'à quel point ce qui a été mesuré correspond réellement à ce que l'on voulait mesurer. Elle indique de quelle manière les résultats du test peuvent être transposés dans la réalité et interprétés. De la part des psychologues qui sont tenus de respecter les maximes de leur éthique professionnelle, il y a lieu d'exiger qu'ils n'utilisent que des moyens qui correspondent dans une large mesure à ces critères de qualité. S'il faut poser comme hypothèse que la plupart des utilisateurs de tests ne sont pas des psychologues, on peut imaginer sans peine que les instruments utilisés ne seront pas non plus évalués selon des critères professionnels. De surcroît, c'est un fait que la plupart des tests de personnalité proposés aujourd'hui sur le marché de la sélection sont vendus et diffusés par des entreprises ou des entreprises de conseil en personnel à but lucratif ; de ce fait, il leur manque manifestement un arrière-plan psychologique et un intérêt professionnel. En guise d'illustration, je mentionnerai la journée d'étude organisée régulièrement depuis 2003 à la Haute école spécialisée de Soleure, intitulée

„Les tests de personnalité sur le banc d’essai“. Les instruments présentés par les divers offreurs sont en majorité des tests qui ne peuvent pas faire état de qualifications claires sur le plan du diagnostic psychologique. Tous ces ‘tests’ étaient néanmoins des produits qui avaient trouvé un marché !

Un second point de vue qui doit être pris en considération lors du choix des instruments d’évaluation, c’est la préservation de l’intégrité de la personne évaluée et la juste proportion quant à la profondeur de l’aspect de la personnalité investiguée. Les instruments servant à une analyse psychologique sont conçus en vue de questions spécifiques. Ainsi, par exemple, le fameux test de Rorschach (appelé populairement „le test des taches d’encre“) a été développé pour des applications cliniques concernant des personnes psychologiquement malades ou qui présentent des traits pathologiques (ceci est d’ailleurs valable aussi pour certains tests de personnalité psychométriques). Ce test vise à saisir la dynamique psychologique profonde d’une personnalité. Il paraît évident que les informations que l’on en tire peuvent en principe être utilisées aussi à des fins de sélection. On peut se demander cependant si une telle orientation et sa profondeur sont adaptées à des interrogations concrètes, ou si elle ne constitue pas une ingérence inacceptable dans la sphère de la personnalité. Il relève de la responsabilité du consultant d’établir la limite subtile entre le „nice to have“ et le „need to know“. Cela dépendra en partie du respect qu’il témoigne à autrui et du professionnalisme dont il fait preuve dans l’utilisation des instruments d’analyse.

Une autre exigence concerne la transparence des tests utilisés. Lorsque les évaluateurs ne voient pas clairement quels objectifs certains instruments poursuivent, il convient de les écarter. L’exemple cité plus haut - le test de Rorschach qui relève de la catégorie des procédures projectives - est emblématique de nombreuses procédures peu transparentes. Pour les personnes évaluées, il est difficile de comprendre quel rapport il peut y avoir entre la description de ce qu’ils voient ou imaginent dans les taches d’encre et des exigences professionnelles bien précises. En subissant cette palette de tests, ils sont conduits sur un terrain où ils ne peuvent aucunement estimer les conséquences de leurs actes et ils se trouvent entraînés ainsi dans une attitude de dépendance. Ceci ne satisfait pas l’exigence de sauvegarde de l’intégrité d’une personne capable de discernement.

En choisissant les moyens utilisés, il s’agit d’être attentif en outre à une certaine redondance des données obtenues. Les recherches sur les préjugés montrent que moins une personne dispose d’informations, plus elle aura tendance à juger de manière unilatérale et absolue - plus elle sera convaincue en outre du jugement porté. Les énoncés qui s’appuient sur des bases étroites ne témoignent généralement que d’une seule perspective; il leur manque une base élargie qui permettrait des points de vue différents et, par là, une image différenciée et nuancée. Même si l’exigence de diversité sur le plan des données prélevées se trouve

d'une certaine manière en contradiction avec la nécessité d'économiser les moyens, il y a lieu, dans le présent contexte, de donner clairement la préférence à une conception de la procédure adaptée à la complexité de l'objet, en l'occurrence l'être humain.

Toutes les exigences en question représentent des aspects importants de ce que Schuler a introduit par la notion de 'validité sociale' des instruments d'évaluation.⁹

2.2.2. Aménagement de la situation d'évaluation et du feed-back

L'aménagement de la situation d'évaluation proprement dite a d'abord pour but d'obtenir des informations valables. La validité des données prélevées dans leur globalité ne dépend toutefois pas seulement de chacun des instruments d'évaluation pris séparément mais aussi de l'amplitude des variations des comportements touchés par ces instruments. Dans le monde de l'économie, on demande de la part des candidats „de l'autonomie“, „de l'initiative personnelle“, „de la souplesse“ etc.. Des qualités que l'on trouve chez une personne capable de décider librement, de façon autonome, qui est consciente des effets de son comportement et capable de les assumer. Il s'agit donc d'en tenir compte également dans le cadre d'une analyse de management. Concrètement, cela veut dire qu'il s'agit d'autoriser également au sein de la situation d'évaluation une palette de comportements appropriée. Cette exigence contredit certes l'autre exigence, à savoir celle de veiller à une standardisation optimale afin de garantir l'objectivité et le caractère comparable des données prélevées. Ceci limite à son tour nettement les possibilités d'action des candidats. Afin de répondre efficacement à ce dilemme, il y a donc lieu de concevoir l'évaluation de telle manière, sur le plan de sa validité sociale, que le candidat puisse reconnaître lui-même qu'il peut faire valoir une grande partie de son potentiel comportemental et qu'il n'est pas réduit à quelques facettes ou schémas de comportement. Il s'agit enfin que les candidats puissent faire valoir une certaine part d'autonomie qu'ils jugent eux-mêmes appropriée. Cette exigence correspond aux critères de l'équité de la procédure, en particulier aux aspects décrits par Müller (1998, p.60) par les notions de „prise en compte“ (des besoins et des facultés) et d'„approche souple“ des personnes concernées.

Si l'on veut que la conception de l'évaluation soit favorable à la personnalité, la forme dont les résultats sont transmis constitue un autre critère décisif. Même si l'on considère aujourd'hui comme allant de soi qu'un feed-back ait lieu, ceci n'est pas automatiquement garanti dans la pratique. Lorsque certains tests proposés sur le marché – comme on les a décrits plus haut – sont utilisés, par des personnes chargées des ressources humaines, comme une mesure de routine en

⁹ Schuler, H., 1996: Psychologische Personalauswahl, S. 81ff, Göttingen.

complément aux entretiens, on n'aborde guère, en cas de refus, les résultats de la procédure. Toutefois, même dans les cas où l'on prévoit des feed-back détaillés, il y a lieu de poser des exigences claires. Le feed-back doit être d'une part précis et complet ; il doit être communiqué rapidement mais sur la base de toutes les données significatives. Lorsqu'on transmet prématurément des résultats partiels qui ne sont pas intégrés à un contexte global – et ne peuvent pas l'être – on se trouve en présence d'une transparence factice puisque les résultats n'apportent au candidat aucune certitude quant à l'importance qui leur sera attribuée dans l'évaluation générale.

Il y a lieu d'exiger par ailleurs que le feed-back se fasse sous une forme qui puisse être jugée équitable et adéquate par les intéressés. Cela veut dire en particulier que l'on mettra l'accent sur une formulation adaptée à l'intéressé, présentant les résultats de manière compréhensible pour des personnes non initiées. On ne peut pas se contenter d'opérer en utilisant les termes fournis avec les instruments utilisés. Des termes scientifiques clairement compréhensibles – qu'il s'agisse de termes couramment utilisés comme „extraversion“ „stabilité émotionnelle“ ou „quotient intellectuel“ - sont toujours des enveloppes creuses que chaque destinataire remplit en fonction de ses connaissances et de ses propres représentations. L'analyste a entre autres pour tâche d'établir le sens de telle manière qu'il soit d'une part clair et d'autre part „correct“ selon les critères scientifiques. On demande donc au consultant, à côté de ses compétences professionnelles, une dose élevée de compréhension pour le mode de pensée dans lequel le destinataire évolue; il doit de surcroît avoir la compétence de communiquer les résultats d'une manière telle qu'ils permettent d'encourager, chez les personnes concernées, une vision plus claire et la poursuite de leur développement personnel.

Cette dernière exigence empiète déjà sur le troisième niveau de la conception de la procédure d'évaluation.

2. 3. Quelques éléments pour une conception éthique de la procédure d'évaluation au micro-niveau

L'évaluation dans le cadre du management est un processus interactif dans lequel ceux qui évaluent et ceux qui sont évalués ont des rôles définis. Dans une perspective de simplification, ces deux rôles sont celui de la personne qui exige et de la personne dont on exige quelque chose: l'une des parties est à l'épreuve et doit s'exposer, l'autre peut se tenir 'protégée' à l'arrière-plan. Le consultant est donc doté d'un pouvoir qui mérite réflexion et qu'il doit utiliser avec soin et de manière scrupuleuse. Toutes les exigences d'équité de la procédure que nous avons mises en évidence jusqu'à maintenant visent à ce que l'on utilise cette différence de pouvoir de manière responsable, en accord avec les normes d'une société éclairée. Alors que nous nous sommes occupés principalement jusqu'à

maintenant de la conception des instruments de la procédure d'évaluation, c'est maintenant l'interaction directe des intéressés qui est au centre de notre attention. Il ne peut être question, dans le cadre qui nous est imparti, de nous arrêter sur des modes de comportement concrets. Il est essentiel en revanche de définir l'attitude qui doit servir de base au type de communication particulier propre à une procédure d'évaluation.

