



Chaire Desjardins
en finance responsable

par

Michel Dion

La responsabilité dialogique de l'entreprise et son impact sur la prise de décision éthique en affaires

CAHIER DE RECHERCHE



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Préambule

La gestion financière responsable vise la maximisation de la richesse relative au risque dans le respect du bien commun des diverses parties prenantes, actuelles et futures, tant de l'entreprise que de l'économie en général. Bien que ce concept ne soit pas en contradiction avec la définition de la théorie financière moderne, les applications qui en découlent exigent un comportement à la fois financièrement et socialement responsable. La gestion responsable des risques financiers, le cadre réglementaire et les mécanismes de saine gouvernance doivent pallier aux lacunes d'un système parfois trop permissif et naïf à l'égard des actions des intervenants de la libre entreprise.

Or, certaines pratiques de l'industrie de la finance et de dirigeants d'entreprises ont été sévèrement critiquées depuis le début des années 2000. De la bulle technologique (2000) jusqu'à la mise en lumière de crimes financiers [Enron (2001) et Worldcom (2002)], en passant par la mauvaise évaluation des titres toxiques lors de la crise des subprimes (2007), la fragilité du secteur financier américain (2008) et le lourd endettement de certains pays souverains, la dernière décennie a été marquée par plusieurs événements qui font ressortir plusieurs éléments inadéquats de la gestion financière. Une gestion de risque plus responsable, une meilleure compréhension des comportements des gestionnaires, des modèles d'évaluation plus performants et complets intégrant des critères extra-financiers, l'établissement d'un cadre réglementaire axé sur la pérennité du bien commun d'une société constituent autant de pistes de solution auxquels doivent s'intéresser tant les académiciens que les professionnels de l'industrie. C'est en mettant à contribution tant le savoir scientifique et pratique que nous pourrons faire passer la finance responsable d'un positionnement en périphérie de la finance fondamentale à une place plus centrale. Le développement des connaissances en finance responsable est au cœur de la mission et des intérêts de recherche des membres tant du Groupe de Recherche en Finance Appliquée (GReFA) de l'Université de Sherbrooke que de la Chaire Desjardins en finance responsable.

La finance responsable (ou durable) vise donc notamment à développer des modèles, des produits et des services ainsi qu'à orienter les marchés financiers et les décisions en matière de fiscalité dans une perspective durable et responsable. À cet effet, les Professeur(e)s Frank Coggins, Claudia Champagne et Lyne Latulippe ont publié en 2018 aux Éditions *Thompson Reuters* un recueil de textes s'intitulant « Éléments de la finance responsable : une approche multidimensionnelle ». Ce collectif contribue à mieux définir et délimiter la finance responsable en la décloisonnant dans une perspective multidimensionnelle. Il regroupe des textes d'universitaires de différentes disciplines ainsi que de spécialistes de l'industrie financière, propose des pistes pour tendre vers une meilleure finance, vers une finance plus responsable. Le présent cahier de recherche constitue l'un des textes (chapitres) tirés de ce collectif.

La responsabilité dialogique de l'entreprise et son impact sur la prise de décision éthique en affaires

Michel Dion*

Introduction	393
1. L'être-avec-les-autres et la responsabilité dialogique de l'entreprise	394
2. L'être-avec-les-autres et la prise de décision éthique : le défi d'assumer la multidimensionnalité et la pluralité en matière d'éthique.	401
Conclusion	405
Bibliographie.	407

* Professeur titulaire au département de management et de gestion des ressources humaines, à l'École de gestion de l'Université de Sherbrooke.

INTRODUCTION

Chez les philosophes du 20^e siècle d'origine occidentale, la responsabilité est une valeur qui est, entre autres, liée au rapport avec autrui et avec notre monde (Emmanuel Mounier, Emmanuel Levinas, Jean-Paul Sartre, Hans Jonas). Mais ce n'est ni la valeur dominante dans toute l'histoire de la philosophie (pensons à la justice et à la prudence chez Aristote) ni même la valeur consensuelle chez les éthiciens (par ex., la valeur de justice chez John Rawls et Amartya Sen). Par ailleurs, la responsabilité est certainement depuis le début du 20^e siècle une valeur importante dans le milieu des affaires, étant donné qu'elle est au cœur de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de la gestion du développement durable, même si la notion de responsabilité qui y est évoquée n'est pas toujours clairement définie, surtout d'un point de vue philosophique. Garriga et Melé (2004) ont présenté une classification intéressante des diverses théories de RSE : théories instrumentales (maximisation du profit à long terme), théories politiquement orientées (utilisation de manière responsable du pouvoir détenu par les membres organisationnels et par l'entreprise elle-même), théories intégratives (intégration des demandes sociétales dans la notion de RSE à laquelle adhère l'entreprise) et théories centrées sur les valeurs (contribution de l'entreprise à construire une « bonne société » en faisant ce qui est « éthiquement justifiable »). Il faut noter cependant que lorsqu'est utilisé le terme « responsable » ou celui d'« éthique », nous ne savons pas toujours les critères précis par lesquels est évalué le caractère éthique/non éthique d'une valeur ou d'une culture organisationnelle, voire d'un style de leadership.

