

Sélection et formation morale des élites

Depuis longtemps, la sélection des élites repose en France sur des examens et concours à base académique car cette formule représente, disait-on, la solution la moins injuste.

Or, elle est aujourd'hui contestée au nom de la prétendue *égalité des chances*. Cependant, en *donnant le bac à 80 % de chaque classe d'âge*, on compromet le rôle **d'ascenseur social de l'effort**, alors que le certificat d'études représentait jadis un précieux tremplin pour beaucoup de jeunes gens bien doués et travailleurs d'origine modeste.

Par un effet pervers, la chance d'appartenir à un milieu favorisé prend de l'importance.

Selon moi, au nom du bon sens et de la vraie démocratie, celle du mérite, il faut donc rétablir partout **l'émulation et la sélection**, lois de la vie.

\*\*\*

Il me semble cependant que les concours actuels ne font pas assez de place à la **culture générale**. Or, celle-ci fait apparemment défaut à un certain nombre de brillants spécialistes devenus des décideurs auxquels manque une vision suffisamment élevée des problèmes.

\*\*\*

Cela dit, il faut reconnaître que la sélection sur concours a un grave inconvénient de fond. Basée sur des critères intellectuels, elle ne peut vérifier chez les candidats **les qualités de coeur et de caractère** pourtant indispensables à l'exercice de responsabilités.

France-Valeurs a donc entrepris de réfléchir à ce qui pourrait contribuer, dans ce domaine, à améliorer la formation des élites.

Je pense d'abord à la **dimension éthique** de leur apprentissage car la crise actuelle semble en partie imputable aux lacunes à cet égard de certains dirigeants.

J'y ajoute des qualités morales inséparables qui, réunies, ne courent pas les rues :

- le **courage**, courage moral (et quelquefois physique), prioritaire à mes yeux,
- **l'humilité**, dont Édouard Michelin disait que c'était la première qualité d'un *patron*, tant elle *est* inséparable de **l'esprit de service**,
- **l'aptitude aux rapports humains**: sens des autres, générosité, gentillesse, capacité de communiquer et d'animer une équipe : le charisme en représente le sommet,
- **le sens des responsabilités**,
- **l'esprit de décision**, particulièrement nécessaire en cas de crise...

Il est clair, en outre, pour moi, que l'autorité repose sur quatre pieds qui s'appellent **compétence, exigence, amour et exemple**.

\*\*\*

En charge des Ecoles Militaires, je discutais déjà de ces choses, il y a 30 ans, avec l'un de mes éminents anciens. Il me disait : « *Ne cherchez pas à former des chefs doués de toutes les qualités : les hommes sont tous différents et tous imparfaits. Attachez-vous plutôt à aider chacun à améliorer ses qualités de base et à minimiser ses défauts et ses lacunes.* »

Tel sera l'esprit des prochaines lettres de France Valeurs.

Aujourd'hui, nous évoquons **l'éthique** en deux volets concernant, l'un, notre attitude vis-à-vis **des autres** (chefs et subordonnés), et l'autre, notre comportement face à **l'argent**.

Dans les deux cas, et notamment dans le deuxième, il s'agit surtout à mes yeux, de **réhabiliter le sens de l'honneur**.

Jean Delaunay

\*\*\*

NB. Une annexe à la version Internet de cette lettre rassemble d'intéressantes réflexions sur « la crise ».

Lettre de France-Valeurs bimestrielle ISSN 1260 643 X Directeur de la publication: Jean Delaunay

France-Valeurs 32 rue de l'Orangerie 78000 Versailles CCP 704724 K Paris

23<sup>e</sup> année Lettre de Juillet 2009 Diffusée par SPEED 23 rue Dulong 75017 Paris Déposée le 25 Juin 2009

Site Internet : [www.francevaleurs.org](http://www.francevaleurs.org)

courriel : [contact@francevaleurs.org](mailto:contact@francevaleurs.org)

## Dossier Ethique

### Ethique dans les rapports entre les hommes

Christian de Castries, président du directoire du groupe AXA, signe, dans le dernier numéro du Casoar, un article intitulé « Commandement et management » dont j'extrais ce qui suit :

« Les maîtres mots d'un chef d'entreprise sont, pour moi : vision, priorités, organisation. (...) (S'agissant du choix et de la pratique des valeurs), un corps de valeurs morales partagées est nécessaire pour que chacun des collaborateurs de l'entreprise sache, lorsqu'il est face à un dilemme, apporter la réponse appropriée. **Le rôle du chef d'entreprise est de porter ces valeurs et les pratiquer** : c'est sans doute le point sur lequel il marquera le plus son passage, en bien ou mal.