Les éléments principaux de cette attitude consistent en une position fondée sur le partenariat et la compréhension: le candidat ne doit pas être un solliciteur obligé de se mettre en avant et de se vendre. Il y a lieu au contraire de créer un climat où il se sent pris au sérieux, dans lequel il ne se sent pas isolé, exposé et observé derrière un verre perdu comme dans une expérience psychologique mais qui lui permet d'établir une interaction naturelle avec son vis-à-vis. Avoir une position fondée sur le partenariat signifie aussi que l'on porte de l'intérêt à la personne évaluée en tant que personnalité à part entière et qu'on ne limite pas unilatéralement la communication aux critères d'évaluation très spécifiques requis par le mandant. Ce qu'il faut savoir avant tout, c'est qu'une attitude inquisitoire et méfiante réduit à néant toutes les démarches visant à construire des rapports de partenariat. En revanche, l'intérêt bien réel de comprendre comment le vis-à-vis fonctionne, quels sont les motifs qui le poussent, quelles sont les valeurs qui marquent son comportement sont propices à ouvrir des portes. La personne chargée d'évaluer doit toutefois constamment être consciente de sa fonction et de son rôle et se doit donc de maintenir la distance personnelle nécessaire pour lui permettre une perspective objective. Pour pouvoir faire cohabiter sous le même toit ces exigences en partie contradictoire et veiller à ne pas émettre de signaux cachés, il convient d'avoir une vision très claire du rôle et de la fonction du consultant, ce qui présuppose finalement une capacité d'autocritique.

3. Remarques finales

Il s'agit, dans le présent exposé, de formuler et d'examiner quelques questions relevant de l'éthique (professionnelle) auxquelles il est indispensable de réfléchir et de répondre lorsqu'on utilise des analyses de la personnalité à des fins de sélection. C'est la responsabilité des parties impliquées dans la conception de la procédure d'évaluation qui occupe le premier plan. Lorsque l'évaluation a pour but d'être profitable à la personnalité de la personne évaluée et de mettre à la disposition de l'entreprise qui est intéressée à l'engagement d'un candidat des bases de décision valables, les exigences quant au savoir-faire professionnel et au professionnalisme personnel des évaluateurs sont élevées. Les tests de personnalité qui satisfont à ces critères ne peuvent pas être effectués selon des schémas standardisés mécanistes comme on a coutume de le faire à beaucoup d'endroits. L'analyse diagnostique dans le domaine du management doit obéir aux règles de déontologie des organisations professionnelles des psychologues.

Lorsqu'en 1969 G.A. Miller¹⁰ énonçait 'give psychology away', dans son Presidential Address à l' American Psychological Association, il entendait très précisément ceci: divulguer les connaissances de la psychologie de manière responsable et les mettre à la disposition des destinataires tout en respectant à la fois le code scientifique et le code éthique.

¹⁰ Miller, G. A., 1996: Psychology as a means of promoting human welfare, in: American Psychologist, 24/1063.

„Des médiations inhabituelles“

Ethique et spiritualité du travail pour la paix de la communauté Sant'Egidio

Günther Baechler

Sant'Egidio s'est fait connaître d'un coup dans le monde entier en 1992 par sa médiation aussi fructueuse que peu conventionnelle entre le FRELIMO et le RENAMO, les deux parties qui s'opposaient lors de la guerre civile au Mozambique. La médiation à l'écart de l'opinion publique à Rome n'était pas la seule à être inhabituelle. L'organisation dans son ensemble est également hors du commun. Sant'Egidio est une organisation de base qui touche les plus pauvres parmi les pauvres. En 1968, lorsqu'elle a été créée par quelques étudiants du Liceo Virgilio, c'était une petite organisation chrétienne. Son travail social et humanitaire est axé principalement sur le soutien des pauvres, des sans-abri, des sidéens, des vieux et des requérants d'asile dans les gares et les quartiers extérieurs de la capitale italienne. Sous la conduite d'Andrea Riccardi, l'un des fondateurs, Sant'Egidio est devenu une communauté ouverte qui compte à Rome près de 8'000 membres. Aujourd'hui, la communauté présente dans 60 pays compte au total 40'000 membres actifs – des femmes et des hommes. Ils sont issus de tous les secteurs professionnels imaginables. Une caractéristique particulière de l'organisation est le fait que tous accomplissent leur travail social et humanitaire de manière volontaire et bénévole; l'organisation n'a pas de membres actifs à titre professionnel.

Sant'Egidio est devenu un mouvement mondial qui sait depuis longtemps associer le travail humanitaire et social à un dialogue ouvert entre les différentes religions, en privilégiant par ailleurs une médiation extrêmement discrète entre les parties en conflit.

Au Mozambique, la coopération et la conjugaison de l'aide humanitaire, du dialogue œcuménique et du soutien des processus de paix, tant à la base qu'au niveau du gouvernement et des parties en conflit, ont conduit à la réussite. Depuis lors, Sant'Egidio est intervenu de manière comparable dans de nombreuses autres constellations conflictuelles. Dans les ouvrages spécialisés, on relève quatre domaines de compétences particuliers lorsqu'il s'agit d'analyser l'évolution de Sant'Egidio dans le domaine de la paix, une évolution extrêmement fructueuse comparativement à d'autres organisations (confessionnelles):

- La crédibilité et la confiance reposent souvent sur plusieurs dizaines d'années d'engagement humanitaire et de travail de développement à la base de la population. Un réseau de contacts généralement très étendu permet de

gagner la confiance des différents groupes, y compris celle des gouvernements.

- Dans son travail de médiation, la communauté est considérée comme une partie qui ne poursuit ni des intérêts particuliers ni des objectifs stratégiques.
- Son impartialité cohérente permet à la communauté d'être reconnue par différentes parties en conflit – même par le FIS en Algérie, par exemple.
- Son rôle de médiatrice n'est pas utilisé par l'organisation pour se mettre au premier plan. L'organisation cherche généralement à coopérer avec d'autres institutions de l'Eglise, de la société civile et de l'Etat.

Son profil modeste en tant qu'organisation de volontaires ainsi que son travail de médiation discret dans le contexte de la lutte contre la pauvreté constituent à la fois la force et la faiblesse de Sant'Egidio. „Faiblesse“, car son travail est trop discret pour de nombreuses agences gouvernementales, si bien que l'on ne peut guère inscrire à son programme le soutien de Sant'Egidio. Certaines agences gouvernementales ont même essayé jalousement d'imiter la recette de la réussite de Sant'Egidio, mais leur tentative a généralement échoué en raison d'un trop rapide „flagging out“. La „force“ réside, comme nous l'avons déjà indiqué plus haut (et continuerons de développer plus bas), dans l'impartialité inconditionnelle de l'organisation qui laisse le soin aux parties en présence de résoudre elles-mêmes le problème tout en facilitant le processus de manière non-interventionniste.

Les points forts de Sant'Egidio sont les raisons pour lesquelles la DDC soutient les activités de paix de cette organisation. Comme l'a montré, il y a eus ans environ, un entretien qui avait lieu à Berne entre des représentant(e)s de la DDC et un membre de la communauté, les activités des deux organisations reposent sur les mêmes valeurs-clés: la solidarité avec les pauvres, le partenariat et le dialogue. Par ailleurs, la spiritualité de Sant'Egidio qui s'est révélée importante à de nombreuses reprises pour les individus et les groupes qui vivaient des situations de détresse traumatisantes constitue, pour la DDC, une source d'apprentissage fertile pour le développement de son propre travail de paix. En réalité, les questions psychosociales et les valeurs font beaucoup plus naturellement partie de toutes les activités de Sant'Egidio que ce n'est le cas dans une organisation gouvernementale comme la DDC, dans laquelle certaines dimensions n'apparaissent de manière institutionnelle que dans des „lignes directrices“ et des „listes de contrôle“. Malgré tout, dans son identité d'organisation, la DDC est plus proche que beaucoup d'autres agences gouvernementales – c'est en tout cas l'avis de Cesare Zucconi, notre interlocuteur à Rome.

Sant'Egidio est une organisation unique en son genre, difficilement comparable aux œuvres d'entraide confessionnelles suisses soutenues par l'Etat. De ce fait, la collaboration entre la DDC et Sant'Egidio est marquée par cette particularité.

L'ampleur, le lieu et les activités spécifiques pour la paix sont difficilement planifiables précisément à l'avance. Il n'est pas possible de concevoir des systèmes, d'établir des hypothèses ou des catalogues d'indicateurs afin de planifier les activités, de les contrôler et de les évaluer. La réalisation dépend d'un côté de la conjugaison des trois dimensions de l'aide d'urgence, du dialogue entre les religions et des tentatives de médiation. Par ailleurs, l'évolution d'un contexte spécifique est importante, voire cruciale, pour qu'un processus de paix s'amorce, devienne apparent et se transforme en réussite durable. Ces conditions initiales de collaboration sont opposées, jusqu'à un certain point, avec la manière de procéder, méthodologiquement très stricte, de la DDC: en effet, elle utilise des instruments comme la „gestion de programmes sensibles aux conflits“ (section COPRET) afin que le travail pour la paix dans le sens de tâches transversales (prévention de la violence) et de programmes sectoriels (transformation des conflits) puisse être surveillé par ordinateur. La section concernée est consciente de ces différences mais s'intéresse à collaborer précisément pour cette raison. Elle espère, au bout d'un certain temps, pouvoir apporter des réponses aux questions suivantes: laquelle de ces manières de procéder différentes sur le plan du contenu et de la méthode s'est-elle avérée la plus efficace et la mieux adaptée au contexte? Selon le résultat, cela pourrait avoir des conséquences pour les activités de consultation et le développement des instruments de COPRET, autrement dit, pour la conception du travail de paix de la DDC dans son ensemble.

Malgré la particularité des conditions cadre citées, il est possible d'esquisser, dans le travail pour la paix de Sant'Egidio, les grandes lignes et les axes prioritaires de ses activités. La „méthode“ de Sant'Egidio se sert de la conjugaison de toutes les forces disponibles. Il ne s'agit pas de hiérarchiser ou de juxtaposer différents niveaux (track one, two, three, etc.), mais d'utiliser de manière synergique les compétences et les capacités des différentes forces qui participent au travail de paix en généraé et plus particulièrement à la médiation entre les parties en conflit.

