

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Séminaire

Vie des Affaires

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire

Ressources Technologiques et Innovation

² pour le séminaire Vie des Affaires

³ pour le séminaire

Entrepreneurs, Villes et Territoires

(liste au 1^{er} août 2004)

CORRUPTION ET FAIBLESSE DE LA VOLONTÉ

par

Alain ANQUETIL

Chercheur au Centre de recherche en épistémologie appliquée
de l'École polytechnique
Professeur chercheur associé à l'ESSCA

Séance du 2 avril 2004

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Alain Anquetil a analysé, dans le cadre d'une thèse au carrefour des sciences cognitives, de la philosophie et de la psychologie sociale, une série de récits de personnes ayant été compromises dans des situations de corruption en entreprise. Après avoir fait preuve de *faiblesse de la volonté*, c'est-à-dire avoir intentionnellement accompli une action à l'encontre de leur propre jugement, elles sont passées par une phase de *ruminantion* qui a les conduites à une action radicalement opposée – souvent une démission. Ce processus paradoxal peut s'interpréter comme une "faille de la rationalité", mais aussi comme l'effet d'un dilemme entre des registres de valeurs contradictoires ; il s'explique souvent aussi par la grande solitude de ceux qui sont confrontés à des décisions difficiles.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ d'Alain ANQUETIL

L'exposé que je vais présenter est tiré de ma thèse sur la faiblesse de la volonté des cadres dans les situations de dilemme éthique. Je me suis appuyé sur une enquête de terrain et notamment sur des entretiens non directifs avec dix-neuf cadres qui avaient travaillé dans des situations de corruption.

L'action acratique

Leur point commun est d'avoir accompli une action *acratique* ; ce terme vient du mot grec *akratos*, qui signifie "absence d'un certain type de puissance". L'action acratique, que j'appellerai A, est une action qui traduit une faiblesse de la volonté pour s'opposer à la corruption ; elle a pour conséquence de les engager d'une certaine façon dans cette situation de corruption.

Pour être acratique, l'action doit être intentionnelle, être accomplie librement, et être contraire au jugement de son auteur, jugement selon lequel il aurait été préférable d'accomplir une autre action, que j'appellerai B.

Cette action acratique est suivie d'une période de rumination, processus psychologique que les psychologues Léonard Martin et Abraham Tesser (1989) définissent de la façon suivante : il s'agit d'une pensée consciente dirigée vers un objet donné pendant une longue période de temps ; elle est non intentionnelle et surgit dans la tête de la personne de manière inopinée ; elle a un caractère obsessionnel ; généralement automatique et incontrôlée, elle peut parfois être suscitée par la personne elle-même, qui la relance délibérément. Ce processus est une forme de recherche qui persiste jusqu'à ce que la personne ait trouvé la solution : la rumination se termine généralement par la réalisation du but qui avait été frustré par l'action A.

Cette période, relativement désagréable à certains égards, aboutit à ce que la personne accomplisse une action A* *contre-acratique* ; cette deuxième action, qui prend le contre-pied de la première, permet à la personne de se désengager de la situation de corruption.

Je vais maintenant illustrer ce processus à l'aide de quatre exemples qui me paraissent particulièrement remarquables.

Le cas de Monsieur S

Monsieur S a un ami qui détient la majorité du capital d'un groupe et lui propose de rejoindre ce dernier en tant que salarié. Trois mois plus tard, il lui propose de prendre la présidence d'une filiale importante, qui représente 50 % de l'activité du groupe. L'ancien PDG de cette filiale, qui est un actionnaire minoritaire, devient directeur commercial, tout en conservant ses parts.

Très vite après sa prise de fonction dans la filiale, Monsieur S découvre des malversations d'une grande ampleur, sous forme d'abus de biens sociaux : de l'argent liquide est distribué entre actionnaires minoritaires du groupe, non seulement au niveau de la filiale mais au niveau du groupe ; des sociétés partenaires permettent d'établir des contrats de prestations qui servent uniquement à détourner de l'argent. Monsieur S essaie de s'opposer à ces pratiques, sans résultat.

Un jour, alors que la filiale qu'il dirige rencontre des difficultés auprès des banques, il découvre que le directeur commercial a commis une nouvelle fraude et que la caisse est vide. Monsieur S, au lieu de sanctionner cette faute, se résout alors à prendre la somme manquante sur son compte personnel et à la mettre sur le compte de l'entreprise pour tenir son engagement par rapport à la banque.

À la suite de cet épisode, il décide, sans que personne lui ait rien demandé, mais par amitié pour l'actionnaire principal qui l'a fait entrer dans l'entreprise, d'élaborer un plan de redressement pour le groupe, ce qui l'amène à découvrir des difficultés financières encore plus graves que ce qu'il croyait.