L'examen des valeurs mises en avant par les entreprises montre que quelques thèmes reviennent fréquemment : **intégrité, respect du client, loyauté, ambition, esprit d'équipe, exigence, innovation, transparence...**

A sa manière, le choix des valeurs définit la personnalité, la culture de l'entreprise. Toutes sont respectables pourvu qu'elles soient effectivement pratiquées et pas seulement affichées sur les murs des salles de réunion et dans les rapports annuels

Pour ma part, j'en privilégie trois parce qu'elles me semblent résumer ce que l'on doit attendre d'un manager, quel que soit son niveau de responsabilité :

- **courage** parce que la technique et l'expérience ne donnent pas toutes les réponses et parce que ce que l'on attend d'un patron, c'est de savoir prendre des décisions, surtout si elles sont difficiles à mettre en oeuvre ou résultent d'une situation imprévue, quitte à prendre des risques pour lui-même.
- **respect** parce que l'autorité efficace repose sur le respect mutuel et que chacun d'entre nous sait que, la hiérarchie créant naturellement une tendance à la crainte du chef, il faut, pour comprendre le message qui remonte, que celui-ci sache prendre le temps de l'écouter, voire même de s'interroger sur les silences.
- **exemplarité** parce qu'il est impossible d'attendre des hommes qu'ils pratiquent des valeurs ou adoptent des comportements dont on s'exonère soi-même, tout en les recommandant...

Au-delà de la pratique des valeurs se pose évidemment la question du choix des hommes. C'est la responsabilité majeure d'un chef d'entreprise.

Par rapport à la compétence technique, indispensable, des qualités comme **le jugement, la force de caractère ou le charisme** sont plus importants, donc plus difficiles à trouver.

(...) J'ai la conviction que, militaire ou civil, le commandement est la plus noble des fonctions parce qu'il permet de **valoriser ce que les hommes ont de meilleur en les amenant à faire ensemble ce qu'aucun n'aurait pu faire seul.** »

Il ajoute : (...) « Une entreprise énorme et centralisée du type « baleine » me semble moins efficace qu'une entreprise « banc de poissons » constituée d'individus de la même espèce chassant en groupe. »

(...) « Pour parvenir à l'adhésion recherchée, il est bon de se souvenir de ce gardien de hangar du Cap Canaveral à qui le Président des États-Unis demandait quel était son rôle dans l'entreprise et qui répondait : « Je contribue à envoyer un homme sur la Lune. »

\*\*\*

### Ethique vis-à-vis de l'argent

#### Quelques faits d'actualité

Tous s'accordent à dire que le désastre économique actuel a été provoqué par des abus d'ordre éthique... Dans ce contexte de crise, le comportement de quelques acteurs ou dirigeants choque l'opinion et tend à relancer la lutte des classes. Les patrons sont désignés comme boucs émissaires, même si rares sont ceux qui donnent le mauvais exemple.

Lettre de France-Valeurs bimestrielle ISSN 1260 643 X Directeur de la publication: Jean Delaunay

France-Valeurs 32 rue de l'Orangerie 78000 Versailles CCP 704724 K Paris

23<sup>e</sup> année Lettre de Juillet 2009 Diffusée par SPEED 23 rue Dulong 75017 Paris Déposée le 25 Juin 2009

Site Internet : [www.francevaleurs.org](http://www.francevaleurs.org)

courriel : [contact@francevaleurs.org](mailto:contact@francevaleurs.org)

On peut donc s'interroger sur le contenu et les méthodes de formation à la base de nos élites en matière éthique, s'agissant notamment de leur comportement vis-à-vis de l'argent.