L'implication et la présence de diverses institutions dans les processus de paix est une condition nécessaire pour que l'on puisse répondre clairement, de manière crédible et compréhensible, à la question essentielle des garanties pour toutes les parties en conflit. Un tissu de garanties extérieures et intérieures à l'Etat constitue la base pour que des traités puissent être signés et respectés par toute les parties impliquées dans le conflit et influentes.

Un élément constitutif des processus de paix est la „transformation de la culture“ des parties combattantes d'une culture de la guerre vers une culture civile politique du dialogue entre les parties en conflit. Au cours des processus de paix, il s'agit de résoudre le problème de la „pathologie du souvenir“. Il s'agit de „se réapproprier le souvenir de l'histoire“ (comme le formule le projet REM

de la conférence des évêques guatémaltèques) pour se libérer de cette pathologie et envisager un avenir commun. Sant'Egidio parle de la „fascination de la paix“.

Depuis quelques années, la communauté participe en outre au dialogue avec des représentants de la religion et de la culture islamiques. A l'occasion d'une rencontre annuelle à laquelle participent 500 représentant(e)s des grandes religions du monde, de la culture et de la politique du monde entier (organisée cette année du 5 au 7 septembre à Milan) un dialogue ouvert a lieu entre les religions ; le thème central est celui de la paix.

Les organisations fondées sur des valeurs et leur aptitude à gérer un conflit

Oliver Martin

Exerçant une activité professionnelle indépendante en tant que concepteur d'organisation et conseiller lors de conflits, je soutiens des entreprises, des institutions et des organisations à but non lucratif lors de processus de transformation et de situations conflictuelles. Cette activité me met régulièrement en contact avec le «mauvais côté» d'une organisation puisque je me suis spécialisé surtout dans la culture de l'organisation et sa manière de gérer les conflits. Je travaille très souvent avec des organisations - et donc des personnes - qui sont fortement marquées par des valeurs. (Je veux dire par là que ces personnes ou organisations s'inspirent de valeurs et de normes éthiques et/ou morales.) Cela peut être le cas dans le domaine de l'Eglise, de la politique ou du social, au sein des ONG tout comme dans le secteur de la culture ou de la santé. Et auprès de ces organisations, je retrouve chaque fois une constante – indépendamment du problème qui se pose:

Les organisations fondées sur des valeurs ont tendance à être très peu aptes ou pas aptes du tout à gérer les conflits internes à l'organisation de manière constructive.

Cette thèse de travail s'appuie en premier lieu sur mon expérience pratique et sur celle de nombreux collègues avec lesquels j'ai des échanges réguliers.

Avant de développer les arguments qui soutiennent ma thèse, je vais donner quelques définitions indispensables pour comprendre ma conception des conflits. Quand je parle de conflits dans cet article, je m'occupe de 'conflits sociaux' tels que les définit Friedrich Glasl:

Un conflit social est:

- Une interaction,
- entre différents acteurs (individus, groupes, organisations, etc.),
- où l'un des acteurs au moins
- connaît, avec l'autre acteur (les autres acteurs),
- des incompatibilités de pensée/de vision/de perception et/ou de sentiment et/ou d'intention telles
- qu'il en résulte un préjudice sur le plan de la réalisation
- par un autre acteur (les autres acteurs)¹

¹ Glasl, F., 2002: Konfliktmanagement, 7. Auflage, Bern/Stuttgart.

Je ne parle donc ici en aucun cas de divergences d'opinion ou de points de vue différents. Car ces derniers ne sont pas obligatoirement des conflits au sens où je l'entends ; ils sont même nécessaires à la progression des organisations: sans divergences d'opinion, sans manières de voir différentes, aucun développement n'est possible. Ce qui m'intéresse, ce sont des situations de tension marquées par de l'opposition, cette dernière étant déterminante pour l'attitude des parties en conflit. Les conflits de ce type surviennent fréquemment dans des contextes sociaux - que ce soit dans une famille, dans une association ou dans la vie professionnelle – et ils pourraient en principe être convertis en des processus productifs si les personnes ou les organisations impliquées en étaient capables. J'y reviendrai.

Il faut dire aussi qu'il n'y a pas seulement des conflits dans lesquels on se dispute ouvertement, de manière enflammée et bruyante. Au moins aussi souvent, il y a des conflits dans lesquels on ne se dispute pas du tout ouvertement mais où l'on procède de manière déguisée en calculant froidement. Les conflits de ce type sont dits 'conflits froids' (Glasl, 2002). 'Froids', par opposition aux 'conflits chauds' cités en premier lieu. Pour illustrer cela, je vais répertorier ci-dessous, à titre comparatif, les caractéristiques principales des conflits dits chauds et froids:

Conflits chauds	Conflits froids
Les parties cherchent la dispute, la confrontation directe	Les parties évitent la confrontation directe
Les parties entendent convaincre et gagner, leurs convictions intérieures leur donnent des ailes	Les parties ont cessé de croire à des solutions: freins et entraves, frustration et cynisme
Expansion: les parties cherchent des alliés et les trouvent	Isolement social et érosion des parties
Les parties agissent spontanément, en visant l'action	Les parties agissent de manière stratégique, en calculant
Les parties rejettent la critique ; croyance illimitée dans leur supériorité, dans leur bon droit	Les parties reconnaissent en partie des mobiles négatifs mais dénie toute responsabilité de leurs actes
Les parties s'échauffent: nombreux explosions, éclats, agressions	Les parties sont dévorées par leurs doutes intérieurs, l'assurance et l'estime de soi disparaissent
Les règles et les procédures sont jetées par-dessus bord comme étant une entrave, on cherche à gérer le conflit en dehors de toute forme	On cherche à gérer le conflit de manière formelle: les règles et les procédures jouent un rôle central

Il existe bien sûr des formes mixtes où l'on reconnaît des caractéristiques des deux types de conflits. En principe, on rencontre toutefois dans la pratique des tendances des deux types clairement identifiables.

En raison de leurs propriétés, les conflits dits froids passent souvent inaperçus, ne sont pas identifiés comme conflits et pas traités de manière appropriée. Mais les conflits froids peuvent eux aussi s'envenimer, s'approfondir, s'aggraver, ce qui en fait des conflits particulièrement sournois.

Concernant la thèse que j'avance - à savoir que les organisations fondées sur certaines valeurs tendraient à être peu aptes à gérer les conflits - je pense en premier lieu au type de conflit dit 'froid'.

Deux facteurs qui favorisent les conflits dits froids:

Il va de soi que les conflits froids existent aussi dans des organisations appartenant à l'économie privée ou à l'administration dans lesquelles les lignes de conduite éthiques ou morales n'occupent pas le premier plan. Le fait que les conflits soient gérés à froid ou à chaud est lié à divers facteurs. La culture de l'organisation joue là un rôle essentiel et je vais m'y arrêter plus longuement. D'autres facteurs importants sont également la structure de la personnalité des intéressés ainsi que la conception de la hiérarchie au sein de l'organisation (ainsi, par exemple une différence de pouvoir ressentie subjectivement comme importante entre les degrés de la hiérarchie conduira plutôt à une gestion 'froide' des conflits). Pour examiner les organisations fondées sur des valeurs, je vais toutefois mettre au centre des facteurs relevant de la culture de l'organisation.

Des exigences éthiques élevées face à soi-même – des lois informelles moralisatrices

Les organisations qui nourrissent des exigences éthiques élevées face à elles-mêmes emploient généralement des personnes qui nourrissent elles aussi des exigences élevées à l'endroit d'elles-mêmes. Ces personnes s'identifient fortement avec leur travail. Elles ont une mission à remplir et se consacrent souvent corps et âme à la bonne cause pour laquelle elles sont engagées. On constate donc généralement beaucoup d'enthousiasme, d'engagement et d'idéalisme, ce qui est bien sûr réjouissant pour l'organisation concernée, sous l'angle de l'ardeur au travail, de la motivation ; il est même fréquent que les organisations axées sur des valeurs demandent ces qualités et les encouragent. Ce fort engagement, le fait d'être prêt à faire beaucoup pour la bonne cause et même parfois d'effacer les frontières entre le travail et les loisirs caractérise par conséquent aussi la culture de ce type d'organisation. Il n'est pas rare que cela entraîne certaines formes d'exploitation de l'individu et des problèmes de santé (par ex. épuisement professionnel).

Il existe encore un second danger – pas des moindres – pour ce type d'organisation. Les exigences élevées de l'organisation envers elle-même et des personnes qui y travaillent se répercutent très concrètement sur la manière de gérer les conflits. Le fait d'être fortement axé sur des valeurs conduit à ériger des lois ou des credo informels tels que: nous sommes chrétiens, nous faisons preuve d'amour du prochain! Nous avons un caractère social et sommes 'gents' les uns avec les autres! Nous autres sommes des personnes vénérables et bonnes! Nous combattons pour le bien et la justice! Nous sommes solidaires les uns avec les autres! Les ennemis à combattre se trouvent, le cas échéant, de l'autre côté! Et ainsi de suite. Souvent inconscientes, les devises de ce type peuvent générer des sentiments de culpabilité car les personnes sont dépassées par les exigences qu'elles s'imposent. Les sentiments de culpabilité déclenchent toutefois le réflexe d'attribuer à d'autres la responsabilité d'une situation donnée et de nier la sienne. Comme vous pouvez l'imaginer, cela a une influence directe et forte sur la façon dont on gère les conflits.

Glasl (2002) cite, à propos de ce facteur de conflit, en se référant à Horst-Eberhard Richter (1967, 1972), les types de conflits „sanatorium“ et „forteresse“. „Sanatorium“: les peurs sont, sans qu'on se l'avoue, le facteur essentiel qui régit les rapports mutuels au sein de l'organisation. On essaie d'échapper à ces peurs en évitant ou en refusant tout ce qui pourrait les confirmer ou les renforcer ; autrement dit, on évite de se confronter ouvertement aux peurs et aux conflits qu'elles cachent. „Forteresse“: les personnes qui déterminent les différents rôles se sentent en permanence exposées à des agressions du monde extérieur, ce qui génère une constellation de rôles dans laquelle on tente de se protéger, dans un combat défensif permanent, contre les forces extérieures ennemies. En taxant le monde extérieur de dangereux, d'agressif ou d'hypocrite, on peut soi-même se bercer de l'illusion tranquillisante de vivre, à l'intérieur, à l'abri des tensions.