Monsieur S s'efforce de convaincre son ami qu'il vaudrait mieux opter tout de suite pour un dépôt de bilan contrôlé de l'ensemble du groupe, ce qui permettrait de repartir sur de nouvelles bases ; mais en pure perte.

Deux options s'offrent alors à lui : soit rester et déposer le bilan de la filiale dont il est le gérant, puisqu'il en a le pouvoir ; soit démissionner. Il choisit de démissionner et pour cela convoque les actionnaires par les voies officielles et envoie par écrit sa démission de salarié mais aussi de PDG de la filiale, en justifiant sa démission afin de se protéger de toute mise en cause future.

Le cas de Monsieur R

Monsieur R travaille dans un service qui est en train de péricliter. Le directeur d'un département voisin lui propose de venir travailler avec lui ; il considère qu'il a un devoir de loyauté vis-à-vis de ses supérieurs et refuse de "quitter le navire" ; le directeur du département lui déclare alors que si son service disparaît, ce qui lui semble inéluctable, il pourra à tout moment le rejoindre.

Au bout d'un an, c'est ce qui se passe : le service de Monsieur R disparaît ; le directeur du département, fidèle à son engagement, lui renouvelle son invitation, et Monsieur R accepte.

Dès son arrivée, il découvre une situation de corruption généralisée à tous les niveaux, et comprend que si on l'a embauché, c'est parce que cette société doit rendre compte à sa tutelle, et que lui-même, Monsieur R, est connu pour sa capacité à préparer des dossiers qui présentent bien. Pour sa part, il se refuse à utiliser les mêmes méthodes que ses collègues et continue à appliquer des méthodes honnêtes.

Au bout de trois ans, le directeur du département lui propose une promotion ; il hésite un peu, mais accepte. Il sait que ses collègues sont corrompus, mais il pense qu'il doit être possible de cohabiter en gardant chacun ses propres méthodes. Par ailleurs, comme il est connu pour son refus de la corruption, il pense qu'accepter cette promotion ne peut pas être interprété comme un accord pour se faire acheter et participer à son tour à la corruption.

Quelques mois plus tard, le directeur lui propose de l'intéresser aux résultats, et ce sans contrepartie apparente. Cette fois, Monsieur R refuse catégoriquement, car il estime qu'il est rémunéré à un niveau satisfaisant et qu'il n'y a pas lieu de le rétribuer davantage : *« J'ai un salaire ; je considère que c'est mon prix, et tout le reste, je n'en veux pas. »*

À partir de ce moment, sa situation dans l'entreprise devient épouvantable et il subit des conflits très durs avec le directeur du département et son entourage. Au bout de six mois, il est finalement licencié presque manu militari : le directeur le convoque dans son bureau et lui intime l'ordre de signer l'avis de licenciement.

Le cas de Madame 17

Le troisième cas est celui de la personne que j'ai appelée Madame 17 parce qu'il s'agit du dix-septième entretien.

Madame 17 est recrutée par une banque qui, peu de temps après, connaît des difficultés importantes et doit se livrer à une vaste opération de restructuration. Deux des supérieurs de Madame 17, son patron immédiat et le patron de ce dernier, sont licenciés, et les effectifs

passent de deux cents à trente personnes. Son équipe, réduite, se retrouve donc sans gouvernail, jusqu'à ce qu'un nouveau DG finisse par être nommé. D'après Madame 17, ce DG ne connaît rien à l'activité, mais il fait preuve d'un certain charisme et affiche des valeurs que Madame 17 partage.

Trois mois après son arrivée, le DG lui offre une promotion considérable : Madame 17 se voit proposer de devenir le numéro un de l'activité dans laquelle elle était le numéro trois, et elle accepte. Plus tard, elle avouera : *« Si je n'avais pas été naïve et inexpérimentée, je n'aurais pas accepté une telle promotion du jour au lendemain ; j'aurais exigé un audit interne et validé avec mon patron un certain nombre de choses. »*

Malheureusement, elle découvre en prenant son poste que ses anciens supérieurs se sont livrés à de nombreuses malversations portant sur des valeurs mobilières de placement.

Un auditeur externe, mandaté par la maison mère, fait pression sur la banque pour qu'elle respecte la réglementation et valorise les actifs à leur valeur de marché ; mais ceci aurait pour conséquence de mettre la banque en faillite. Madame 17 choisit donc de suivre la stratégie du DG consistant à gérer au fil de l'eau et à procéder à un assainissement progressif. L'auditeur externe finit par mettre la banque en demeure de se plier à la réglementation, et propose des sanctions disciplinaires à l'égard du DG et de Madame 17.