### Quelques témoignages

« Pendant leur premier trimestre en École de commerce, on ne leur a appris qu'à bluffer et à mentir. » (Un père d'étudiant)

« A HEC, nous n'avons pas de cours d'éthique en tant que tel ; nos cours obligatoires tournent autour des grandes matières de base : comptabilité, finance, stratégie, marketing, etc. En plus, nous devons choisir plusieurs cours, dits "électifs," qui contribuent davantage à la formation humaine de la personne.

Cela dit, la prépa est une occasion intense de former la personne à la réflexion, notamment avec des cours de philosophie, de culture générale, d'histoire, d'économie, de mathématiques, de langues. Enfin, l'administration HEC nous encourage à nous engager dans des associations diverses, ce qui permet aux étudiants de prendre en main des projets qui leur tiennent à cœur. C'est un moyen précieux pour la plupart d'entre nous de donner de leur temps et de leur énergie à d'autres personnes souvent défavorisées. (Dernière heure : HEC vient d'ouvrir une chaire : « Entreprise et pauvreté. » JD)

La culture du voyage inculquée dans les écoles de commerce incite les jeunes à aller voir le monde. A mes yeux, ces expériences font partie de la formation humaine. » (T étudiant de 3<sup>e</sup> année)

« Ce qu'on baptise « week-ends » de cohésion, ce sont en fait des séances de beuveries collectives, sponsorisées par les grandes marques d'alcools, et débouchant souvent sur d'autres types de réjouissances... » (Un autre étudiant)

Un jeune ingénieur écrit: « J'ai eu la chance de suivre des cours d'éthique que la direction des études avait judicieusement rendus obligatoires. (Ce type de cours est jugé inutile par une majorité d'étudiants car ne représentant rien dans le calcul de la moyenne générale. Il semble en effet difficile de donner une note évaluant le niveau d'éthique de chacun à l'issue d'un tel cours !...)

Pour les ingénieurs destinés à travailler dans les industries réputées pour être parfois confrontées à des pratiques douteuses (BTP, industrie pétrolière...), il serait nécessaire de faire intervenir des témoins ayant fait le choix de mettre l'éthique au cœur de leur engagement et ainsi donner un véritable exemple... Dans mon cas, ces témoignages ont manqué et la pertinence du cours en a pâti.

\*\*\*

Dans les grandes entreprises où j'ai travaillé (VALEO, TOTAL, GDF, SUEZ), je n'ai jamais vu de pratiques de corruption car le management était extrêmement impliqué dans la démarche de transparence. Il me semble donc rare que de jeunes ingénieurs y soient confrontés directement, ou alors de manière anecdotique. Cependant, j'ai appris que, dans les structures plus petites, ces problèmes étaient plus fréquents.

Ayant passé 4 ans à l'étranger, dont deux ans en Afrique, j'ai découvert en revanche qu'il était illusoire de vouloir être totalement transparent au risque de ne pouvoir faire son métier. Le système entier étant corrompu, les initiatives doivent être collectives et rendent ainsi les démarches d'amélioration de la transparence longues et difficiles. Dans ces situations, j'ai fait le nécessaire pour me protéger de toute tentative de corruption et j'ai toujours réfléchi avant d'accepter quoi que ce soit pour rester le plus libre possible (cadeaux autres qu'objets de publicité...) J'ai cependant été confronté à des choix.

Par exemple, devant prendre un vol intérieur en Afrique, un policier me refuse l'accès à la zone d'embarquement, me tendant à plusieurs reprises son code de sécurité et me répétant que mon visa ne me permet pas de quitter la capitale, ce qui est faux. Un passager m'informe qu'il suffit d'insérer un billet à la page en question et de lui rendre son code fermé. Le décollage étant imminent, je choisis d'embarquer dans l'avion... ! Une autre fois, une pièce indispensable est retenue en douane : impossible de la dédouaner en moins d'une semaine. La production d'une plate-forme pétrolière va être bloquée... Je me résous donc à faire accélérer la procédure... !

Les exemples de ce type abondent dans des pays où les fonctionnaires ne sont payés qu'épisodiquement et on peut se poser la question de savoir si ces pratiques ont le même poids éthique que dans les pays occidentaux... Cette problématique de morale à géométrie variable est dangereuse car on finit par penser ce qui n'est pas admissible dans certaines zones l'est ailleurs. Or les valeurs ne sont pas limitées géographiquement ! Ce point a nourri de nombreuses discussions avec mes collègues.