Forte subordination de l'individu aux buts de l'organisation – dénégation des objectifs personnels

Une autre caractéristique des organisations fondées sur les valeurs, c'est le fait que les personnes qui y travaillent se subordonnent fortement au but supérieur, à la mission de l'organisation. En réalité, il faudrait sans doute plutôt dire: les ambitions, les positions, les sentiments et les besoins personnels peuvent être commodément cachés derrière cette mission. Ainsi, lors de conflits, on est très vite porté à prendre comme argument la mission, les valeurs et on a tendance à reprocher à l'un ou à l'autre de trahir d'une manière ou d'une autre la cause sacrée. Cependant, cette argumentation n'est souvent rien d'autre qu'une fuite à un niveau abstrait où l'on n'est pas obligé d'aborder ouvertement les personnalités, les sentiments, les besoins des intéressés. Ceci a pour résultat que des dispu-

tes ont lieu, qu'elles sont parfois violentes mais que les batailles que l'on mène sont généralement des pseudo-batailles, ce qui ne veut pas dire qu'il n'en résulte pas de blessures personnelles. Dans les situations de conflit, ces personnes se retranchent derrière les valeurs supérieures et ne sont pas en mesure de défendre leurs intérêts et leurs besoins personnels, pour autant qu'elles reconnaissent avoir des intérêts propres et en ont conscience. De ce fait, on assiste à des discussions de principe fastidieuses, peu productives et parfois blessantes; on se dispute sur la mission avec un zeste de morale aigrette, sans parler des êtres humains qui sont impliqués. Là aussi, je rencontre souvent des règles informelles ou plutôt des credo du type suivant: je n'ai pas d'ambition égoïste, pas de velléité de pouvoir personnelle, je ne me bats que pour la bonne cause ! Je ne suis pas important(e), je ne suis qu'un outil au service de valeurs supérieures!

Ce sont justement les deux facteurs présentés - les règles de comportement informelles qui déterminent la culture de l'organisation et le fait d'éviter systématiquement d'aborder des points de conflit personnels - qui aboutissent à ce que prédomine presque toujours un climat conflictuel froid dans les organisations axées sur des valeurs.

Le constat suivant conduit souvent au désarroi et à une mauvaise évaluation: la plupart des organisations axées sur des valeurs sont tout à fait capables d'aborder 'à chaud' les conflits à l'extérieur, par exemple quand elles peuvent ou doivent lutter pour leurs valeurs et leur mission: pensez par exemple aux syndicats ou aux partis politiques. C'est pourquoi les personnes qui travaillent dans de telles organisations pensent généralement d'elles-mêmes qu'elles aiment les conflits et abordent les conflits 'à chaud'. Ce faisant, elles oublient presque toujours complètement qu'au sein de leur organisation, les choses se déroulent de manière inverse, ce qui a des conséquences beaucoup plus importantes pour leur bien-être personnel et la capacité d'innovation de l'organisation.

Les organisations qui gèrent leurs conflits 'à froid' ont des problèmes graves à divers titres:

1. Perte de la capacité d'innovation: l'innovation se nourrit du débat. Ce n'est que lorsque différents points de vue et besoins personnels peuvent se heurter que l'on trouve le feu nécessaire à une innovation. Il ne suffit pas de tenir des propos abstraits sur les grands thèmes. C'est dans le détail, dans la collaboration quotidienne, dans la réalisation des projets, dans la collecte d'idées de solutions que l'on a besoin d'innovation.
2. Risque d'une escalade: généralement, les conflits dits froids sont détectés beaucoup plus tard que les conflits dits chauds. C'est pourquoi on ne les aborde pas et ne s'en occupe pas. Les conflits froids peuvent toutefois s'envenimer, s'aggraver jusqu'au point où ils ont un effet de blocage tel que la capacité de travail des individus ou de parties entières de l'organisation

s'en trouvent fortement réduites. Lorsque les conflits atteignent ce degré-là, il faut beaucoup de temps pour les traiter et cela nécessite des trésors d'énergie et de ressources.

3. Dysfonctionnements au niveau du développement: les organisations qui connaissent des conflits froids sont incapables de se développer de manière organique. Les conflits que l'on n'aborde pas ont pour effet que l'on se fige, que l'on s'accroche à des règles et à des procédures ; cela déstabilise les personnes impliquées à tel point que les changements deviennent extrêmement difficiles, voire impossibles.
4. Emigration intérieure des collaborateurs(trices): les collaborateurs(trices) d'organisations qui connaissent un climat de conflit froid se referment de plus en plus vis-à-vis de l'extérieur. Ils abandonnent l'espoir de voir des changements positifs, deviennent cyniques et s'occupent avant tout de leurs propres affaires. Ceci entrave le travail en équipe et favorise le cloisonnement.
5. Maladies et épuisement professionnel: les conflits froids finissent par rendre les gens malades. Parallèlement à d'autres facteurs sur lesquels je ne m'arrêterai pas ici, les conflits froids jouent un rôle prépondérant dans l'épuisement professionnel. Peu à peu, il arrive qu'une organisation soit entièrement paralysée par un épuisement professionnel collectif.

Que signifie alors être capable de gérer un conflit?

Je vais essayer, dans ce qui suit, de mettre en évidence des amorces de solution possibles et de montrer comment on peut développer l'aptitude des organisations aux conflits et la capacité individuelle des collaborateurs(trices) de gérer les conflits. Au préalable, je vais d'abord expliquer ce que j'entends par capacité de gérer un conflit. Je reprends la définition de Friedrich Glasl² qui distingue, sur le plan de la gestion des conflits, la capacité individuelle de celle d'une organisation.

Capacité individuelle de gérer un conflit

Par capacité de gérer un conflit chez l'individu, j'entends le fait d'aiguiser la perception des phénomènes conflictuels en moi et dans mon entourage de manière à détecter les conflits le plus tôt possible, à connaître les mécanismes qui commandent les conflits et à pouvoir utiliser des méthodes qui aident l'individu à défendre ses intérêts et ses positions ; cela devrait prévenir l'aggravation du conflit et contribuer à clarifier les situations conflictuelles. Ceci signifie par ailleurs qu'une personne capable de gérer un conflit est en mesure de percevoir ses

² Glasl, F., 2003: Selbsthilfe in Konflikten, 3. Auflage, Bern/Stuttgart, p. 10 ss.

sentiments et ses besoins, de les formuler et de les défendre sans devoir le faire sous forme de violence verbale dans le sens d'un reproche.³

Aptitude d'une organisation au conflit

Les organisations aptes au conflit sont en mesure d'aborder de manière constructive les divergences de vue, les tensions et les frottements. Elles encouragent un climat de conflit plutôt chaud et ouvert en acceptant comme légitimes des points de vue différents, en parlant des tensions sous-jacentes, en ne mettant pas la tête dans le sable dans les situations difficiles mais en prenant le taureau par les cornes. Concrètement, les organisations qui possèdent ces caractéristiques introduisent par ex. des services pour s'occuper des conflits, des délégués, des médiateurs internes et des procédures de régulation des conflits. Autrement dit, ces organisations s'occupent délibérément de la thématique des conflits et l'abordent de manière préventive.

Comment des organisations axées sur des valeurs peuvent-elles devenir plus aptes aux conflits?

D'après ce que j'ai vu, la plupart des organisations – pas seulement celles qui sont axées sur des valeurs – éludent le débat sur la culture de l'organisation. Or, débattre sur la culture de l'organisation est une composante centrale pour mettre au jour les valeurs et non-valeurs sous-jacentes. Pour les raisons que j'ai déjà évoquées, ceci est particulièrement vrai pour les organisations axées sur des valeurs. J'ai constaté qu'il y avait des organisations attachées aux valeurs qui réfléchissaient sur le rôle desdites valeurs. Mais il s'agit généralement de valeurs idéologiques, de valeurs éthiques et abstraites comme la durabilité, la justice sociale, la solidarité, l'égalité des chances et autres. En revanche, d'autres normes, compétences et capacités plutôt psychologiques et morales ou économiques ne sont guère abordées (capacité de gérer un conflit, communication interpersonnelle, styles de direction, rôles et responsabilités mais aussi prestations, professionnalisme, souci du budget, ponctualité, etc.). Et c'est là précisément, à mon avis, que réside un point très important: si l'on veut parler des valeurs idéologiques, il faut aussi parler de la manière d'agir concrète, concernant la collaboration au quotidien; ceci dit, il faut bien se rendre compte que les actes quotidiens peuvent eux aussi se fonder sur des valeurs, dans le sens d'une certaine vision de l'être humain.

Par ailleurs, il est essentiel aussi de réfléchir à des côtés peut-être négatifs d'un fort attachement à certaines valeurs, comme je l'ai évoqué plus haut. On peut parvenir ainsi à relativiser des exigences trop élevées à l'égard de soi-même, à

³ voir à ce sujet: Rosenberg, M. B., 2003: Gewaltfreie Kommunikation, Paderborn.
Ballreich, R., Glasl, F., 2003: Team- und Organisationsentwicklung als Konfliktprävention, TRIGON Seminarskript, Graz.

redéfinir des règles et des contrats informels quant aux rôles – sources de dysfonctionnements - et à revaloriser l'importance de l'individu, de ses sentiments et de ses besoins personnels face à l'organisation attachée à des valeurs. Ceci implique que l'on parle aussi des tabous. Car les organisations axées sur des valeurs ont particulièrement tendance, du fait de leurs prétentions intellectuelles et culturelles, à tabouiser leurs fondements, ce qui peut conduire à une forme de fondamentalisme.

Développement de l'organisation et de l'équipe

Ceci peut avoir lieu dans le cadre d'un processus de développement de l'organisation tout comme lors d'une retraite ou d'un atelier visant au développement de l'équipe. Il existe diverses méthodes pour mieux percevoir et traduire en mots la culture d'une organisation ou d'une équipe en général et la culture du conflit en particulier; je pense par exemple à des méthodes procédant par association d'idées, à des démarches artistiques et créatrices, à des jeux de rôle.