Madame 17 découvre que le DG, pour qui elle éprouvait beaucoup d'admiration et d'amitié, a déposé de faux témoignages contre elle : le DG a notamment prétendu que c'était Madame 17 qui avait pris l'initiative de certains transferts de titres, que lui-même n'était pas spécialiste de ces affaires et que Madame 17 avait trompé sa confiance.

En catastrophe, Madame 17 fait appel à son propre avocat ; celui-ci ne dispose que de très peu de temps pour prendre connaissance du dossier, qui est d'ailleurs très lacunaire : *« C'est là que j'ai pris conscience de mon inexpérience : en réalité, beaucoup de choses s'étaient décidées oralement et n'avaient pas été écrites »*. Convoquée, Madame 17 subit des pressions de la part du DG pour ne pas répondre à certaines questions, mais cette fois, elle résiste. Finalement, elle sera licenciée sans subir de sanction pécuniaire, alors que le DG sera licencié avec des sanctions pécuniaires.

Le cas de Monsieur T

Le cas de Monsieur T est un contre-exemple, car il n'a pas réalisé d'action acratique. Travaillant dans une entreprise de travaux publics, il est contacté par un intermédiaire dont le client lui propose un marché considérable (10 % du CA de l'entreprise) à condition de recevoir une commission. Monsieur T perçoit tous les risques qu'il y a à s'engager dans cette situation de corruption, et en même temps il sait que des représailles seront à craindre de la part de ce client s'il n'obtempère pas.

Heureusement, il entretient une solide relation de confiance avec son PDG ; il le contacte et ce dernier lui donne l'instruction suivante : il faut faire semblant d'accepter l'opération, et se débrouiller pour que le prix soit si élevé que le marché soit perdu. Mais cet accord avec le PDG ne doit pas être connu dans l'entreprise. En pratique, c'est un peu difficile à mettre en œuvre, car ce prix trop élevé paraît bizarre, et Monsieur T subit des pressions internes pour l'abaisser et gagner l'appel d'offres. Il contacte à nouveau le PDG pour avoir confirmation de l'instruction, maintient le prix, et l'appel d'offres est perdu.

Deux registres de valeur

Dans ces exemples, la contradiction entre les actions A et A* s'explique par le fait qu'elles renvoient à deux registres de valeur.

Le cas de Monsieur S est paradigmatique à cet égard, car au cours de l'entretien, il décrit très bien les deux ensembles de valeurs qu'il associe d'une part à l'action A, d'autre part à l'action A*. L'action A repose sur des valeurs telles que la réussite professionnelle, l'intérêt de l'entreprise, le respect de la volonté de l'actionnaire principal, l'amitié de Monsieur S pour ce dernier. L'action A* repose sur des valeurs telles que le respect de la loi et du rôle de mandataire social, mais aussi la sécurité personnelle de Monsieur S et celle de sa famille.

Dans le cas de Madame 17, on observe également deux registres de valeurs. D'un côté, un ensemble de valeurs qui a poussé Madame 17 à accepter sa promotion, notamment l'amitié qu'elle éprouvait pour son DG, et qu'elle croyait réciproque. De l'autre côté, un ensemble de valeurs qui auraient dû impliquer que Madame 17 pose des conditions avant d'accepter sa promotion : elle n'était pas forcément qualifiée pour occuper un poste n + 2, surtout dans une période de restructuration ; elle aurait dû faire preuve de prudence, à la fois pour elle et pour sa famille.

Le rôle de la rumination

Selon les philosophes Philip Pettit et Michael Smith (1993), le choix de l'action A s'expliquerait par une faille entre le jugement qui est fait et le désir de mettre en œuvre l'action correspondant à ce jugement : le choix de la mauvaise option peut s'expliquer par le fait que *toutes* les valeurs n'ont pas été correctement "pesées" au moment de la délibération effectuée par l'agent.

D'une certaine façon, la rumination compense l'insuffisance de cette délibération. Dans le cas de Monsieur S, sa réaction spontanée lorsqu'il a découvert la fraude majeure commise par le DG a été d'avancer les fonds pour éviter le découvert. Au cours de la rumination, il s'aperçoit que son comportement tend à avaliser la situation au lieu de la redresser. Ceci l'amène à réfléchir aux buts qu'il poursuit, à se demander si tout cela est cohérent avec ses objectifs initiaux ; finalement, la rumination le conduira à la décision qu'il aurait dû prendre tout de suite si sa délibération avait été complète.

Cet effet de la rumination est encore plus spectaculaire chez Monsieur R, qui pendant des mois a accepté une certaine situation, et tout d'un coup prend une décision qui va totalement à l'encontre de son comportement habituel, de façon imprévisible pour le directeur de son département.