J'en conclus que, dans ce genre de milieu, il faut tenter de rester irréprochable et ne rien accepter personnellement. En revanche, il faut tout mettre en œuvre pour éviter ce genre de situations. Prévoir les approvisionnements le plus tôt possible...

Les efforts importants faits par les grandes entreprises pour favoriser la transparence, (les anglo-saxons étant en pointe dans ce domaine) sont contrecarrés par certains Etats, le grand public ne le sait pas. Ainsi, la Société BP ayant révélé au public le montant des dividendes pétroliers qu'elle versait à un Etat producteur, cet Etat s'est vengé en déclarant BP indésirable là bas... L'initiative individuelle montre ainsi ses limites et il ne faut pas croire que les choses soient transparentes dans les marchés internationaux (les pots de vin sont masqués par les services de consultants rétribués pour mettre en contact des parties).

J'ai cependant été impressionné par la volonté du manager de promouvoir spécialement l'éthique de l'ingénieur (Cf la Charte Ethique de l'ingénieur du CNISF). Par exemple, il y a quelques années, la production avait tendance à primer sur la sécurité (couramment appelé HSE pour Hygiène, Sécurité et Environnement) mais des efforts remarquables ont été faits dans ce domaine. Ainsi, lors d'une opération risquée, pose d'un module sur une plate-forme en mer, le chef des opérations a choisi d'arrêter totalement la production, perdant ainsi l'équivalent de 100 000 barils. La direction l'a félicité, montrant sa volonté de faire primer l'éthique sur le commerce et d'encourager l'esprit d'initiative dans le domaine de la sécurité. »

\*\*\*

Autre témoignage : "Oui, j'ai suivi des cours d'éthique, officiels et programmés, dans mon école de commerce . Les élèves les appellent même les "cours pipeau". (Tout un programme !)

En effet, l'exemple que donnent certains grands patrons correspond rarement à ce qui est enseigné et les élèves savent que tel chef d'entreprise achète littéralement les marchés par des cadeaux à des personnes ou des subventions à des associations ou syndicats. (Ils savent aussi que nos parlementaires viennent de se voter une rallonge substantielle... et que certain médecin de renom demande, pour ses opérations délicates à l'hôpital, 4.000 € en liquide... )"

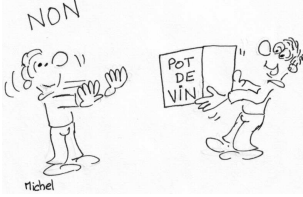
Il ressort d'autres réponses reçues que nous nous trouvons face à un véritable **mur** de coutumes enkystées dans les moeurs industrielles et commerciales. La corruption est une réalité omniprésente, depuis les marchés internationaux qui portent sur des dizaines de millions de \$, jusqu'à celui de la petite entreprise de BTP française, en passant par la vie des "acheteurs" des grosses firmes tentés chaque jour par des dessous de table.

Les administrations françaises ne seraient pas moins atteintes que les entreprises privées. A l'étranger, la corruption sévit, notamment aux USA pour la conquête des gros marchés extérieurs alors que la législation US est draconienne concernant les marchés intérieurs. (Selon le Site [www.stopcorruption.eu](http://www.stopcorruption.eu). la France ne serait qu'en 23<sup>e</sup> position !)

Il nous faut donc éviter de *jouer les enfants de chœur* et tenir compte de la situation. Il y a pour les jeunes une véritable incitation à la corruption par le milieu. Ils se disent: "Tout le monde le fait . Pourquoi pas moi ? Je serais bien bête de ne pas en profiter".

Un jeune polytechnicien, au service de la haute finance, conclut:  
**"Devant la corruption, comme devant la drogue ou le sexe, seuls sont capables de résister ceux qui ont une forte armature morale, qui ont reçu , à la maison et à l'école, une bonne éducation ! "**

## La corruption, pouvons-nous contribuer à la combattre ou à l'éradiquer?



par Michel Vieillard

Ancien chef d'entreprise, intervenant dans ce domaine

Nous savons tous qu'elle corrompt la vie économique, politique et sociale du monde, France comprise. Incapables de mesurer sa nuisance en termes de % du revenu national, nous sommes conscients de son impact négatif sur la cohésion politique et sociale d'un pays. Il n'est pas question ici de déplorer passivement la situation présente mais de **rechercher ce que nous pouvons nous-mêmes - pour contribuer à lutter contre ce mal.**

Des mesures sont prises pour lutter contre la corruption. Elles édictent des normes, législatives ou réglementaires, énumèrent avec précision ce qui est interdit, fixent des obligations de transparence et de déclaration - fréquemment tournées - imposent des contrôles assortis de sanctions pour chaque type d'infraction. Elles s'efforcent enfin d'informer le public sur les résultats obtenus et les sanctions prises.