Exemple tiré de la pratique

Sur le plan pratique, ce débat peut avoir lieu par le fait que l'organisation établit une fiche signalétique. Le groupe de travail préposé doit alors imaginer que son organisation est une personne en chair et en os. Cette personne est décrite dans le cadre d'une sorte de brainstorming: quel serait son sexe? Quel serait son âge? Quelle serait son apparence extérieure? (utiliser des mots-clés, par ex. mince, grande, petite, grosse, cheveux, vêtements, etc.) Où habiterait-elle? (maison, appartement, quartier, ville-campagne, voisins, etc.) Comment aurait-elle aménagé son appartement? (meubles, tableaux, plantes, ce qui traîne, etc.) Comment cette personne s'alimente-t-elle? (Fast-food, vin, bière, cuisine française, végétarienne, etc.) Quels sont ses amis? (famille, couple, vivant seul(e), beaucoup d'ami(e)s, peu d'ami(e)s, etc.) Quels sont ses hobbies? Selon le cas, il est possible de s'interroger à propos d'autres qualités et caractéristiques. Cette fiche signalétique peut permettre de formuler de manière amusante, par association, de très nombreuses qualités et caractéristiques de la culture de l'organisation qui, de ce fait, peuvent être discutées et, le cas échéant, modifiées. Cette démarche peut révéler aussi des règles du jeu qui fonctionnent mal et ont un rôle destructeur puis conduire à les reformuler au cours d'un processus commun.

Une autre démarche a, elle aussi, fait ses preuves: une équipe, un département ou une organisation entière élaborent une sorte de ligne de conduite sur les rapports à autrui et la gestion des conflits, ce qui génère régulièrement de nouveaux thèmes de travail et d'apprentissage. Des séminaires pratiques portant sur le thème de la gestion des conflits constituent un autre moyen utile pour rendre une organisation plus apte à gérer les conflits: des cours de formation continue sont proposés aux collaborateurs et collaboratrices afin de les familiariser avec les stratégies et les techniques de résolution des conflits. Les forces dirigeantes

jouent à cet égard un rôle particulièrement important car leur comportement a un caractère exemplaire, également sur le plan de la maîtrise des conflits ; de ce fait, il 'fait école' au sens propre du mot. Je précise ici que j'entends aussi, par forces dirigeantes, le top management d'une organisation car j'ai fait l'expérience que c'était souvent à ce niveau-là que l'aptitude au conflit se révélait particulièrement déficiente.

Je reprends donc ma thèse du début et y ajoute une deuxième:

- *Les organisations attachées à des valeurs ont tendance à être très peu aptes ou pas aptes du tout à gérer les conflits internes à l'organisation de manière constructive.*
- *Un attachement réel et productif à certaines valeurs présuppose que l'on s'interroge activement sur les conflits et les côtés négatifs de l'organisation.*

Le potentiel incontestablement élevé des organisations attachées à certaines valeurs peut être mieux mis à profit lorsqu'elles reconnaissent aussi - au lieu de les refouler - les côtés négatifs de leur orientation et qu'elles les utilisent comme tremplin pour encourager des compétences pratiques telles que l'aptitude à gérer un conflit.

Les valeurs dans les comportements, les actes et les structures

Réflexions sur la base de l'expérience de *Pain pour le prochain*

Christoph Stückelberger

Remarque préliminaire

Les développements qui suivent sont le fruit de la réflexion du directeur d'une organisation de développement dépendante de l'Eglise. Au vu de la discussion qui a eu lieu lors de ce symposium sur la comparaison des cultures d'entreprise dans le secteur privé et les Eglises, je pourrais dire aussi que cet article est rédigé du point de vue d'un chef d'entreprise ou P.D.G, car Pain pour le prochain est une PME qui emploie 33 salariés, compte plusieurs milliers de collaborateurs et collaboratrices bénévoles dans l'ensemble du pays et enregistre un chiffre d'affaires de plus de 15 millions de francs suisses. Nous „vendons“ comme „produit“ (en contrepartie des dons) une bonne conscience et des informations éclairantes ainsi que, espérons-le, des nouvelles encourageantes sur les projets et la politique de développement. Nous sommes entièrement exposés à la concurrence du marché même s'il s'agit du marché particulier - mais dur - des dons. Nous avons l'ambition d'être une institution fondée sur des valeurs. Et nous touchons ainsi au cœur du sujet, à savoir de quelle manière une oeuvre d'entraide essaie, en tant qu'entreprise, de mettre en pratique certaines valeurs et à quelles questions éthiques et tensions elle est confrontée.

1. Les valeurs éthiques sur le plan de l'individu, du groupe et des structures

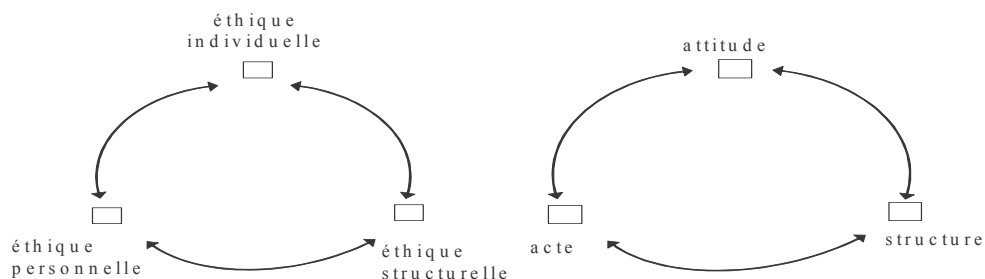
L'éthique cherche, dans la réflexion, des points de repère pour l'action et les situations où l'on doit prendre des décisions. Elle cherche à répondre à la question: „que dois-je/que devons-nous faire?“ Dans la morale qui nous est transmise par l'éducation ou la société, la décision a lieu à partir de la tradition et de la convention, dans l'éthique théorique, à partir des visions du monde et des systèmes de valeurs les plus divers, dans l'éthique théologique, avec référence à la révélation biblique. Les décisions et les actes qui s'appuient sur des valeurs se situent à trois niveaux:

L'éthique individuelle concerne les actes immédiats d'une personne et ses répercussions sur elle-même et autrui (moi-moi, moi-toi/vous), l'éthique du groupe, les actes immédiats de personnes ou de groupes entre eux (nous-vous), l'éthique structurelle (appelée aussi éthique institutionnelle ou éthique sociale¹)

¹ La notion d'éthique structurelle est vaste et désigne tout acte indirect reproduit par une structure. La notion d'éthique institutionnelle se rapporte à des règlements institutionnels. Le terme d' „éthique sociale“ a été, entre les années 60 et 80 du 20e siècle, une notion

concerne les actes indirects d'individus ou de communautés tels qu'ils sont transmis et définis par des institutions, des règlements et des lois. Entre ces trois niveaux, il n'y a pas de suite chronologique et déductive (de l'éthique individuelle à l'éthique structurelle en passant par l'éthique du groupe); les trois dimensions existent conjointement et s'interfèrent en permanence.

Il en va de même des trois dimensions de l'attitude, des actes et des structures: du point de vue de l'éthique philosophique et de l'éthique individuelle surtout, on désigne par attitudes les dispositions d'esprit et les motivations qui ne sont pas toujours visibles et ont souvent été associées, dans l'histoire de l'éthique, à la théorie des vertus. Les actes², en revanche, peuvent être vérifiés de l'extérieur en tant qu'activités; sous l'angle de l'éthique de la responsabilité, ils sont mesurables d'après leurs effets et sont exécutés par des individus ou des groupes; autrement dit, ils sont imputables à des sujets. Ils comprennent des actes volontaires conscients et libres de même que des activités intuitives ou contraintes.³ Les structures et les règlements humains⁴ sont, il est vrai, toujours marqués par des personnes, mais ils sont en même temps consolidés institutionnellement et dépersonnalisés par des règles, des mécanismes et des lois, si bien que généralement, on ne peut plus les attribuer à des sujets.



large qui mettait un accent particulier sur l'éthique institutionnelle (cf. Rich, A., 1984: *Ethique économique*, Genève, p. 68-84); aujourd'hui, elle est de plus en plus perçue dans le public comme une éthique spécifique réservée aux questions sociales; de ce fait, elle n'est plus aussi appropriée que précédemment pour le domaine de l'éthique structurelle.

² Les théories des actes s'intéressent à analyser les actes, alors que l'éthique s'intéresse à l'orientation de ces actes. Cf. Fischer, J., 2002: *Theologische Ethik*, Stuttgart, 104 ss.

³ C'est pourquoi j'utilise délibérément une définition plus large de l'acte que celle qui désigne l'acte uniquement comme un „acte choisi“ présupposant une possibilité de choix objective et une capacité de choix subjective“ (Körtner, U., 1999: *Evangelische Sozialethik*, Göttingen, p. 39).

⁴ Les structures soumises aux lois de la nature et non créées par l'homme ne sont pas prises en considération ici.