Le syllogisme de l'acrasie

Pour les philosophes Philip Pettit et Michael Smith, une action rationnelle suppose le couplage entre le jugement et le désir ; s'il y a incohérence entre les deux, l'action est irrationnelle.

Le rôle du désir dans la genèse de l'action acratique est souligné par Aristote. Il prend l'exemple d'une personne qui se trouve devant quelque chose de doux, disons une pâtisserie appétissante, et explique son action acratique par le fait qu'elle a été confrontée à un double syllogisme. Le premier, S1, a pour prémisse majeure « *Il faut fuir ce qui est doux car c'est mauvais pour la santé* » ; le second, S2, a pour prémisse majeure « *Tout ce qui est doux est agréable* ». La prémisse mineure de S1 et S2 est la même, « *Ceci est doux* ». Selon Aristote, si la personne avait une perception claire de la situation, son jugement devrait la conduire à suivre S1 et donc à s'abstenir de consommer la pâtisserie ; mais son jugement est perturbé par le désir qu'elle éprouve à partir du constat « *Ceci est doux* », ce qui la conduit à suivre S2 et à consommer la pâtisserie.

Une aura de rationalité

De manière intuitive, l'action A semble irrationnelle. On peut cependant avoir une autre approche et considérer que l'action A* est en quelque sorte contenue dans l'action A. Lorsque Monsieur S ne sanctionne pas la faute de son directeur commercial, on peut estimer que cette action est une façon détournée de préparer son action ultérieure, qui consistera à démissionner. L'action A peut paraître irrationnelle par rapport aux valeurs de la personne, mais elle bénéficie d'une aura de rationalité dans la mesure où elle constitue le point de départ du processus qui permettra à la personne de sortir de cette situation impossible et de retrouver la cohérence avec ses valeurs. En tout cas le processus allant de A à A* est rationnel puisqu'il est dirigé vers une restauration de la cohérence entre la personne et ses valeurs.

L'homme qui se brosse les dents

Dans un article célèbre paru en 1970, le philosophe américain Donald Davidson a remis au goût du jour la réflexion sur la faiblesse de la volonté, qui a fait depuis l'objet d'une littérature importante. Ce texte présente l'histoire de *L'homme qui se brosse les dents* et propose une lecture un peu différente de l'irrationnalité de l'action acratique : « *Je viens juste de me glisser au lit, à la fin d'une rude journée, quand il me vient à l'esprit que je ne me suis pas brossé les dents. Le souci que j'ai de ma santé m'incite à me lever et à aller me les brosser ; la sensuelle complaisance me suggère d'oublier pour une fois mes dents. Je soupèse les termes de l'alternative à la lumière de ma raison : d'un côté, mes dents sont solides, et à mon âge, la formation des caries est lente ; d'un autre côté, si je me lève, cela gâchera mon calme et pourra provoquer des insomnies pendant la nuit. Tout bien considéré, je juge qu'il serait meilleur de rester au lit. Et pourtant, le sentiment que je devrais me brosser les dents est trop fort pour moi : péniblement, je quitte mon lit et me brosse les dents. Il est clair que mon acte est intentionnel, bien qu'allant contre mon meilleur jugement ; et ainsi il est acratique.* »

Pour Donald Davidson, l'action acratique est une défaillance de la rationalité, non parce qu'il y a découplage entre le jugement et le désir, mais parce que le jugement n'a pas inclus toutes les raisons pertinentes qu'il aurait dû examiner ; tout se passe comme si une raison renégate s'échappait de l'ensemble des raisons considérées dans le jugement, et l'emportait en dépit de ce dernier ; en l'occurrence, cette raison renégate est le souci que l'homme en question a de sa santé.

Cet exemple a fait l'objet de beaucoup de commentaires, dont celui du philosophe Jon Elster (1999) : il estime que la raison pour laquelle cet homme se lève pour se brosser les dents est qu'il s'est donné pour règle absolue de le faire chaque soir, et que s'il ne se lève pas, cela va créer un précédent qui va lui rendre plus difficile d'observer la règle à l'avenir. Dans ce cas, il ne s'agirait pas d'une raison échappée de l'ensemble des raisons données initialement, mais d'une raison externe, une nouvelle raison qui intervient après le jugement ; on ne pourrait donc pas parler d'une action acratique, puisque l'action est fondée sur un jugement radicalement nouveau.