La valeur de responsabilité est à l'avant-plan aujourd'hui en management (RSE, gestion du développement durable). Elle est aussi choisie parce qu'elle influence toutes les autres valeurs (un peu comme chez Aristote, la vertu de prudence influence l'actualisation de toutes les autres vertus). Si, comme le prétendent Mostovicz, Kakabadse et Kakabadse (2011), la responsabilité corporative est une affaire d'éthique, de leadership, de responsabilité personnelle et

de confiance, alors il faut reconnaître que chacun de ces quatre piliers agit comme un idéal vers lequel nous tendons constamment. Chacun est en évolution constante, tout comme l'est la moralité sociétale (Mostovicz, Kakabadse et Kakabadse, 2009). Les auteurs ajoutent d'emblée que chacun de ces piliers est interprété différemment selon la vision du monde qu'a développée une personne et à laquelle elle continue d'adhérer. Le problème cependant, c'est d'isoler l'éthique, non pas tant en la séparant du leadership – puisqu'il peut exister un leadership non éthique, ou « contre-leadership » – que des valeurs de responsabilité et de confiance. Or, si l'éthique est fondamentalement préoccupée par les valeurs, comment pourrions-nous croire que deux valeurs aussi essentielles que la responsabilité et la confiance n'en fassent pas nécessairement partie ?

Si la responsabilité dialogique de l'entreprise a un sens, elle doit être fondée sur autre chose que le seul bon vouloir des gens d'affaires, ou que le seul désir d'instrumentaliser l'éthique afin de redorer l'image corporative et de maximiser les profits. Pour avoir un sens qui perdure à travers l'espace et le temps, la responsabilité dialogique doit avoir un fondement existentiel : l'être-avec-les-autres. Voilà un appui indéfectible, car une fois enracinée dans l'existence, la responsabilité dialogique de l'entreprise ne peut être un faux-fuyant. Elle est constamment appelée à être davantage actualisée dans la vie organisationnelle. La responsabilité dialogique de l'entreprise se manifeste de quatre principales manières : la transvergence culturelle (le défi de se lancer dans l'interculturalité), la gouvernance partenariale (le défi de mettre en pratique la polycentricité), l'actionnariat actif d'actionnaires individuels et institutionnels comme les fonds de pension, les syndicats et les congrégations religieuses (le défi d'empêcher l'instrumentalisation du dialogue), et la prise de décision éthique (le défi d'assumer la multidimensionnalité et la pluralité en matière d'éthique). Dans ce chapitre, nous traiterons de la responsabilité dialogique de l'entreprise et de son impact sur la prise de décision éthique en affaires.

1. L'ÊTRE-AVEC-LES-AUTRES ET LA RESPONSABILITÉ DIALOGIQUE DE L'ENTREPRISE

La responsabilité dialogique de l'entreprise est ici présentée sous le signe de l'altérité, et ainsi de l'impossibilité de se définir soi-même sans adopter la position d'être-en-face-de-l'autre. Être-en-face-de-l'autre, c'est non seulement être donné au regard de l'autre

(étant voué à être regardé par autrui, et donc sujet à voir mon moi interprété et critiqué par autrui, je suis dès lors un être pour-autrui), mais c'est aussi ne pouvoir se définir que dans et à travers une relation dialogique avec l'autre. Être-avec-les-autres, c'est voir son moi ne pouvoir être défini ni actualisé sans un dialogue constant avec les autres, quels qu'ils soient. Dans les milieux organisationnels, cela implique un mode de gestion qui est centré sur le dialogue avec autrui, un dialogue supposant à la fois que l'autre est le non-moi (le processus d'individualisation), que l'autre est « comme moi » (le fait que nous partageons la même condition existentielle) et que l'autre est celui par qui je peux être et devenir moi-même (le projet d'être-moi). Si la notion de responsabilité dialogique de l'entreprise réfère à un mode de gestion centré sur le dialogue avec les autres, alors le philosophe se questionnera sur la manière dont le rapport moi-autre peut être aussi décisif pour quelque mode de gestion que ce soit. Mais avant de poser cette question d'ordre managérial, il devra se confronter à une autre question : comment peut-on définir la position existentielle d'être-en-face-de-l'autre ? En nous référant à Sartre et à Levinas, nous pouvons dégager quatre composantes de cette position existentielle d'être-avec-les-autres en milieu organisationnel.

Premièrement, je suis un être-regardé par les autres. Je ne peux me voir moi-même que parce que je suis vu par l'autre : je suis un être-regardé par autrui (Sartre, 1981, p. 306-323). L'être-regardant est un être-regardé. Il n'y a que Dieu qui soit un tiers absolu, c'est-à-dire « un être regardant qui ne puisse jamais être regardé ». Cette présence du tiers absolu est pourtant ressentie comme une absence radicale (Sartre, 1981, p. 474). D'où la nécessité du regard d'autrui sur nous-mêmes afin que nous puissions créer notre propre identité. C'est le fait d'être-regardé par l'autre qui nous révèle à nous-mêmes qui-nous-sommes, précisément parce que, soutenait Sartre, l'autre détient le secret de ce que nous sommes, c'est-à-dire la perception que nous laissons aux autres à travers notre façon d'être, de parler et d'agir. Notre moi n'existe que par la liberté de l'autre qu'il exerce en faisant de nous un être-regardé par lui (Sartre, 1981, p. 412-415). Mais lorsque nous nous laissons déterminer par le seul jugement des autres, alors nous abandonnons une part de notre liberté. Or, si l'être humain se crée par l'exercice de sa liberté de sorte qu'il n'y ait aucune nature humaine préexistante (Sartre, 1981, p. 487-615), dès lors il est condamné à être libre, partout et toujours. Chacun des événements de notre vie est le fait de notre liberté (Sartre, 1964, p. 45 et 131 ; 1965, p. 419 ; 1972, p. 105 ; 1975, p. 222-236 ; 1983, p. 343). C'est dans un acte libre que nous abandonnons une part de