2. Ethique institutionnelle pour des institutions fondées sur des valeurs

Avant de centrer ma réflexion sur les valeurs qui inspirent les attitudes, les actes et les structures de *Pain pour le prochain*, je vais m'arrêter brièvement sur le rapport entre institution et éthique tel qu'il apparaît dans les théories normatives concernant les institutions⁵. Les institutions sont des ordres garantis et acceptés par le public dans lesquels la coexistence des humains est réglementée (sur la base de certaines convictions, valeurs, schémas culturels et religieux, conditions historiques, géographiques et matérielles) et nourrit l'ambition d'une certaine fiabilité et d'une certaine durée.⁶ De même que l'économie institutionnelle s'occupe de l'efficacité et de l'organisation économique des institutions, l'éthique institutionnelle (domaine principal de l'éthique structurelle) s'intéresse à l'organisation normative – c'est-à-dire fondée sur des valeurs bien précises – des institutions.⁷ Plusieurs étapes différentes de la conception institutionnelle des normes en font partie, à savoir la définition des normes, l'application des normes, la vérification des normes et le développement des normes.⁸ Ainsi, dans le cas de *Pain pour le prochain*, la définition des normes a lieu par exemple au moment de l'adoption des statuts, des lignes directrices et des stratégies, l'application des normes au travers des plans de mise en œuvre, des contrôles internes et externes et des sanctions positives ou négatives, la vérification des normes par le biais du rapport annuel concernant la réalisation des stratégies, par le biais des entretiens avec les collaborateurs/collaboratrices, de la révision des règlements ou encore d'un audit des „valeurs“ comme l'a fait la DDC – une démarche qui n'a pas encore été instaurée chez *Pain pour le prochain*.⁹ Le développement des normes s'effectue par le perfectionnement de l'institution et de ses structures normatives, soit par étapes, soit de manière continue, par exemple à la suite d'un audit des valeurs. Les fondements normatifs des institutions revêtent une importance essentielle pour leur légitimation.¹⁰

Nous allons montrer maintenant à partir de l'exemple de *Pain pour le prochain* de quelle manière les valeurs se reflètent dans les attitudes, les structures et les

⁵ Vogt, M., 1999: Institutionen als Organisationsformen menschlichen Handelns, in: Handbuch für Wirtschaftsethik, Vol. 1, Gütersloh, 268-284.

⁶ Avis semblable, op. cit., 268.

⁷ Nombreux ouvrages. Cf. par ex. Barrett, R., 1998: *Liberating the Corporate Soul. Building a Visionary Organisation*, Boston.

⁸ En prenant l'exemple d'institutions économiques, cf. Stückelberger, C., 2001: *Ethischer Welthandel*, Bern, 140-145. (Éthique du commerce mondiale, WCC Genève, paraîtra en 2004)

⁹ Cavietzel, L., 2003: *Audit des valeurs*. DDC, manuscrit de la conférence.

¹⁰ Cf. Homann, K., 1999: *Die Legitimation von Institutionen*, in: *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 2, Gütersloh, 50-94.

actes d'une institution et quelles tensions en résultent. Ceci ne peut être qu'esquissé dans le cadre imparti à cet exposé.

3. Les valeurs au niveau des attitudes chez *Pain pour le prochain*

Les valeurs révélées par les attitudes se manifestent en premier lieu chez les collaborateurs salariés/bénévoles et les organes de surveillance d'une institution. Dans le cas de Pain pour le prochain, le choix du personnel est déterminant, tout comme l'accompagnement et l'instruction du personnel ou encore le „climat“: ce dernier ne se révèle pas seulement sur le plan des rapports formels d'une institution mais tout particulièrement sur le plan des rapports informels (pauses et repas de midi) . Les objectifs et les activités d'une institution, la culture de l'entreprise et la structure des salaires sont déterminants pour une personne qui cherche un emploi chez PPP. Ainsi, par exemple, l'attitude des collaborateurs et collaboratrices est marquée par une identification prononcée avec les objectifs de la coopération au développement („Je souhaite faire un travail qui a un sens du point de vue social et auquel je puisse adhérer totalement“) et ils sont prêts à accepter en contrepartie des salaires un peu inférieurs à ceux du marché. A côté des collaborateurs et collaboratrices, l'attitude des comités (membres du conseil de fondation) et des membres des commissions spécialisées sont très importantes, de même que celle des très nombreux volontaires qui participent, dans les paroisses, à l'action de Pain pour le prochain. Ils accomplissent par année pour l'ensemble de la Suisse plus de 100'000 heures de travail, ce qui correspond à 50 emplois à plein temps! Comme il n'existe guère d'attrait financier pour ces activités bénévoles, les volontaires sont, dans l'ensemble, animés d'une motivation intrinsèque qui s'appuie sur la solidarité et l'intérêt commun. La manière dont leurs valeurs correspondent en détail à celle de l'institution dans son ensemble échappe toutefois largement au domaine d'influence des centrales. Comme „dédommagement“ pour les prestations des bénévoles, il faut citer l'ancrage dans une communauté partageant les mêmes idées, le gain d'information et la bonne conscience que procure la solidarité avec les plus défavorisés.

Les valeurs individuelles des collaborateurs salariés – et plus encore des bénévoles – sont très diverses concernant l'appartenance politique, culturelle et le mode de vie et vont de l'indifférence religieuse à une conviction profonde. Durant le travail, ces différences individuelles s'amenuisent grâce à la base de valeurs commune de l'institution PPP pour former un ensemble relativement homogène.

4. Les valeurs éthiques sur le plan de l'individu, du groupe et des structures

Comment l'orientation normative et donc les valeurs sont-elles ancrées chez Pain pour le prochain au plan structurel et institutionnel?

4.1 Bases juridiques et stratégiques

Il convient de nommer d'abord les bases juridiques: Le statut de fondation établit comme base dans le préambule „(s'engager) en suivant Jésus Christ, à prendre au sérieux son commandement d'amour valable sur toute la terre et à le réaliser par une action correspondante.“ La base des valeurs repose sur la valeur essentielle de l'amour du prochain et le but de „libérer“ l'être humain „de la pauvreté, de la détresse et de la faim“ conjointement aux visées d'intérêt général de l'institution (Art. 2 But). Des dispositions telles que le souci de maintenir des coûts administratifs modestes et d'éviter des dépenses inutiles (règlement de fondation, art. 2) renvoient elles aussi à des valeurs, dans le cas présent, la gestion économe des ressources limitées au service des pauvres.

Les valeurs sont exposées de manière plus détaillée et explicite dans les lignes directrices et la stratégie à moyen terme, tout particulièrement dans l'énoncé (mission statement) de la mission.

Ainsi, les lignes directrices se fondent sur « nos valeurs essentielles », la justice, la paix et la sauvegarde de la Création qui, pour leur part, constituent « notre fondement », à savoir la référence chrétienne à un Dieu trinitaire et à son action au sein de la communauté mondiale des Eglises et des religions. Le message central de la stratégie 2003-2006 est le suivant:

„Pain pour le prochain s'engage en faveur de:
la coopération au développement sur la base du partenariat
la justice entre le Nord et le Sud
un développement durable pour tous, en particulier
les enfants, les femmes et les hommes laissés pour compte
les enfants, les femmes et les hommes défavorisés
les valeurs chrétiennes
des solutions innovatrices pour le développement.“

Ces valeurs qui ont cours pour l'ensemble de l'institution sont concrétisées dans les stratégies des domaines pour les différents mandats qui, à leur tour, ont des retombées sur les plans annuels et les accords individuels concernant les buts de l'année ainsi que les programmes de travail. La synthèse des valeurs devrait être perceptible en fin de compte au niveau de la Corporate Identity (CI) et, graphiquement, sur le plan du Corporate Design (CD). L'élaboration de lignes directrices, le développement de la stratégie et la formation interne concernant la CI ainsi que la préparation d'un CD en collaboration avec une agence publicitaire ont constitué des étapes importantes dans la conception commune des valeurs de

la part des collaborateurs/collaboratrices et des organes directeurs de l'institution; pour consolider les valeurs, les réaffirmer et les renouveler, ces mesures doivent être répétées à intervalles réguliers.

4.2 Structures dirigeantes

Les valeurs sont aussi ancrées dans les structures dirigeantes. L'existence de hiérarchies verticales ou horizontales, le nombre des paliers hiérarchiques, le style de direction en vigueur ainsi que les règlements concernant les possibilités de s'exprimer et de participer aux décisions – tout cela renvoie à des valeurs. Ainsi, Pain pour le prochain cherche pour me succéder en tant que secrétaire central(e) une personnalité – comme l'indique l'annonce – ayant un style de direction ciblé et participatif. Ciblé peut aussi être compris comme inspiré par certaines valeurs. La participation est l'une de ces valeurs. La participation considérée comme part aux procédures de décision est fondée, dans l'éthique théologique, par le fait que Dieu fait participer les hommes - en tant que collaborateurs - à l'œuvre de la Création. La manière dont cela se traduit concrètement dans les structures dirigeantes et le degré effectif de participation aux décisions constituent un défi permanent.

Chez PPP, une discussion importante a lieu régulièrement quant à la valeur de la justice du genre comme partie de la justice, que ce soit à propos de l'engagement d'une personne, à propos des structures dirigeantes, des publications thématiques ou de l'application du principe « à travail égal, salaire égal ».

4.3 Finances

Nous touchons là aux bases normatives des structures financières. Les règlements concernant les salaires, les budgets, la clé de répartition (quels montants sont versés à quelles organisations partenaires et à quels secteurs des projets de développement ils sont affectés), les règlements concernant les frais et les critères concernant les projets contiennent de nombreuses décisions qui relèvent des valeurs. Ces éléments sont inscrits dans les structures pour une durée déterminée – une année pour le budget, trois ans pour une clé de répartition, etc. – et échappent ainsi à une décision individuelle.

4.4 Coopérations

Les décisions concernant les valeurs se reflètent aussi, sur le plan structurel, dans la composition des organes de soutien (dans le cas de Pain pour le prochain, la Fédération des Eglises protestantes et les Eglises affiliées) et, en particulier, dans les coopérations à plus ou moins long terme. Ces coopérations sont liées à un grand nombre de compromis sur le plan des valeurs car les organisations partenaires ne partagent que partiellement les mêmes valeurs. Ainsi, les points communs avec l'EPER, mission 21, DM échange et mission ou Action de carême sont nombreux, ceux avec la Communauté de travail des oeuvres

d'entraide au plan de la politique de développement également ; sinon, les convergences sont plus spécifiques. Les coopérations dans le domaine du marché équitable avec des gros distributeurs, ou avec le World Economic Forum dans le cadre de l' Open Forum de Davos ou encore avec Attac, au Forum social suisse, sont ponctuelles et souvent axées sur un seul thème. Ce sont des alliances limitées visant un but précis et pour chacune, il y a lieu de se demander si elles sont compatibles ou non avec les normes qui sont à la base de l'organisation.