Le doctorat d'Émilie

Selon une autre analyse, plus actuelle, il peut arriver que l'action acratique soit celle qui est la plus cohérente avec l'ensemble des raisons propres à l'agent. L'exemple donné est celui d'Émilie, une thésarde qui a pour objectif de poursuivre son doctorat ; pourtant elle se sent insatisfaite par ses études et décide de façon inopinée de les interrompre. Pour l'auteur qui a proposé cet exemple, Nomy Arpaly (2000), l'action de renoncer au doctorat est contraire au jugement d'Émilie, mais elle n'est pas irrationnelle, car lorsque Émilie avait établi son jugement, elle n'avait pas conscience de certaines autres raisons qui se sont manifestées ultérieurement, lors de sa décision d'agir à l'encontre de ce jugement.

Encore un effort de vertu !

En conclusion, la question qu'on peut se poser est la suivante : « *Ces différentes personnes ont montré à la fin de l'histoire qu'elles étaient vertueuses ; mais pourquoi leur vertu n'a-t-elle pas suffi à les empêcher de commettre l'action acratique A et à les pousser à réaliser tout de suite l'action A* ?* ». Peut-être ces personnes n'ont-elles pas suffisamment montré de prudence au sens fort qu'Aristote donne à ce mot, c'est-à-dire au sens de capacité à délibérer sur ce qui est bon et avantageux pour soi. Peut-être se trouvaient-elles dans une situation de trop grand isolement, qui les a empêchées de résoudre seules leur dilemme. Le contre-exemple de Monsieur T, qui pour sa part bénéficiait de l'appui de son PDG, est à cet égard significatif, et l'on peut supposer que les comités d'éthique dont se dotent certaines entreprises peuvent jouer de ce point de vue un rôle crucial. Peut-être enfin que ces personnes disposaient de la vertu qui permet d'élaborer un jugement correct, mais pas des vertus exécutives, qui sont par exemple liées au contrôle de soi, et permettent de passer du jugement à l'action.

DÉBAT

La dimension psycho-sociale

Un intervenant : *Dans l'exemple de l'homme qui se brosse les dents, il me semble qu'il manque la dimension psychologique : si cet homme reste dans son lit, l'insatisfaction de ne pas s'être lavé les dents l'empêchera de dormir, et c'est ce qui arrive effectivement et qui le conduit à se relever. Pour moi, l'approche aristotélicienne ne peut être qu'un point de départ et non un point d'arrivée : c'est une approche un peu trop rationnelle qui néglige parfois l'aspect "habité" des comportements humains.*

Un autre élément de psychologie, bien mis en évidence par l'analyse transactionnelle, est le processus psychologique assez primaire qui conduit une personne à vouloir jouer le rôle de sauveur, processus bien illustré par l'histoire de Monsieur S.

La dimension psychologique intervient également dans la façon dont certains des personnages s'accrochent de façon presque absurde à leur amitié pour leur supérieur ; c'est ce qu'on appelle l'effet de gel, cette façon que nous avons, très souvent, de coller à nos décisions ou à ce que nous prenons pour nos décisions. Bien des décisions absurdes telles que celles décrites par Christian Morel dans son ouvrage Les décisions absurdes¹ peuvent s'interpréter à la lumière de ce phénomène de psychosociologie. On peut également citer le piège abscons, dans lequel plusieurs des personnages semblent être tombés. En voici un exemple : vous vous trouvez à une demi-heure à pied de chez vous et vous décidez de rentrer par le bus ; vous attendez le bus pendant un quart d'heure, mais il n'arrive pas ; vous savez que le suivant passe en principe vingt minutes plus tard, mais vous êtes fatigué d'attendre ; et d'un autre côté, ayant déjà beaucoup attendu, vous n'avez pas envie de partir à pied. Une fois entré dans ce genre de raisonnement, on peut poursuivre indéfiniment, à moins de décider une bonne fois d'y mettre fin d'une façon ou d'une autre.

Enfin, on pourrait interpréter la conduite de Monsieur R à la lumière de ce que certains sociologues du travail appellent les logiques d'action du salarié en entreprise. Ces logiques sont au nombre de trois : s'intégrer ; mener une carrière personnelle, ce qui implique d'entrer en concurrence avec certains collaborateurs ; vivre un projet personnel. La personne doit à tout instant composer avec ces trois logiques, qui sont contradictoires entre elles, ce qui crée des configurations très variables. Je pense que ce type d'approche serait susceptible d'enrichir la vision peut-être un peu trop simpliste que vous nous avez présentée.

¹ Christian Morel, *Les décisions absurdes - Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Gallimard, 2002 et Christian Morel, *Les décisions absurdes*, Les Annales de l'École de Paris, vol VIII.