notre liberté en intériorisant le jugement que les autres portent sur qui-nous-sommes, comme si ce jugement était infaillible. Les autres deviennent alors nos bourreaux. C'est pourquoi Sartre s'écriait, dans *Huis clos* (1975, p. 92) : « L'Enfer, c'est les autres. » Nous devons entendre ce cri du cœur comme une dénonciation de ce libre abandon de notre liberté au profit du jugement que font les autres de notre moi. Tout abandon d'une part de la liberté est, aux yeux de Sartre, objet de soupçon, puisque chaque être humain ne se crée que par et à travers l'exercice de sa liberté. Il ne peut abdiquer sa liberté. Elle définit qui il/elle est (Sartre, 2005, p. 282 et 405). En abdiquant une part de notre liberté, nous devenons un sous-humain, une chose pour les autres autant que pour nous-mêmes (Sartre, 2006, p. 27 et 65). La position d'être-en-face-de-l'autre est celle par laquelle le moi est vu, observé, perçu, décodé par les autres. Vu le nombre incalculable d'êtres qui nous regardent, nous ne pouvons que prendre conscience des innombrables interprétations qui sont faites de ce que nous sommes. La position d'être-en-face-de-l'autre nous pousse à nous ouvrir au pluralisme (à la pluralité des interprétations qui sont faites de notre moi, de notre groupe social, de notre société, de notre monde). Si cette position existentielle avait pour effet de repousser chacune et chacun dans sa grotte intérieure de manière à la sauvegarder, à tout prix, de toute critique extérieure – et c'est ce que tout un chacun, nous faisons, à un moment ou l'autre de notre vie –, alors c'est la communication humaine qui serait en péril. De même, l'attitude d'indifférence totale envers les autres, trop souvent renforcée par un relativisme moral radical (en philosophie : Friedrich Nietzsche et George Edward Moore ; en littérature : *L'homme sans qualités* de Robert Musil), ferait plonger l'humanité dans la noirceur de l'isolement absolu. La position d'être-en-face-de-l'autre est un appel que nous ressentons en nous de nous ouvrir non seulement au pluralisme culturel et religieux, mais tout autant à la pluralité des regards qui sont posés sur nous et des interprétations qui sont faites de ce que nous sommes. En nous ouvrant au pluralisme, il nous est, dès lors, plus facile d'imprégner nos relations interpersonnelles de respect, d'harmonie et de compassion. Par cette position d'être à la merci du jugement de l'autre sur notre personne, nous saisissons que l'exercice de notre liberté lui rend possible de restreindre nos possibilités d'actualisation de nous-mêmes (Sartre, 1981, p. 316-317). L'autre a, pour Sartre, le pouvoir inconditionné de modifier les situations dans lesquelles nous nous trouvons (Sartre, 1981, p. 400). Mais, comme disait Sartre (1981, p. 429), regarder le regard qu'autrui porte sur nous, c'est exercer notre liberté en tentant de la confronter à celle de l'autre qui, par son regard, acquiert une certaine perception, ou

tire une certaine interprétation de ce que nous sommes. C'est à travers le regard posé sur le moi de l'autre que nous pouvons saisir la signification du regard que les autres posent sur nous.

Deuxièmement, l'autre est un être qui est étranger à ce que nous sommes, précisément parce qu'il est libre d'être et de devenir ce qu'il/elle veut, et que son projet d'être-moi n'est pas identique au nôtre et ne le sera jamais (Levinas, 1968, p. 46). L'autre nous est toujours étranger puisque son moi n'est pas identique au nôtre. Pourtant, il partage avec nous la condition existentielle. Voilà qui constitue une base fondamentale pour que des étrangers ayant chacun sa liberté de devenir ce qu'il/elle veut puissent s'accueillir, se respecter, se comprendre et s'aimer. Mais cette base commune ne devra jamais nous voiler la réalité : l'autre est aussi et surtout ce que nous ne sommes pas (le non-moi). L'autre ne doit pas être appelé à devenir identique ni même semblable à ce que nous sommes, à travers des pressions exercées par des individus (quels qu'ils soient), par des organisations, par l'État, ou même par des religions institutionnalisées. Pour que l'altérité demeure, il doit y avoir étrangeté entre les êtres, et ce, même si nous pouvons nous sentir « chez nous » dans la manière de parler et d'agir adoptée par l'autre. Si l'autre est étranger à ce que je suis, c'est parce que notre moi n'est pas identique à celui de l'autre, notre situation existentielle n'est pas la copie conforme de celle de l'autre (Levinas, 2007, p. 21). L'étrangeté du moi de l'autre par rapport au nôtre nous pousse à nous ouvrir à la pluralité de perceptions de la condition existentielle et aux divers mondes habités par les êtres qui nous sont encore plus étrangers que nous le sommes pour nous-mêmes. L'ouverture au pluralisme nous amène à vivre, à travers la quotidienneté, de manière respectueuse, harmonieuse et compatissante envers cette multitude d'êtres qui sont étrangers à ce que nous sommes. Mais cette ouverture au pluralisme a son revers : elle nous fait prendre conscience de notre solitude existentielle, insurpassable. Nous sommes finalement seuls dans l'existence, même si nous sommes entourés de gens que nous aimons et qui nous apprécient. Existentiellement, nous sommes seuls, et cette solitude est insurpassable. Si la solitude existentielle ne crée pas la séparation (l'étrangeté entre moi et l'autre), alors c'est la notion du moi qui se dissout en même temps que celle de l'altérité. C'est la voie suggérée par le bouddhisme dans un cadre de référence réincarnationniste.

