

Les invités

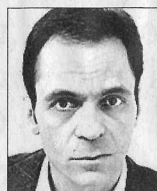
Une autre éthique pour l'entreprise

Claudio Chiacchiari*

Qu'est-ce que l'éthique? Le bien se comporter. Dans une perspective religieuse, avoir un comportement éthique c'est avant tout respecter l'autre et le commandement «Tu ne voleras pas». Mais, en économie, la morale religieuse est devenue inopérante. Faire le bien, éviter le mal, avoir une responsabilité sociale, sont des injonctions trop complexes à apprécier dans un marché mondialisé et interconnecté. Un exemple? Stigmatiser les «traders-spéculateurs» est un sport prisé depuis octobre 2008. Or, de nombreux traders travaillent au service d'un fonds de pension qui a l'obligation de réaliser des rendements excessifs pour financer les longues retraites des seniors, la classe démographique qui croît le plus au niveau mondial. Un problème à côté duquel le réchauffement climatique est une anecdote.

Il faut cultiver la gratuité du geste à l'égard de son travail. Pourquoi? Parce que «notre conscience nous impose de devenir de bons artisans»

Il existe une alternative à la morale religieuse qui est compatible avec l'économie de marché: l'éthique des créateurs. Celle des compositeurs, des peintres et des écrivains notamment. L'éthique du créateur le somme de bien se comporter non pas par rapport aux autres mais vis-à-vis de son travail. Autrement



*Fondateur de *Saisir le temps*, Genève

dit, si l'éthique au sens traditionnel signifie bien se comporter, l'éthique du créateur signifie bien travailler. Paradoxalement, soigner son propre travail avant de penser à l'autre pourrait avoir plus d'impact positif sur les autres. Un impact qui ressemblerait à celui que produit déjà la main invisible de l'art sur les sociétés: donner du sens et inspirer. Instaurer des valeurs de créateur dans l'entreprise impliquerait de remplacer les perspectives de jouissance individuelle par la joie de créer ensemble.

La voie des créateurs est une voie du milieu. Contrairement à l'ultralibéral, les créateurs recherchent avant tout la joie, mais contrairement au religieux, ils ne nient pas la jouissance. Mais c'est une voie exigeante. L'effort, le doute et l'incertitude sont permanents. Pourtant, ceux qui inventent l'acceptent. C'est le prix à payer pour bien construire. Cette attitude pourrait faire germer un potentiel inexprimé dans l'entreprise car les points communs sont nombreux entre créateurs et membres de l'entreprise. Le créateur souhaite aussi réussir, il a des rapports financiers avec d'autres professionnels, il est en concurrence avec d'autres créateurs, il est lui aussi soumis aux influences de la société. Du côté de l'entreprise, toutes les études montrent que les défis du travail en lui-même sont la première source de motivation des employés, bien avant le salaire.

Une approche de créateur développe des caractéristiques précieuses que les entreprises recherchent. Tout créateur entretient un rapport privilégié avec ce qui est durable, ce qui est rare et ce qui est beau. Construire durable, c'est laisser une trace positive. Être rare, c'est contribuer de façon originale à la marche de

l'entreprise. Chercher le beau, c'est vivre mieux, ni plus ni moins. Dans nos «sociétés de la connaissance» où l'esprit est en passe de remplacer la matière comme première source de richesse, ces valeurs deviendront sans doute le premier moteur de l'entreprise. Cela impliquera pour l'entreprise de réinventer certains aspects de son organisation comme l'ont déjà fait les modèles du genre que sont Google, Pixar ou Semco, une industrie de biens d'équipement brésilienne.

Concrètement, comment diffuser l'éthique des créateurs dans l'entreprise?

1) Tout d'abord cultiver la gratuité du geste à l'égard de son travail. Pourquoi? Parce que «notre conscience nous impose de devenir de bons artisans» selon le compositeur Maurice Ravel. Dans cette perspective, distribuer des bonus plusieurs fois supérieurs au salaire est contre-productif, car ce procédé sape la capacité à agir gratuitement des collaborateurs jusqu'à les avilir. Par ailleurs, au niveau collectif, Wikipédia et Linux démontrent que la gratuité est un modèle économique viable.

2) «Small is powerful». Chez Semco, la constitution de petites unités de production, à taille humaine, a impliqué le développement de la polyvalence et de l'autonomie des collaborateurs, ce qui a dopé la productivité. Chez Zara, les petites distances entre ateliers de production textile et lieux de vente rendent l'entreprise plus réactive aux marchés et moins polluante. Chez Pixar, on demande aux concepteurs de films de discuter leur travail ensemble chaque jour. Grâce à ce mode de fonctionnement, les mauvaises idées sont rapidement détectées et la perception de l'échec est radicalement changée: une mau-

vaise idée devient d'abord la trace d'une tentative. «Small is powerful» est aussi à l'origine du business modèle de la «longue traîne» appliqué par Amazon.com qui consiste à vendre de nombreux produits en petite quantité. Enfin, réduire la taille ou segmenter l'entreprise n'est-ce pas une des solutions avancées pour résoudre le «Too big to fail» des grandes compagnies financières?

3) Pratiquer l'ouverture dans l'entreprise et avec l'extérieur. En d'autres termes, pratiquer le partage et l'être à l'écoute. Google soumet des produits non finis à la communauté des blogueurs et obtient leur collaboration gratuite dans l'amélioration des produits. C'est le cas avec le projet controversé de la création d'une bibliothèque numérique. Si la question de l'éthique est pertinente, c'est aux bibliothèques qu'elle doit être adressée, pas à Google.

4) Privilégier la qualité plutôt que la quantité. Un axiome chaque jour plus pertinent dans des marchés où l'offre excède la demande.

5) Privilégier le temps long plutôt que le temps court. Cette approche fit l'objet d'un célèbre article pour expliquer le succès des entreprises japonaises (Hamel et Prahalad, *Strategic Intent*, 1989). Selon les auteurs, envisager la stratégie dans un temps long implique de développer au sein de l'entreprise le sens de la direction, de la découverte et de la destinée.

La problématique de l'éthique dans l'entreprise devrait être envisagée à deux niveaux distincts. Le niveau individuel et le niveau collectif. Ce dernier, bien plus complexe, devra prendre en compte les relations entre individus dans l'entreprise et les relations de l'entreprise avec son environnement, à diverses échelles et dans le temps.