5. Les valeurs dans les actes chez Pain pour le prochain

5.1 Les actes en tant que synthèse des attitudes et des structures

D'après la définition ci-dessus (point 1) les actes comprennent toutes les activités qui peuvent être attribuées à des sujets. Ils sont marqués par les attitudes ainsi que par les structures. Dans ce sens, toutes les activités des collaborateurs et collaboratrices d'une organisation peuvent être examinées en tant qu'actes quant aux valeurs qu'elles reflètent. La question est donc de savoir comment les buts, les lignes directrices, les stratégies, les concepts et les plans de travail sont transposés concrètement en actes et dans quelle mesure on constate des écarts par rapport aux valeurs déclarées et aux objectifs visés. Il y a bien sûr constamment des écarts en raison des contraintes financières ou des contraintes de personnel, en raison des conflits de priorité entre les valeurs (généralement perçus comme des conflits d'intérêts), en raison de facteurs d'influence informels tels que les conjoints des collaborateurs/collaboratrices, en raison du contexte politique actuel, etc.. Ainsi, tous les domaines d'activité de Pain pour le prochain peuvent être éclairés en fonction des valeurs qui les sous-tendent. Un „audit des valeurs“ se produit ponctuellement chez Pain pour le prochain dans les cas où les décisions sont sujettes à la controverse, par ex. en ce qui concerne la participation à l'Open Forum ou au Forum social mondial : on se demandait dans quelle mesure un tel engagement correspondait ou non aux objectifs, aux valeurs et aux priorités de PPP. Jusqu'à maintenant, nous n'avons jamais procédé systématiquement à un audit des valeurs. Il a lieu de manière partielle lors de l'examen annuel des actes par rapport à la stratégie ainsi que lors des entretiens annuels avec les collaborateurs et collaboratrices.

5.2 Cohérence des valeurs dans les attitudes, les structures et les actes?

Je vais m'arrêter pour terminer sur la question importante de la cohérence. J'aimerais exprimer par la même occasion ma profonde reconnaissance pour les innombrables et précieuses suggestions que j'ai reçues de notre collègue qui est à l'honneur aujourd'hui, Hans-Balz Peter, de même que par le biais du court texte consacré à la cohérence dans la politique extérieure suisse ¹¹, paru dans la

¹¹ Peter, H.-B., 1995: „Kohärenz“ als Kriterium für eine ethisch reflektierte Aussenpolitik, ise-texte 10/95, Bern.

série des publications ‘ise’. Le défi éthique permanent consiste à essayer d’instaurer une cohérence entre les attitudes, les actes et les structures de même qu’entre les différents domaines d’activité d’une institution. Dans le cas de PPP, cela apparaît au travers des tensions qui existent entre la mission d’effectuer une collecte de fonds aussi large que possible en faveur des programmes de développement, la mission de diffuser des informations critiques sur les causes de la pauvreté et la mission de participer, sur le plan de la politique de développement, à l’élaboration des conditions cadre politiques et économiques. A côté de cette cohérence à l’intérieur de l’institution PPP, il y a aussi la cohérence entre les institutions: entre PPP et les autres organisations partenaires avec lesquelles des projets et des apparitions publiques communes sont prévus, qu’il s’agisse d’Action de carême, de la Communauté de travail des œuvres d’entraide, de la Confédération, du Conseil Œcuménique des Eglises ou d’autres encore. Le fait de se référer à certaines valeurs et de le vérifier au sein d’une organisation est en grande partie aussi un contrôle portant sur la cohérence. Ce dernier montre toutefois très clairement que l’objectif d’une cohérence parfaite est un moteur salutaire pour la référence à certaines valeurs mais qu’il ne peut être que partiellement atteint.

Permettez-moi de clore par une note personnelle: je considère avec gratitude les douze années passées en qualité de secrétaire général de Pain pour le prochain. Je suis reconnaissant d’avoir pu travailler dans une institution fondée sur des valeurs aussi importantes que la justice, la paix et la sauvegarde de la Création et où le débat concernant les valeurs joue un rôle aussi central – même si c’est souvent plutôt de manière implicite qu’explicite. Je suis reconnaissant aussi que nous puissions accomplir ce travail exigeant du point de vue éthique sous le signe de la grâce divine qui nous incite à ne pas désespérer face aux incohérences, aux contradictions et aux faiblesses de nos actes mais qui vit de la certitude que ce Dieu se base sur les faiblesses de nous autres humains et ne construit pas son monde sur l’illusion de la perfection humaine. Cette base théologique m’inspirera également dans mes nouvelles tâches de directeur de l’“Institut de théologie et d’éthique“ de la FEPS où je succéderai à Hans-Balz Peter. Je me réjouis de pouvoir, je l’espère, collaborer avec beaucoup d’entre vous.

Etudes et Rapports de l'ise

- 1 Peter, H.-B., **Offene Fragen nach der interkonfessionellen Konferenz: Schweiz und Dritte Welt.**, 1971, 20 S.
Peter, H.-B., **Questions soulevées à la suite de la Conférence interconfessionnelle: Suisse - Tiers Monde**, 1971. 21 p.
- 2/3 Ganz, A. R., Senghaas, D., Frei, D., Ruh, H., **Friedensforschung in der Schweiz:** Bericht über das Seminar vom 28./29.2.1972 in Bern. 1972.
Ruh, H. (éd.), **Recherche su la paix en Suisse:** Rapport du séminaire des 28 et 29 février 1972 à Berne, 1972, 62 p.
- 4 Theologische Kommission des SEK, **Militärdienstverweigerung aus Gewissensgründen. Gutachten.** 1972.
Commission théologique de la FEPS, **L'objection de conscience**, 1972, 12 p.
- 5/6 Ruh, H., Peter, H.-B., Campiche, R. J., **Schweizerische Waffenausfuhr ohne Alternative?** 1972.
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B., **La Suisse doit-elle exporter des armes?** 1972.
- 7 Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B., **Zivildienst in der Schweiz.** Überlegungen zu einem Organisationsmodell, 1972, 43 S.
Campiche, R. J., Ruh, H., **Vers un modèle suisse de service civil**, 1973/76, 42 p.
- 8 Campiche, R. J., (Hg.), **Kirchen und religiöse Bewegungen im Jahr 2000.** 1973.
Campiche, R. J. (éd.), **Eglises et mouvements religieux en l'an 2000**, 1973, 29 p.
- 9/10 Peter, H.-B., (Hg.), **Entwicklungsforschung in der Schweiz:** Bericht über das „Treffen jüngerer Entwicklungsforscher“ in Bern, 1974, 57 S.
Peter, H.-B. (éd.), **Le développement: où en est la recherche en Suisse?** 1974, 38 p.
- 11 **Schweizer – Ausländer: Unsere gemeinsame Zukunft.** Migrationstagung des SEK vom 16./17. November 1973, in Gwatt, 1974.
Suisse-Etrangers: notre avenir commun. Conférence sur l'immigration des 16 et 17 novembre 1973 à Gwatt, 1974.

- 12/13 Campiche, R. J., Lalive, C., Zimmermann, E. (Hg), **Von der kirchlichen Entwicklungshilfe zur Partnerschaft**, 1975, 135 S.
Campiche R. J., Lalive d'Épinay C., Zimmermann E., (éd.) **Eglises et développement solidaire**, 1975, 106 p.
- 14 **Militärflugzeugverkäufe in Europa**, 1975, 20 S.
Achats d'avions militaires en Europe, 1975, 14 p.
- 15/16 Strahm, R. H., **Entwicklungsorientierte Handelsförderung im Dilemma**, 1975, 91 S.
Strahm R., **L'ambiguïté des échanges avec le Tiers Monde**, 1975, 109 p.
- 17/18 Kommission für Raumplanungs- und Bodenrechtsfragen des SEK, **Teilnahme an der Planung unseres Bodens**, 1976, 76 S.
Commission „Aménagement du territoire et droit foncier“ de la feps, **Aménager le territoire: l'affaire de tous**, 1976, 83p.
- 19/20 Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (Hg.), **Kernenergie**. Bericht der ökumenischen Konsultation von Sigtuna 1975, 1976, 61 S.
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.) **Energie nucléaire**, Rapport de la Consultation œcuménique de Sigunta 1975, 1976, 65 p.
- 21 **Ökumenische Aufgaben in der Schweiz**. Einführung in die Texte von Nairobi 1975, 1976, 41 S.
Après Nairobi: tâches pour les Eglises Suisses. Introduction aux textes de Nairobi 1975, 1976, 42 p.
- 22/23 Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (Ed.), **Menschenrechte und Antirassismus: Ein Programm für den SEK**. Dokumentation, 1976 (21977).
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.), **Droits de l'homme et anti-racism**, Un programme pour la feps, 1976, 87 p.
- 24 Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (Hg.), **Sicherheit und Zusammenarbeit in Europa**. Kirchliche Gesichtspunkte, 1977, 35 S.
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.), **Sécurité et Coopération en Europe: Le point de vue des Eglises**, 1977, 48 p.
- 25 Allmen, D. v., **Theologie zwischen Rechtfertigung und Kritik der Apartheid**, 1978, 25 S.
v. Allmen, D., **La théologie, avocat ou critique de l'apartheid?** 1978, 49 p.