Troisièmement, c'est en-face-de-l'autre que nous choisissons librement d'être qui nous sommes (Sartre, 1970, p. 80). Lorsque nous exerçons notre liberté pour choisir de devenir ce que nous voulons

devenir, nous le faisons en-face-de-l'autre. Puisque l'autre partage la même condition existentielle que nous et ne peut être mu que par le même libre choix de devenir ce qu'il/elle est, alors notre liberté dépend totalement de celle des autres, suggérait Sartre. La conséquence est des plus importantes d'un point de vue éthique : « [...] je ne peux prendre ma liberté pour but que si je prends également celle des autres pour but. » En cherchant à exercer constamment notre liberté pour définir qui nous voulons être et devenir, nous devons, tout aussi ardemment, parler et agir de manière à ce que nous dévoillions notre ferme volonté que les autres aient autant de liberté que nous de devenir ce qu'ils/elles veulent devenir (Sartre, 1970, p. 25, 83 et 84). Levinas (1968, p. 140) allait dans le même sens : « Être libre, c'est construire un monde où l'on puisse être libre. » Cela exige, à tout moment, de nous rebeller contre toute attitude, tout discours qui a pour effet de limiter la liberté ou l'autonomie des autres, et ce, dans la vie de tous les jours. Pour agir de manière éthiquement responsable, nous ne pouvons pas laisser dénigrer quelqu'un sans réagir avec indignation et sans exiger le respect de l'autre, et ce, peu importe les conséquences que notre intervention nous fera subir. Pour Levinas, lorsque nous réduisons l'autre à ce qu'il n'est pas, ou lorsque nous en faisons un sous-humain, alors non seulement l'acte est-il immoral parce qu'il est haineux et donc déshumanisant, mais l'acte de dénigrement de l'autre est aussi irresponsable. Car nous sommes responsables des autres : nous sommes responsables d'instaurer, dans la mesure de nos moyens, les conditions pour que les autres puissent être pleinement libres d'être ce qu'ils/elles veulent être et devenir (Levinas, 1982, p. 91-97 et 112-118). Or, c'est précisément ce qu'empêche l'acte de dénigrement : en dénigrant l'autre, nous lui dérobons son altérité et l'empêchons de se créer lui-même comme il l'entend. Le dénigrement est un refus violent de l'altérité, l'imposition subtile d'une pensée unique, et ainsi l'expression d'une volonté totalitaire. La position d'être-en-face-de-l'autre nous pousse à ouvrir notre esprit (nos idées, représentations et opinions) et notre cœur (nos sentiments et émotions) à la pluralité de visions du moi, des autres, de la société, de la nature, voire de Dieu lui-même. L'ouverture au pluralisme nous amène à saisir que pour entrer en relation authentique avec le non-moi (l'altérité), nous ne pouvons que viser le respect mutuel, l'harmonie à travers nos échanges communicationnels et la compassion pour l'autre qui souffre. En tant qu'il est fondé sur un amour exclusif de soi-même et la haine de tout ce qui est le non-moi, le dénigrement de l'autre est une fermeture de l'esprit et du cœur à l'altérité, comme si le moi de l'être dénigrant n'était pas lui-même un « autre » pour les êtres qu'il dénigre.

Le cheminement impliquant l'ouverture de notre esprit et de notre cœur au pluralisme pourrait être qualifié de « vertueux », et ce, pour deux motifs. D'une part, le cheminement vertueux suppose d'être conscient de nos pensées, de nos sentiments et émotions, de nos gestes, attitudes et conduites, à tout instant et en tout lieu. D'autre part, le cheminement vertueux implique la détermination à ce qu'à chaque moment de notre vie, nous tentions de mettre en pratique nos vertus, autant dans nos pensées, sentiments et émotions qu'à travers nos gestes, attitudes et comportements. Nous n'acquérons de vertus, disait Aristote (*Éthique à Nicomaque*, Livre II, i), que par la force de l'habitude que nous avons de les pratiquer, jour après jour, quelles que soient les situations rencontrées. Le cheminement vertueux révèle le monde dont nous rêvons et que nous construisons, à chaque moment où nous essayons de mettre nos vertus en pratique. Chacune et chacun, nous avons un « rêve de monde » qui évolue au cours de notre vie et qui transparaît dans nos pensées, paroles, gestes, attitudes, actions de tous les jours. C'est en parlant ou en nous taisant, en agissant ou en omettant d'agir que nous accédons à ce que nous sommes et démontrons (implicitement) le monde que nous rêvons d'habiter. Car le rêve de ce monde n'est pas qu'un idéal poursuivi. Il est notre contribution, tout humble, à la construction du monde dans lequel nous vivons. C'est un idéal qu'à chaque instant, nous sommes en train de concrétiser, ou de déconstruire afin de le remplacer par un autre. Comme disait le poète irlandais William Butler Yeats (1916), la responsabilité commence dans les rêves. Nous sommes responsables non seulement de nos paroles et de nos silences, de nos actions et de notre inaction, mais du monde dont nous rêvons et qui les traverse toutes. Car le monde dont nous rêvons n'est pas une abstraction, mais bien une réalité que nous incarnons par l'exercice même de notre liberté. Nous avons choisi de rêver d'un certain monde et de l'actualiser à travers nos paroles et silences, nos actions et notre inaction. Nous en sommes donc pleinement responsables. Toutes et tous, nous procédons par essais et erreurs, dans les relations interpersonnelles. Toutes et tous, nous interprétons les événements qui nous arrivent en fonction des leçons que nous avons tirées jusque-là de nos expériences de vie. Mais à chaque instant, autant dans nos pensées, dans nos sentiments et émotions, dans nos gestes, attitudes et comportements, nous sommes devant le défi de rendre notre monde plus humain, à petite échelle, la nôtre, celle que nous pouvons relativement contrôler, c'est-à-dire nous-mêmes.