La morale des affaires

Int. : *Pour ma part, j'estime que vous êtes parfaitement légitime dans votre choix disciplinaire qui consiste à privilégier l'approche philosophique : on peut trouver vos analyses fausses ou incomplètes, mais elles ont du moins l'avantage de faire naître de très nombreuses questions. Je vous ferai en revanche une critique interne : vous dites, en conclusion, que ces personnes n'ont pas été suffisamment prudentes au sens où elles n'ont pas suffisamment compris la situation dans laquelle elles se trouvaient ; il s'agirait donc d'un défaut d'intelligence plutôt que de vertu. Mais l'on pourrait vous faire le même reproche : votre analyse ne tient pas suffisamment compte de la situation dans laquelle ces personnes sont prises, qui est celle du monde des affaires, lequel fonctionne avec sa morale propre.*

*A la question « Quelle morale adopter dans un monde de brutes sans autorité centrale ? », Axelrod, dans son ouvrage *Donnant, donnant*, apporte une réponse très simple : la moins mauvaise morale dans cette situation est la loi du talion, c'est-à-dire une morale duale où l'on est très gentil avec ses amis et impitoyable avec ses ennemis. Quand on veut réussir dans les affaires, il faut enrôler tous les amis dont on a besoin pour monter son entreprise, et pour cela il faut attraper chacun par son point sensible pour l'intéresser à l'affaire ; et le jour où votre ami devient non rentable et où sa contribution à la marche de l'affaire n'est plus suffisante, il faut absolument l'éliminer pour protéger l'ensemble du système. Prendre en compte ce fonctionnement de base, qui est également illustré par le dilemme du prisonnier, vous aurait amené à décrire une forme de morale un peu grinçante par rapport à la conception de la vertu dans le sens commun, mais vous aurait conduit à présenter les notions de corruption et de faiblesse de la volonté sous un jour très différent.*

Alain Anquetil : Monsieur S et Monsieur R semblent précisément ne pas parvenir à mettre en œuvre la stratégie *Donnant, donnant*. Le joueur suivant cette stratégie commence par coopérer puis, au coup suivant, si l'autre coopère, il en fait de même, et si l'autre fait défection, il fait défection. Or Messieurs S et R continuent un temps de coopérer, même s'ils jugent préférable de faire défection.

Le concept de faiblesse de la volonté permet non seulement de décrire ce type de situation, mais aussi d'analyser le rôle des valeurs en jeu. Ainsi, chacune des valeurs auxquelles se réfère Monsieur S possède un contenu motivationnel et implique des exigences susceptibles de guider l'action, mais le rapport entre ces exigences et les options disponibles (déposer le bilan, démissionner, voire rester et ne rien faire) était en partie indéterminé. Par exemple, les valeurs de sécurité et de protection de la famille orientaient à la fois Monsieur S vers l'option déposer le bilan et vers l'option démissionner.

Monsieur S ne pouvait pas résoudre son conflit de valeurs en éliminant ou en renforçant l'une d'elles, en recherchant une valeur permettant de les comparer ou encore en s'en remettant à un principe général. Il a mené une réflexion informée, avec le concours d'un conseil extérieur à son entreprise. C'est son jugement qui a joué un rôle essentiel face à une situation dont la nouveauté l'empêchait de se référer simplement à un principe ou de recourir à une règle de priorité déjà éprouvée entre ses valeurs en conflit.

Contre le relativisme "ethno moral"

Int. : *Quand on voyage autour du monde, on s'aperçoit que ce n'est pas la corruption qui est l'exception, mais l'honnêteté. La corruption est d'ailleurs un principe de fonctionnement normal dans de nombreux pays, et c'est lorsqu'un chef est soudain pris d'une frénésie morale et fait pendre ou embastiller des personnes qui ont procédé comme tout le monde que les choses se compliquent. Souvent, cette pratique s'explique par une raison très simple : dans beaucoup de pays, les fonctionnaires ne se voient pas garantir la dignité et la sécurité qui devraient être attachées à leur statut, puisque bien souvent ils ne sont tout simplement pas payés ; la seule solution pour eux est de s'enrichir par la concussion, sans quoi ils passent pour des imbéciles et mettent leur famille en péril. Ce genre de dilemme est difficilement réductible à une opposition entre le bien et le mal ou le vrai et le faux. J'ajoute que l'honnêteté ou la corruption dépendent beaucoup plus du contexte que des convictions de la personne : à l'époque où HongKong était une possession anglaise, les fonctionnaires anglais,*

qui chez eux étaient strictement incorruptibles, se livraient là-bas à une corruption effrénée ; la même observation vaut pour les hauts fonctionnaires français au temps des colonies en Afrique noire.