- 26/27 Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Die Neue Internationale Wirtschaftsordnung – Test für die Schweiz**, 1979, 151 S.
Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Le Nouvel Ordre Economique International: un test pour la Suisse**, 1979.
- 28/29 Kommission für Raumplanungs- und Bodenrechtsfragen des SEK, **Entwicklung im Stadtquartier und in der Bergregion**. Wer plant für wen?, 1979, 115 S.
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.) **Développement de la ville et de la montagne: par qui, pour qui, avec qui?** 1979, 113 p.
- 30 A Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B., **Energie, Kirche und Gesellschaft**, 2. bearb. und erg. Aufl. 1984, 91 S.
Ruh, H., Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.) **Energie, Eglise et société**, 1980, 140 p.
- 31 Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Schweizer Bankwesen und Sozialethik, Teil I: Sozialethische Erwägungen und Folgerungen**, 1981, 68 S.
Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Les banques suisses face à l'éthique sociale**, Première partie: Tâches et problèmes de l'économie bancaire: considérations éthiques, 1982, 64 p.
- 32 Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Schweizer Bankwesen und Sozialethik, Teil II**, 1981, 236 S.
Peter, H.-B., Ruh, H., Höhn, R., **Les banques suisses face à l'éthique sociale**, Deuxième partie: Rôle des banques, fuite de capitaux et justice fiscale, 1982, 150 p.
- 33 Kommission für Fragen der Sicherheit und Abrüstung des SEK, Peter, H.-B., Campiche, R. J. (Hg.), **Frieden schaffen, Frieden schützen**, 1983.
Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.), **Instaurer la paix, garantir la paix**, 1983, 161 p.
- 34 Campiche, R. J. u.a., **Freiheit und Verantwortung in Partnerschaft, Ehe und Familie**. Ethische Überlegungen zur Paarbeziehung im sozialen Wandel, 1984.
Campiche, R. J. e.a., **Liberté et responsabilité dans le couple et la famille**, 1984.

- 35 Arbeitsgruppe Bodenrecht und Raumplanung des SEK, **Mitwirkung der Bevölkerung bei der Raumplanung**. 24 praktische Beispiele. 1985.
Campiche R. J., Kaiser, H. (éd.), **La participation à l'épreuve des faits**, 24 exemples, 1985, 137 p.
- 36 Peter, H.-B., Hafner, P u.a., **Zur Lösung der Zivil-dienstfrage**. Memorandum der ökumenischen Arbeitsgruppe „Zivildienst“, 1985.
Peter, H.-B., Hafner, P. (éd.) **Pour une solution au problème du service civil**, 1985.
- 37 Arbeitsgruppe Bioethik des ISE, **In-vitro-Befruchtung**. Technische Möglichkeiten und ethische Perspektiven, 1987, 113 S.
Groupe de travail Bioéthique de la feps, **Fecondation in Vitro**, Possibilités techniques et perspectives éthiques, 1987, 127 p.
- 38 Ökumenische Arbeitsgruppe für Raumplanungs- und Bodenrechtsfragen, **Welches Bodenrecht ist für Mensch und Boden recht?**, ISE / J&P: 1987, 89 S.
ISE, J&P, (éd.), **Le sol, atout? Le sol à tous!** 1987, 83 p.
- 39 Koch, K., Geissbühler, A., Leibundgut, H., **AIDS – Zeichen der Zeit?** Referate und Berichte einer ökumenischen Tagung, ISE / J&P: 1988, 76 S.
ISE, J&P, (éd.), **SIDA - Le retour de l'angoisse?**, 1988, 77 p.
- 40 Chappuis-Juillard, I., Coray, J., Kaiser, H., Rüedi-Bettex, M., Thévoz, J.-M., Arbeitsgruppe Bioethik des SEK, **Fortpflanzungsmedizin und Humangenetik**. Ein Beitrag zur Diskussion über die Beobachterinitiative, 1990, 55 S.
Groupe de travail Bioéthique de la feps, **Procréation assistée et science génétique**. Enjeux d'une votation, 1990, 78 p.
- 41 Ökumenische Arbeitsgruppe Friedenspolitik, Hafner, P., Peter, H.-B. u.a., **Frieden in Europa**. Eine Herausforderung für die Schweiz, ISE / J&P: 1991, 44 S.
ISE, J&P, (éd.), **La paix en Europe**, Un défi pour la Suisse, 1991, 44 p.
- 42 Bruhin, J., Huot, J.-C., Peter, H.-B., Thévenaz, J.-P., **Schweizerisch – und doch europäisch?** Überlegungen in sozialemethischer Perspektive, ISE / J&P: 1992, 28 S.
ISE; J&P, (éd.), **Et si la Suisse était européenne?** Points de vue d'éthique sociale chrétienne, 1992, 28 p.

- 43 Arbeitsgruppe Bioethik des ISE (Hg.), **Patentiertes Leben?**, 1993, 42 S.
Groupe de travail Bioéthique de la feps, **Breveter la vie?** 1993, 40 p.
- 44 Arbeitsgruppe Drogenpolitik des ISE, (Hg.), **Drogen – weder Himmel noch Hölle**. Überlegungen aus christlicher Sicht zum Umgang mit illegalen Drogen, 1993, 20 S.
Groupe de travail: politique de la drogue, **Drogues - ni ciel ni enfer**, Réflexions d'éthique chrétienne à propos des drogues illégales, 1993, 20 p.
- 45 Genton, P., Peter, H.-B., Biéler, A., Schmid-Holz, D., Rich, A., Chappuis-Juillard, I., **Gesellschaft – Kirche – Ethik**. Referate der 20. Beirats-Tagung, 1993, 92 S.
Campiche, R. J., Germann, H. U., Peter, H.-B. (éd.), **Ethique, Eglise et Société**, Exposés présentés lors du XXème Conseil Consultatif de l'ISE, 1993, 69 p.
- 46 Campiche, R. J., Kellerhals, J., Marguerat, D., Junod, E., Müller, D., Quéré, F., Carrillo, F., **Familie**. Sieben Beiträge, 1994, 108 S.
Campiche, R. J., Peter, H.-B. (éd.), **Famille: Continuités et Ruptures**, 1994, 97 p.
- 47 Arbeitsgruppe Drogenpolitik des ISE (Hg.), **Drogenpolitik**. Ein dritter Weg jenseits von Repression und Freigabe, 1994, 29 S.
Groupe de travail: politique en matière de drogue, **Politique en matière de drogue**, Une troisième voie, par delà la répression et la distribution, 1994, 25 p.
- 48 Kissling, C., **Zusammen arbeiten**. Die gesellschaftliche Herausforderung der Arbeitslosigkeit, ISE / J&P: 1994, 77 S.
ISE, J&P, **Partager le travail**, La solidarité contre le chômage, 1995, 68p.
- 49 Germann, H. U., Lienemann, W., Geissbühler, A., Zaugg-Ott, K., **Ehe und Familie für homosexuelle Paare?** Rechtliche und ethische Aspekte, 1995, 76 S.
Campiche, R. J., Germann, H. U., Haag, M., Peter, H.-B. (éd.), **Couples homophiles: le droit à l'existence?** Réflexion éthique sur le statut actuel des homophiles, 1995, 67 p.

- 50 Visinand, A.-M., Käppeli, A.-M., Chaponnière, M., Messant-Laurent, F., **Religion – ein Hemmnis auf dem Weg zur Gleichheit?** Historische Rückblicke, soziologische Überlegungen, 1996, 57 S.
- Visinand, A.-M., Käppeli, A.-M., Chaponnière, M., Messant-Laurent, F., **Comprendre l'inégalité**, contributions historiques et sociologiques, 1996, 43 p.
- 51 Beck Kadima, M., Huot, J.-C. (Hg.), Theler, J., Bühler, P., Wilhelm, D., Friederich, U., **Kirche und Asyl. Legitimer Widerstand im Rechtsstaat?** Hrsg. v. ISE u. J&P, ISE / NZN: 1996, 100 S.
- Beck Kadima, M., Huot, J.-C. (éd.), **Eglises, terres d'asile**, Les chrétiens aux côtés des réfugiés, 1996, 89 p.
- 52 SEK Vorstand / Peter, H.-B., **Reform der Schweizer Bundesverfassung.** Zur Diskussion in sozialemthischer und evangelisch-kirchlicher Perspektive, 1996, 90 S.
- Conseil de la FEPS, Peter, H.-B., **Réforme de la Constitution fédérale**, Contribution au débat dans la perspective de l'éthique sociale et des Eglises protestantes, 1995, 97 p.
- 53 Kissling, C., **Die Zukunft der sozialen Sicherheit**, Hrsg. v. ISE u. J&P, ISE / NZN: 1997, 92 S.
- ISE, J&P, (éd.), **Quel avenir pour l'Etat social?** 1997, 93 p.
- 54 Peter, H.-B. (Hg.), **Gesellschaftlicher Zusammenhalt in Frage gestellt.** Beiträge zur sozialemthischen Orientierung. Referate der Jubiläumstagung des ISE November 1996, 1998, 112 S.
- Campiche, R. J., Germann, H. U., Peter, H.-B. (éd.) **Ethique et lien social**, Réflexions développées à l'occasion du 25^e anniversaire d l'ISE, 1998, 128 p.
- 55 Haag, M., **Frauen im Pfarramt gleichgestellt?** 1997, 48 S.
- Haag, M., **Pasteur: une profession féminine?** 1997, 48 p.
- 56 Bovay, C. & Tabin, J.-P., **(Un)freiwillig effizient.** Freiwilligenarbeit, Erwerbsarbeit und gesellschaftliche Solidarität, 1998, 150 S.
- Bovay, C. & Tabin, J.-P., **Les nouveaux travailleurs.** Bénévolat, travail et avenir de la solidarité, 1998.
- 57 Campiche, R. J., **Religion: Herausforderung für die Kirchen?** 2001, 92 S.
- Campiche, R. J., **La religion: un défi pour les Eglises?** 2001, 100 p.

- 58 Peter, H.-B., Mösli, P. (Hg.), **Suizid. Aufgaben und Perspektiven**, 2003, 68 S.
Peter, H.-B., Mösli, P. (éd.), **Suicide - Missions et perspectives pour la pratique**, 2003, 68 p.
- 59 Peter, H.-B. / Loosli, D., **Schweiz-Südafrika: Sozialethische Perspektiven**, 2004, 84 S.
Peter, H.-B. / Loosli, D., **Les relations de la Suisse avec l’Afrique du Sud: Perspectives d’éthique sociale**, 2004, 84 p.
- 60 Peter, H.-B. / Loosli, D. (Hg.), **„Werte in die Praxis ziehen“ Unterwegs zu einer praxisbezogenen Ethik in Organisationen**, 2004, 86 S.
Peter, H.-B. / Loosli, D. (éd.), **„Associer les valeurs à la pratique“ Vers une éthique pragmatique au sein des institutions**, 2004, 86 p.