Quatrièmement, c'est en-face-de-l'autre que notre moi se trouve modifié par des couches successives d'identité personnelle (pensons

à la stratification des multiples moi au fil d'une vie, telle que révélée par Marcel Proust dans *À la recherche du temps perdu*). Le moi ne reste pas toujours le même, il est toujours en train de se renouveler. Toute continuité ou discontinuité entre ce que nous avons été (notre ayant-été) et ce que nous sommes présentement est, par nous, représentée et pensée. Notre ayant-été peut nous influencer encore dans le présent, que ce soit sous la forme d'un trait de personnalité, de leçons tirées de nos expériences passées, ou d'éléments constitutifs de notre projet d'être-moi (ce que nous voudrions devenir est souvent un projet qui est enraciné dans ce que nous avons été dans le passé). Cet ayant-été-présent est vivant et actif en nous, contrairement à l'ayant-été qui n'est plus qu'un point de repère quant à l'évolution de nous-mêmes au fil des années (pour une expression littéraire de cette dualité ayant-été/ayant-été-présent, il faut lire *La Montagne magique*, de Thomas Mann). Lorsque, disait Levinas (1968, p. 6), nous nous écoutons penser, nous pouvons être effrayés des profondeurs abyssales de notre moi, pensant que ce n'est pas notre moi réel auquel nous avons accès par un effort de conscience. Pourtant, en dépit de ce sentiment d'étrangeté, ce ne peut être que nous-mêmes puisque ce que nous avons identifié, nous l'avons trouvé à travers un processus d'intériorisation. Nous ne pouvons échapper à nous-mêmes. C'est ce moi qui se cherche constamment et pourtant s'étonne parfois de se trouver, c'est ce moi qui fonde l'altérité (Levinas, 1968, p. 10 et 223). Car en voyant le visage d'autrui, nous percevons l'absolument nouveau (Levinas, 1968, p. 194). Autant nous pouvons nous étonner de ce que nous découvrons sur nous-mêmes de jour en jour, autant cette nouveauté n'a rien de radical par rapport à ce que nous sommes. Ce n'est rien, en comparaison de la nouveauté que représente, pour nous, le moi de l'autre. Selon Levinas (1968, p. 21), la représentation que nous nous faisons de l'autre est toujours en deçà du moi de l'autre, qui nous est que très partiellement accessible. Le visage de l'autre, c'est sa position d'être-en-face-de-nous, position qui nous rappelle sans cesse que nous n'avons qu'une perception fragmentaire de ce qu'il est et de ce que nous sommes nous-mêmes. L'ouverture au pluralisme est à la fois une ouverture à la pluralité des Je qui nous entourent et une ouverture tout aussi grande à la pluralité des interprétations que les autres font de ce que nous sommes. Cette double ouverture au pluralisme a pour effet de centrer les relations interpersonnelles non pas uniquement sur les valeurs de respect, d'harmonie et de compassion, mais sur un ensemble de valeurs et attitudes qui leur sont liées de manière intrinsèque (telles que l'écoute et la compréhension des autres).

Placée dans le cadre d'une position existentielle d'être-en-face-de-l'autre, la responsabilité dialogique de l'entreprise peut s'exprimer de diverses manières. La transversence culturelle exige le dialogue avec les partenaires d'affaires provenant d'autres cultures sociétales, alors que la gouvernance partenariale-polycentrique requiert le dialogue avec les parties prenantes de l'entreprise. McNulty et Nordberg (2016) définissaient l'actionnariat actif (par contraste avec la simple détention d'actions) comme incluant l'activisme actionnarial, mais également le développement, par les actionnaires, de relations particulières avec les entreprises (dont ils détiennent des actions) marquées par une intention d'influencer certaines décisions et opérations de l'entreprise, ou plus généralement son avenir. L'actionnariat actif de la part d'actionnaires institutionnels exige de mettre en place deux types de dialogues : d'une part, le dialogue avec leurs propres membres (au sujet des grands axes d'actionnariat actif qui sont proposés), et, d'autre part, le dialogue avec les entreprises dans lesquelles ils font de l'actionnariat actif (dialogue qui est aussi un enjeu crucial pour les actionnaires individuels). Dans tous les cas, la responsabilité dialogique de l'entreprise est fondée sur l'égalité fondamentale entre tous les êtres humains et est orientée vers le respect de la dignité de chaque personne. Sans exception. Sans aucune condition préalable à remplir avant d'obtenir la reconnaissance de notre égalité et de notre dignité, comme personnes.

2. L'ÊTRE-AVEC-LES-AUTRES ET LA PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE : LE DÉFI D'ASSUMER LA MULTIDIMENSIONNALITÉ ET LA PLURALITÉ EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE

La position d'être-en-face-de-l'autre est celle qui rend possible la création de notre identité personnelle. Nous nous créons nous-mêmes en-face-de-l'autre. Au niveau interpersonnel, la prise de décision éthique rend compte que chaque décision est toujours prise en relation avec plusieurs catégories d'altérité possibles, les « autres » pouvant être les employés, les gestionnaires, les dirigeants, les administrateurs, les actionnaires, les fournisseurs et distributeurs, les clients, les compétiteurs, ou les communautés locales. Des facteurs individuels, organisationnels et contextuels peuvent être dégagés et analysés afin de montrer leur influence sur la manière dont les membres organisationnels interprètent un scénario impliquant des questions d'éthique (Kuntz, Kuntz, Elenkov et Nabirukhina, 2013), ou comme antécédents à une prise de décision éthique (Sobral et

Islam, 2013). La prise de décision éthique par les leaders organisationnels peut, elle aussi, être influencée par ces trois types de facteurs, en tant qu'ils contribuent à accroître le niveau de prudence dans la sélection des informations pertinentes, dans l'analyse des dilemmes éthiques rencontrés et dans l'interprétation qui en est faite par les leaders (Thiel *et al.*, 2012 ; Vitell, Nwachukwu et Barnes, 1993). Ces trois types de facteurs peuvent être identifiés lorsqu'il s'agit de définir le processus de prise de décision éthique : (1) lorsque nous faisons état de la reconnaissance et de la définition des dilemmes éthiques, il est éminemment question de la sensibilité morale au plan personnel ; (2) lorsque nous nous imposons de considérer les valeurs et normes de comportement organisationnel, nous nous situons au niveau de la culture de l'organisation ; (3) quand nous identifions les réglementations en vigueur et l'impact de nos décisions sur nos parties prenantes, nous sommes d'emblée dans l'analyse du contexte (Pimentel, Kuntz, Elenkov, 2010 ; Trevino et Nelson, 2007).