Int. : *On peut ajouter que bien souvent la corruption alimente tout un système de redistribution ; c'est un système coutumier, qui n'est pas forcément répréhensible.*

Int. : *Je m'insurge contre ce relativisme "ethno moral", et je m'appuierai pour cela sur la séance que nous a présentée Alain Henry, dans le séminaire Vies collectives de l'École de Paris², à propos des systèmes de tontine camerounais. Il nous a expliqué que la corruption naît d'un dilemme entre deux éthiques : d'une part, l'éthique des grands principes, comme l'honnêteté ou la justice ; d'autre part l'éthique de la fidélité à ses amis, à sa famille, ou encore à son clan. La personne est prise entre deux devoirs, le devoir de respecter ce qu'on peut appeler la morale kantienne, et le devoir de loyauté par rapport à son ami, ou encore par rapport à celui qui l'a fait entrer dans l'entreprise. Selon Alain Henry, ce qui empêche la plupart des pays africains de décoller, c'est que cette éthique de fidélité l'emporte, trop souvent, sur l'éthique des grands principes. Dans les pays occidentaux, qui se sont développés sur le plan économique et social, il arrive bien sûr que la priorité soit donnée à l'éthique de fidélité, et vos exemples le montrent, mais l'éthique des grands principes l'emporte malgré tout pour l'essentiel, et elle est soutenue et garantie par de nombreuses institutions. Si nous voulons que l'Afrique ait un avenir, il faut donc lui souhaiter que ces pratiques coutumières cessent au profit de l'éthique kantienne !*

Int. : *Ce qui était particulièrement intéressant dans l'exposé d'Alain Henry, c'est qu'il montrait comment le système de la tontine sert de contrepoison à cette éthique de fidélité : le fait d'apporter sa contribution périodique à la tontine est tellement sacré, et tout manquement est soumis à des sanctions tellement graves, que la participation à la tontine permet de résister aux sollicitations incessantes des amis : « Je te donnerais bien volontiers ce que tu me demandes car tu es mon ami, mais je ne le peux pas, car je dois garder cet argent pour la réunion de tontine qui a lieu demain ». Dans nos entreprises, je pense qu'il serait utile, plutôt que d'agiter des principes vertueux et de créer des comités d'éthique, de créer des institutions qui, sur le modèle de la tontine, contraignent les gens à respecter les valeurs que l'on souhaite promouvoir et qui les défendent eux-mêmes contre les dangers de l'éthique de fidélité.*

Int. : *En ce qui concerne la fonction publique, on peut repérer quelques signes d'évolution encourageants : il y a quelques années, existait encore en France, au Trésor, un bureau spécialisé dans la corruption, qui organisait des transferts d'argent, via la Suisse, sur des comptes de cheiks arabes ou de dictateurs africains. Ce genre de bureau a été supprimé, en France comme ailleurs, et il existe maintenant des référents internationaux comme le FMI (Fonds monétaire international), l'ONU, ou l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économique), qui, bien sûr, ne vont pas supprimer ce type de pratiques instantanément, mais vont du moins les rendre de plus en plus compliquées.*

La personne humaine n'est pas à vendre

Int. : *L'un de mes élèves a fait un stage dans un grand établissement parisien où il a découvert de nombreux cas de corruption. Je lui ai demandé d'analyser quel était le périmètre exact de cette corruption dans l'entreprise, et il m'a répondu : « Cela dépend seulement du montant : au-dessous d'un certain prix, que j'appelle A, personne n'est à vendre, et ce serait même indécent ; le prix B correspond à celui de l'achat d'un appartement, et beaucoup se laissent tenter par l'idée de ne plus avoir à payer de loyer ; enfin, le prix C correspond à une somme qui vous dispense, si vous le voulez, de continuer à travailler. Personne n'est à vendre au-dessous de A, mais il y a bien peu de gens qu'on ne puisse acheter au-dessus de C. »*

² Alain Henry, *Tontiniser l'économie ?*, Les Annales de l'École de Paris, vol X.

Int. : *Pour lutter contre la corruption, le rôle de l'éducation me paraît essentiel : tout le problème se ramène à une question d'éthique : « La personne humaine a-t-elle un prix ? Est-elle une marchandise ? » Pour moi les choses sont claires, et je fais bien la distinction entre un tas d'or d'un côté, et cette assemblée de l'autre : le tas d'or ne produira jamais rien par lui-même, il n'est qu'un moyen ; ce qui nous anime, nous, êtres humains, c'est ce que nous sommes. Mais effectivement les choses ne sont pas forcément aussi claires pour tout le monde.*