Tout ceci est de l'ordre institutionnel. Malgré les trop nombreux échecs de l'entreprise, n'en sous-estimons ni la nécessité ni l'irremplaçable valeur.

Diverses actions de prévention sont menées simultanément par des organisations semi-publiques et privées. C'est ainsi que des cours d'éthique sont inscrits au programme de bon nombre d'écoles de commerce et d'universités. (Il y a deux ans, j'y recensais les noms de quelque 35 professeurs d'éthique, sans être en mesure en mesure d'apprécier l'étendue et le contenu de ces programmes. Il semble que pour l'essentiel, ceux-ci portent précisément sur l'inventaire des dispositions réglementaires évoquées ci-dessus).

On se doit de mentionner aussi les actions conduites par certains syndicats professionnels ainsi que les nombreuses « chartes » d'entreprise. On peut douter de leur totale sincérité mais elles ont au moins le mérite de porter à la connaissance de chacun les principes respectables, et sans doute, dans une mesure difficile à préciser, respectés.

Tout ceci, répétons-le, c'est bien l'essentiel. Mais c'est du domaine **institutionnel**, c'est à dire conduit dans le cadre d'institutions, publiques ou privées.

Reste que, derrière chaque acte de corruption, **il y a d'abord des acteurs** : un corrompeur et un corrompu (...potentiels ...). Or, on ne naît pas corrompeur ou corrompu : on le devient ou non.

C'est à ce stade que l'action individuelle trouve sa place et son utilité propre et irremplaçable. Nous en citerons trois applications, à la portée de personnes même isolées.

1/ La plus évidente, c'est **l'action à mener auprès des jeunes**. On leur apprend, gamins, comment éviter de se faire écraser lorsqu'ils traversent la rue. Plus âgés, on les met en garde contre la drogue. De la même façon, lorsqu'ils approchent de leur première situation, il convient de leur parler de la corruption. Bien sûr, l'essentiel est dans l'éducation que vous leur avez donnée, mais encore est-il bon d'évoquer les spécificités propres à la corruption.

L'objectif à viser est, d'une part, d'éveiller en eux l'idée qu'il y a là un point important dans la construction de leur vie et de leur carrière, d'autre part de susciter le désir, la curiosité d'en apprendre davantage. Notre Site Internet : « *Vous rencontrerez la corruption* » est de nature à répondre à bon nombre de questions.

Selon la tournure d'esprit et la maturité de ceux à qui l'on s'adresse, l'accent peut être mis, soit sur les risques que cela fait courir à l'individu et à ses proches, professionnellement et pénalement ; soit sur les inconvénients et les coûts pour la collectivité ; soit sur les aspects éthiques et la dégradation relative que la pratique de la corruption provoque sur la personnalité de ceux qui s'y abandonnent ou s'y livrent. En évitant toutefois de brosser un tableau abusivement noir de la vie professionnelle qui les attend...

2 / Au-delà de cette action auprès des proches, une deuxième voie est ouverte, qui demande un engagement personnel. L'ayant pratiquée personnellement, je peux assurer qu'elle est efficace et peu consommatrice de temps et d'énergie. Elle consiste en la distribution de tracts à des étudiants avec deux ou trois phrases d'accompagnement. Pas plus de 4 ou 5 secondes, mais des mots choisis pour porter, des mots qui cherchent l'efficacité comme cherche à le faire un slogan publicitaire...

Le mieux est de venir dans le réfectoire de l'école durant les repas des étudiants. Vous abordez un groupe de 4 ou 5 en train de déjeuner en bavardant. « *Permettez-moi de vous prendre juste 10 secondes. Vous aussi, vous rencontrerez la corruption, parce qu'elle est un peu partout aujourd'hui. Cela se termine parfois dramatiquement.* » (Ici : évoquer en quelques mots un épisode de corruption connu et qui s'est terminé de façon tragique).