Toute prise de décision éthique fait surgir les valeurs personnelles du décideur ainsi que le courage moral dont il peut ou non faire preuve, compte tenu de la situation problématique à laquelle il est confronté. Elle suppose également de considérer les intérêts de toutes les parties prenantes (Trevino et Nelson, 2007). Il s'agit d'un courage qui exige de nous en tenir à nos principes et valeurs morales, peu importe que nous puissions en retirer des bénéfices ou en être affectés négativement (Sekerka et Bagozzi, 2007). Mais toute prise de décision éthique fait face à la question centrale de l'altérité. Dans quelle mesure prendrons-nous en considération le bien-être de l'autre dans notre décision ? Irons-nous jusqu'à une attitude de prendre-soin (*caring*) envers tous ceux et celles qui pourraient être affectés par notre décision ? La prise de décision éthique appelle une décision à la fois sur le statut de l'autre dans son égalité et dignité transcendante, et sur son intégration possible dans l'orientation que nous donnerons à notre décision.

Pour améliorer la prise de décision éthique, affirmait Coughlan (2005, p. 51), rien ne peut remplacer l'intégration des préoccupations éthiques dans les conversations de tous les jours qui se déroulent en milieu organisationnel. Les conversations dans lesquelles les valeurs de tout un chacun s'insèrent et sont confrontées explicitement à celles des autres constituent l'un des moyens les plus utiles d'enraciner l'éthique dans la culture organisationnelle (Stainer, 2004, p. 340). Dans ces conversations de tous les jours, les membres organisationnels pourraient se rendre compte que certains de leurs collègues

font du déni de responsabilité, c'est-à-dire qu'ils ne se sentent pas personnellement responsables des autres (Harrington, 1997). Dès lors, ils pourraient les sensibiliser à la responsabilité dialogique qui leur revient et à l'impact que leur déni de responsabilité envers les autres peut avoir à long terme sur le tissu social de l'organisation. Gottlieb et Sanzgiri (1996) considéraient que l'une des principales façons d'institutionnaliser l'éthique en milieu organisationnel est d'avoir une culture d'entreprise qui met l'accent sur le dialogue et qui permet la dissidence. L'existence de leaders conduits par l'intégrité et une profonde conscience sociale est insuffisante. Une culture organisationnelle ne peut se transformer, quant à ses valeurs et normes de comportement éthique, que si l'ensemble des membres organisationnels partagent des significations similaires. Tant que les membres organisationnels attribuent un sens différent aux principales valeurs de l'organisation ou refusent le sens qui est proposé par un énoncé de valeurs qui émanent de la direction de l'entreprise, la culture organisationnelle sera difficilement capable de porter des valeurs particulières dans la vie de tous jours, et les leaders auront d'autant plus de difficultés à les faire partager par tout un chacun. Van Vuuren et Crous (2005, p. 41) suggéraient ainsi que l'éthique soit vue comme une opportunité plutôt qu'un problème à résoudre. Une opportunité de favoriser la participation et le dialogue au sujet de ce qui, dans l'organisation, est considéré comme éthique ou non éthique. Au-delà de la mission et vision d'entreprise, c'est l'énoncé de valeurs organisationnelles qui constitue la matrice d'intégration des principes d'éthique auxquels adhère une organisation et qui vient colorer toute sa culture, d'une manière qui vise la stabilité plutôt que la modification continue des principes et valeurs agissant comme des référentiels comportementaux (Jondle, Ardichvilli et Mitchell, 2014, p. 39 et 40).

Dans sa prise de décision éthique, le décideur n'aura accès à la pluralité des interprétations de la réalité que s'il s'ouvre aux autres cultures sociétales et aux autres organisations avec laquelle son entreprise est en lien plus ou moins étroit. La prise de décision éthique appelle l'ouverture à la multidimensionnalité des valeurs et des conflits d'ordre éthique (dimensions d'ordre social, économique, politique, culturel, esthétique, religieux/spirituel), à la pluralité des acteurs concernés par ladite décision ou affectés par elle (en termes de conséquences positives et négatives), ainsi qu'à l'espace-temps dans lequel les effets de la décision pourront être observés. La réalisation concrète d'une telle ouverture se manifeste par une mise en dialogue. Se mettre en dialogue, c'est assumer le défi de se lancer dans un

dialogue constant avec les autres. Ce qu'exige cependant la mise en dialogue, c'est la reconnaissance de la pluralité des interprétations du réel, et donc la nécessité d'un questionnement philosophique qui, s'agrippant à l'incertitude existentielle, ne finit jamais par atteindre sa cible. La démarche philosophique elle-même suppose de ne jamais se satisfaire ni des questions posées ni des réponses qui leur sont données. Elle est en réaction avec des certitudes absolues, car celles-ci signifieraient la mort de la philosophie elle-même comme discipline et la fin de toute réflexion philosophique chez l'être humain. Si les philosophes d'une certaine période historique se satisfont de la philosophie « à la mode » sans remettre en question ladite philosophie ou les motifs mêmes de cette « mode », alors ils ont perdu l'essence même du questionnement philosophique, peu importe l'excellence formelle ou axiologique de leur discours.