A. A. : *J'ai été particulièrement frappé par l'attitude de Monsieur R lorsqu'il refuse l'intéressement que lui propose son directeur en lui répondant qu'il estime être payé à son juste prix et ne pas avoir besoin de plus d'argent. Ce n'est pas banal : dans les journaux, on trouve surtout des conseils pour obtenir des augmentations de salaires, et peu d'articles vous expliquant à quel niveau de salaire il est décent de s'arrêter. Quand j'ai demandé à des étudiants centraliens ce qu'ils auraient fait à la place de cette personne, la plupart m'ont dit qu'ils auraient accepté l'augmentation de salaire, d'autant qu'il ne s'agissait pas de versements en liquide mais d'un contrat tout à fait licite.*

Int. : *Le problème, quand on entre dans ce système où l'argent est roi et efface toute autre considération, c'est qu'on se retrouve vite dans une situation absurde et dans des systèmes contre-performants. J'ai vu des entreprises où le mode d'acquisition des commandes était devenu tellement pervers, qu'on mettait à la tête des services non pas les gens les plus compétents, mais ceux qui avaient la plus grande aptitude à corrompre ; où l'on écartait systématiquement toute tentative de faire entrer du sang neuf dans l'entreprise ; et où les auditeurs et commissaires aux comptes auxquels je faisais appel pour remettre de l'ordre partaient en courant parce que l'ensemble du système était tellement pourri qu'on ne voyait pas comment s'y prendre pour l'assainir.*

Pour se prémunir contre de telles dérives, je ne vois qu'une solution : éviter à tout prix la monoculture dans les entreprises, et quand il s'agit de remettre de l'ordre, associer à cet effort l'ensemble des personnels, du niveau le plus inférieur jusqu'au niveau le plus élevé. Je dois d'ailleurs témoigner qu'en général, dans mes expériences de lutte contre la corruption, j'ai trouvé plus de bon sens auprès des ouvriers de base qu'auprès des cadres, des ingénieurs et de la maîtrise...

Sortir de la corruption, sortir d'une secte

Int. : *Ce qui fait du cas de Monsieur T un contre-exemple, c'est à mon avis le fait qu'il a pu s'appuyer sur sa hiérarchie pour résister à la corruption : dans les trois autres cas, le management est soit absent, soit carrément corrupteur lui-même.*

Int. : *Dans un de ses ouvrages, Alain Etchegoyen cite le cas d'une entreprise où dès qu'une personne est confrontée à un dilemme éthique, la règle est d'en parler à quelqu'un d'un niveau hiérarchique supérieur, ou au comité d'éthique. C'est un système qui devrait favoriser les délibérations vertueuses. On peut rapprocher cette situation de celle des gens qui sont enrôlés dans une secte : d'après Michel Monroy³, la condition sine qua non pour sortir d'une secte est de se fabriquer un relationnel fort à l'extérieur et de pouvoir parler à son entourage de ce qui est en train de vous arriver ; sans quoi, les gens sont pris dans un tel réseau d'amitié – réelle ou prétendue – qu'ils ne parviennent pas à s'en sortir.*

La double injonction

Int. : *J'ai connu une personne qui travaillait dans une entreprise de travaux publics ; on lui avait fait signer une charte éthique qui prévoyait effectivement qu'en cas de compromission dans une affaire de corruption, le salarié serait immédiatement licencié ; mais par ailleurs, il était difficile d'obtenir des marchés sans corruption, et si un salarié ne remportait pas*

³ Michel Monroy, *La dérive sectaire*, Les Annales de l'École de Paris ; vol. VI.

suffisamment de marchés, il était licencié également. On se retrouve dans le même cas que pour le dopage dans le cyclisme : il est interdit de se doper, et si on est surpris à le faire, on est éliminé ; mais si on ne se dope pas, on perd les courses et on est éliminé également.

Exit, voice and loyalty

Int. : *Les décisions A* qu'ont prises vos différents personnages me paraissent assez peu efficaces pour la construction d'un monde meilleur. Entre les trois possibilités que recense Albert O. Hirschman, ils choisissent tous exit. J'aurais préféré les voir se bagarrer contre la corruption ou monter une souricière pour fournir des preuves au procureur local.*

Int. : *Bien sûr, on pourrait souhaiter que chacun se batte à son niveau contre la corruption ; mais il ne faut pas non plus sous-estimer le courage qu'exige le choix de l'exit : la plupart des gens ont besoin de leur salaire pour vivre, et perdre leur emploi est catastrophique pour eux. La solution la plus facile et la plus tentante n'est donc pas de partir, mais de rester.*

Présentation de l'orateur :

Alain Anquetil : HEC, docteur en sciences cognitives de l'École polytechnique ; il est professeur chercheur en philosophie morale et en éthique appliquée à la vie des affaires.

Diffusion août 2004