Terminer ainsi : « *Si cela vous arrive d'être concerné par une histoire de ce genre, comment procéder en respectant à la fois l'éthique et la prudence. Vous trouverez des idées sur le Site indiqué sur cette feuille.* » On peut ajouter « *Et signalez-le à votre professeur. Excusez-moi de vous avoir interrompu !* ».

Et vous posez 2 ou 3 tracts sur la table....

Une autre façon de faire, plus facile mais moins efficace, c'est une distribution à l'entrée ou la sortie de l'école, en disant la même chose, de préférence à plusieurs étudiants en même temps. En principe, il faut en demander l'autorisation. Si un appariteur se manifeste, on lui explique l'affaire, on lui remet un tract pour la direction. Je n'ai jamais eu d'ennui !

3/ Vous pouvez aussi prendre contact directement avec la Direction d'un établissement d'enseignement auquel vous pouvez avoir accès : écoles de gestion et de commerce, grande école, école professionnelle etc. Ce peut être également l'occasion de leur suggérer d'organiser un jour une conférence sur la corruption par un intervenant extérieur. Divers organismes peuvent être mis à contribution à cette occasion.

Les aumôniers de ces mêmes écoles peuvent aussi se sentir concernés. Ils sont inégalement sensibilisés à l'importance du sujet et souvent débordés. Mais lorsque l'actualité met sur la place publique une affaire de corruption, ils peuvent être intéressés par l'existence d'un Site. A ce moment en effet ils ressentent l'utilité d'une réflexion sur le sujet. L'existence d'un Site leur permet d'organiser une discussion informée sans surcharge excessive. Et si votre démarche n'aboutit pas, reste que votre visite les aura sensibilisés à l'importance du sujet, et l'actualité ne manquera pas de leur fournir rapidement une nouvelle occasion.

\*\*\*

Consultez donc le site [www.prevention-mode-emploi.com/CORRUPTION](http://www.prevention-mode-emploi.com/CORRUPTION)

L'essentiel du message, c'est :

### **Comment s'y prendra-t-on pour essayer d'obtenir votre complicité ?**

Les 4 étapes du recrutement d'un nouveau complice. Comment éviter de vous laisser piéger ?

*Quelle est la part de l'action collective? De l'action individuelle ?*

*Regardez où vous mettez les pieds...*

- *Un nouveau venu : Qui est-il? D'où vient-il, l'homme qui cherchera à obtenir votre complicité ?*
- *Face à la corruption, quelle est la part de l'action individuelle ? de l'action collective ?*
- *Un dispositif appelé à se mettre en place progressivement : les « Déclencheurs d'alerte »*
- *Quelles sont les professions, les pays les plus exposés ? Et la France ?*
- *Les secteurs « à risque », faut-il éviter de s'y engager ?*
- *De quels moyens nouveaux dispose aujourd'hui la justice ?*
- *Se trouver impliqué dans une affaire de corruption, quelles conséquences cela peut avoir ?*  
*Pour votre famille? Vos relations? Votre curriculum vitae?*
- *La pratique de la corruption modifie-t-elle la personnalité ?...*

\*\*\*

Ce site gratuit est accessible en tapant le titre dans la fenêtre de recherche (recherche Google par exemple)

Le webmaster de France-Valeurs a participé à sa mise en forme informatique.

\*\*\*

#### Lecture conseillée:

*"De Wall Street aux quartiers nord de Marseille"*, par Henry Quinson, Editions Nouvelle Cité 2008  
(Un *golden boy* devenu moine dans les HLM d'un quartier défavorisé. Un témoignage étonnant ... JD )

Et concernant plus directement "la crise:

*"Finance servante ou finance trompeuse"*, par Paul.H. Dembinski, Editions Paroles et Silence 2008

*"La stratégie du choc"*, par Naomi Klein, Editions Actes Sud 2008

En outre et pour mémoire, mais sans rapport avec le sujet d'aujourd'hui:

*"Un coup d'oeil dans mon rétro"*, de Jean Delaunay, disponible à France-Valeurs sur demande, 15 € + port

\*\*\*