La responsabilité dialogique suppose que chaque interlocuteur reconnaisse qu'il n'est jamais porteur d'une vérité absolue, mais uniquement de prétentions de vérité. La vérité n'est-elle pas que la subjectivité, disait Kierkegaard (1974, p. 170-224) ? La vérité ne serait-elle pas le chemin qu'un être suit, en passant d'une prétention de vérité à une autre, sans jamais pouvoir les absolutiser et en demeurant toujours incertain de leur bien-fondé ? Karl Jaspers (2003, p. 205-249) définissait la communication comme étant un échange de prétentions de vérité. La vérité ne se trouve pas dans une affirmation plutôt qu'une autre, une croyance à l'exclusion d'autres possibles, une valeur ou une vertu qui supplanterait toutes les autres, mais plutôt dans le processus même de dialogue entre moi et l'autre, et ainsi dans la reconnaissance mutuelle de notre altérité radicale. Fortement influencé par Nietzsche, Jaspers affirmait que la vérité n'existe pas : il n'y a que des prétentions de vérité, chacune ne pouvant réclamer la supériorité par rapport aux autres. Il n'y a aucun fait, mais uniquement des interprétations, disait Nietzsche (1968, p. 267). Dans toute vision du monde, en tant qu'interprétation de la réalité, sont observables les *a priori* auxquels nous avons adhéré avant même d'accepter que cette vision du monde devienne la nôtre, de sorte qu'en approfondissant notre vision du monde, tout ce que nous découvrirons en elle, ce sont ces *a priori* qui ont précédé l'élaboration de notre vision du monde et sans lesquels nous n'aurions jamais adhéré à celle-ci. C'était la position de Kant dans la *Critique de la raison pure*. Pour Kant, la connaissance tirée de l'expérience implique une compréhension qui, elle-même, inclut des règles qui sont présumées avant même que nous rencontrions tel ou tel objet de connaissance. Ces règles *a priori*, qui sont au cœur de

toute compréhension du réel, s'expriment dans des concepts *a priori* vers lesquels convergent toutes les expériences. Cela faisait dire à Kant que lorsque nous connaissons *a priori* quelque objet à travers l'expérience que nous en faisons, ce que nous trouvons n'est que ce que nous avons déjà mis en lui (Kant, 1965, p. 22 et 23). Interpréter, c'est tout ce que nous faisons. Nous n'avons pas accès à la totalité du réel, de sorte qu'ainsi, la seule chose que nous pouvons faire, c'est de l'interpréter d'un certain point de vue, qui n'a pas plus de valeur que d'autres perspectives adoptées pour considérer la réalité. La pensée de Jaspers pourrait être utile à dégager le cadre dans lequel prend place la responsabilité dialogique de l'entreprise. L'être humain est un être qui se questionne sur la nature de la réalité et qui questionne la réalité telle qu'elle est vécue/observable ou telle qu'elle devrait être. S'il mettait fin brusquement à ce double questionnement, l'être humain verrait aussitôt se dissoudre sa liberté, et ainsi son projet d'être ce qu'il est, en-face-de-l'autre.

CONCLUSION

La position existentielle d'être-en-face-de-l'autre, si colorée par l'incertitude qui envahit toute notre existence, nous permet de nous dégager de nous-mêmes et de nous ouvrir à l'autre. Elle nous lance un défi, à tout instant et en tout lieu, d'entrer en dialogue avec l'autre culture, avec l'autre groupe social ou organisation, avec l'autre qui est un moi étranger au nôtre. Un dialogue ne peut être qu'un discours constatant la séparation (déjà existante et insurpassable) et pourtant motivé par la volonté de créer des ponts entre les interlocuteurs. Voilà une merveilleuse manière de redonner au mot « responsabilité » toute sa noblesse et de reconnaître, du même coup, la lourdeur des exigences qu'il nous impose.

Concevoir l'être-avec-les-autres comme fondement de la responsabilité dialogique de l'entreprise, c'est tenter de renverser l'appréhension, par ailleurs compréhensible et fort répandue, voulant que l'entreprise ne peut, par le biais de ses processus de décision, vouloir dialoguer que si c'est dans son intérêt de le faire. Le dialogue exige, en effet, une orientation altruiste. Dialoguer en ayant des intérêts purement égoïstes, c'est effectuer un monologue voilé, car l'autre interlocuteur est alors réduit à l'état d'objet, à l'état de moyen pour accomplir nos propres finalités. Dans un dialogue véritable, chaque interlocuteur est reconnu comme un sujet, une personne à part entière et n'est jamais utilisé comme un outil pour que l'autre

accomplisse les finalités qu'il s'est données. Mettre l'accent sur la responsabilité dialogique de l'entreprise, c'est assumer le défi que l'être-avec-les-autres soit au fondement de toutes les décisions et actions corporatives. Or, un tel défi n'est jamais réalisé entièrement. Croire qu'il peut être atteint dans son entièreté équivaldrait non seulement à nier la finitude existentielle de l'être humain, mais également à échafauder un appareil idéologique qui réduirait à néant toute possibilité de s'ouvrir, dans la vie organisationnelle, aux multiples voies d'autotranscendance qui se présentent. L'être-avec-les-autres est un principe subversif qui nous sert à critiquer constamment la réalité, à ne jamais nous satisfaire des bons résultats obtenus, à vouloir dialoguer davantage et mieux avec les parties prenantes, à être prêts à donner un nouveau souffle de vie aux initiatives de management interculturel, de gouvernance partenariale-polycentrique, ou d'actionnariat actif. Il est « subversif », car il impose de ne jamais se complaire dans le statu quo. Il remet en question tous les acquis qui, en dépit de leur contribution au mieux-être collectif, s'avèrent toujours insuffisants, en regard de l'ampleur de la tâche à accomplir. Car en termes d'humanisation du milieu des affaires, et du monde en général, le défi à assumer est tellement vaste qu'il en vient à représenter un infini qui, loin de nous décourager, nous porte plutôt à assumer le courage d'y faire face, ici et maintenant.

BIBLIOGRAPHIE

- COUGHLAN, Richard (2005), « Codes, Values and Justifications in the Ethical Decision-Making Process », 59 *Journal of Business Ethics* 45-53.
- FRIMOUSSE, Soufyane, Abdelaziz SWALHI et Mouna EL ALAOU EL WAHIDI (2012), « The Hybridization and Internationalization of HRM in the Maghreb. Examining the Case of Commitment and Intention to Quit Amongst Employees of Multinational Companies », 19(2) *Cross Cultural Management* 257-270.
- GARRIGA, Elisabet et Domènec MELÉ (2004), « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory », 53 *Journal of Business Ethics* 51-71.
- GOTTLIEB, Jonathan Z. et Jyotsna SANZGIRI (1996), « Towards an Ethical Dimension of Decision Making in Organizations », 15(12) *Journal of Business Ethics* 1275-1285.
- HARRINGTON, Susan J. (1997), « A Test of a Person – Issue Contingent Model of Ethical Decision Making in Organizations », 16(4) *Journal of Business Ethics* 363-375.
- JASPERS, Karl (2003), *Nietzsche et le christianisme, suivi de Raison et existence*, Paris, Bayard.
- JONDLE, Douglas, Alexandre ARDICHVILLI et James MITCHELL (2014), « Modeling Ethical Business Culture: Development of the Ethical Business Culture Survey and Its Use to Validate the CEBC Model of Ethical Business Culture », 119(1) *Journal of Business Ethics* 29-43.
- KANT, Immanuel (1965), *Critique of Pure Reason*, New York, St. Martin's Press.
- KIERKEGAARD, Soeren (1974), *Concluding Unscientific Postscript*, Princeton, Princeton University Press.
- KUNTZ, J.R.C., J.R. KUNTZ, Detelin ELENKOV et Anna NABIRUKHINA (2013), « Characterizing Ethical Cases: A Cross-Cultural Investigation on Individual Differences, Organizational Climate, and Leadership on Ethical Decision-Making », 113 *Journal of Business Ethics* 317-331.

LEVINAS, Emmanuel (2007), *Le temps et l'autre*, Paris, PUF/Quadrige.

LEVINAS, Emmanuel (1982), *Éthique et infini*, Paris, Fayard.

LEVINAS, Emmanuel (1968), *Totalité et infini. Essai sur l'extériorité*, La Haye, Martinus Nijhoff.

McNULTY, Terry et Donald NORDBERG (2016), « Ownership, Activism, and Engagement: Institutional Investors as Active Owners », 24(3) *Corporate Governance: An International Review* 346-358.

NIETZSCHE, Friedrich (1968), *The Will to Power*, New York, Vintage Books.

PIMENTEL, J.R.C., J.R. KUNTZ et Detelin S. ELENKOV (2010), « Ethical Decision-making: An Integrative Model for Business Practice », 22(4) *European Business Review* 359-376.

SARTRE, Jean-Paul (2006), *Baudelaire*, Paris, Gallimard.

SARTRE, Jean-Paul (2005), *Un théâtre de situations*, Paris, Gallimard.

SARTRE, Jean-Paul (1983), *Les carnets de la drôle de guerre. Novembre 1939-Mars 1940*, Paris, Gallimard.

SARTRE, Jean-Paul (1981), *L'Être ou le néant. Essai d'ontologie phénoménologique*, Paris, Coll. « TEL », n° 1.

SARTRE, Jean-Paul (1975), *Huis clos, suivi de Les mouches*, Paris, Gallimard.

SARTRE, Jean-Paul (1972), *Le diable et le bon dieu*, Paris, Gallimard.

SARTRE, Jean-Paul (1970), *L'existentialisme est un humanisme*, Paris, Nagel.

SARTRE, Jean-Paul (1965), *Le Sursis*, Paris, Gallimard.

SARTRE, Jean-Paul (1964), *L'âge de raison*, Paris, Gallimard.

SARTRE, Jean-Paul (1959), *Situations II*, Paris, Gallimard.

- SEKERKA, Leslie E. et Richard P. BAGOZZI (2007), « Moral Courage in the Workplace: Moving to and from the Desire and Decision to act », 16(2) *Business Ethics. A European Review* 132-149.
- SOBRAL, Filipe et Gazi ISLAM (2013), « Ethically Questionable Negotiating: The Interactive Effects of Trust, Competitiveness, and Situation Favorability on Ethical Decision Making », 117 *Journal of Business Ethics* 281-296.
- STAINER, Lorice (2004), « Ethical Dimensions of Management Decision Making », 13(6) *Strategic Change* 333-342.
- THIEL, Chase E., Zhanna BAGDASAROV, Lauren HARKRIDER, James F. JOHNSON et Michael D. MUMFORD (2012), « Leader Ethical Decision-Making in Organizations: Strategies for Sense-making », 107 *Journal of Business Ethics* 49-64.
- TREVINO, Linda K. et Katherine A. NELSON (2007), *Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- VAN VUUREN, L.J. et F. CROUS (2005), « Utilizing Appreciative Inquiry (AI) in Creating a Shared Meaning of Ethics in Organizations », 57 *Journal of Business Ethics* 399-412.
- VITEL, Scott J., Saviour L. NWACHUKWU et James H. BARNES (1993), « The Effects of Culture on Ethical Decision-Making: An Application of Hofstede's Typology », 12(10) *Journal of Business Ethics* 753-760.
- YEATS, William Butler (1916), *Responsibilities and Other Poems*, New York, Macmillan.