

C'est à notre collègue et ami, Donato di Giorgi, qu'échet, cette fois, l'honneur de présenter le conférencier de la soirée, M. Michel Dokic, qui traitera du thème susmentionné. M. Dokic est un spécialiste en Ressources Humaines, ancien directeur général adjoint de l'Office du personnel de l'État de Genève. Diplômé en philosophie et licencié en psychologie et en pédagogie. Il a fait carrière depuis plus de trente ans dans des postes de direction et de gestion des ressources humaines. Il a aussi suivi le Cours suisse de direction d'entreprise au sein du CRPM. Depuis plus de dix ans, il intervient dans les cursus de formation des cadres. Il est une référence en matière d'éthique dans la gestion des Ressources humaines et consacre de plus en plus de temps à la médiation dans les entreprises ou dans les établissements étatiques.

1. Une histoire d'éthique

En préambule, l'orateur rappelle qu'il a passé beaucoup d'années à l'État de Genève, qu'il a commencé sa carrière en psychiatrie et qu'il l'a finie comme secrétaire général d'une commune genevoise : Versoix. Quand il a pris la direction de secrétaire général de la commune de Versoix, il avait dit au Conseil administratif : « Je viens volontiers, mais à mi-temps. » Il avait fait une promesse en prenant la Mairie : « Vous tous qui êtes là (plus de quatre-vingts personnes), je vous verrai tous. » M. Dokic a tenu parole et a accordé à chacun 1 heure et demie. Dans ce parcours où il recevait tout le monde, les derniers qu'il a reçus furent les cantonniers. L'un deux, un immense gaillard, entre dans son bureau et lui dit : – Vous savez, moi, Monsieur le directeur général, je n'ai rien à vous dire, je suis cantonnier, moi, je balaye. – Asseyez-vous, Monsieur. Et finalement, il lui dit : « écoutez, il y a une autre personne qui attend... » Le gars se lève et à ce moment-là, M. Dokic a un flash parce qu'il avait demandé à la voirie de prendre un gamin de 20 ans, qui n'avait jamais bossé, qui avait beaucoup fumé, qui s'était beaucoup piqué et alors il a demandé au cantonnier : « Vous me le prenez uniquement deux mois pour qu'une fois dans sa vie, il bosse et qu'il ait un salaire et qu'il sache qu'on peut ». Passe le temps, et un jour, à son cantonnier – il avait entre-temps su qu'effectivement le gamin avait tenu le coup deux mois – il lui pose la question : « Alors Monsieur Clément, Alexis, ça s'est-il bien passé. » Il lui répond tip top. – C'est bien. – Il est venu tous les jours. – Tous les jours. – Et il était à l'heure tous les jours. – Oui, il était là à l'heure tous les jours. Puis, le pédagogue qui sommeille en M. Dokic, conclut : « Qu'avez-vous fait ? ». Et le cantonnier de répondre : « Je lui ai payé une montre. » Ça, c'est de la pédagogie, s'exclame le conférencier, prenant à témoin l'assistance, il a pigé le gars, il est cantonnier depuis 24 ans à Versoix, il ramasse les crottes des chiens et il a inventé la pédagogie pour que le gamin soit là à l'heure tous les matins : « il lui a payé une montre ». C'est ça, conclut M. Dokic, les ressources humaines, être capable de saisir les gens et de rentrer dans leur champ, pas de seulement leur donner des ordres. Voilà un cantonnier qui ne se cantonnait pas dans son train-train.

2. Trois flashes éclairants

Premier flash : C'était dans *Le Temps* du 31 mai, il y a 2 ans. Une entreprise britannique licencie 2500 employés et leur a appris la *bonne* nouvelle en leur envoyant un message sur leur portable qui leur demandait d'appeler un numéro de téléphone où ils devaient écouter un autre message enregistré par le groupe américain X, qui aide les victimes en cas d'accidents, et qui disait ceci : « Tous ceux qui vont conserver leur emploi seront contactés aujourd'hui. Si on ne vous a pas parlé, cela signifie que vous êtes licencié avec effet immédiat. » Les ressources humaines au plan légal : rien à dire, conclut M. Dokic.

Deuxième flash : Il s'agit d'un événement genevois de l'année dernière, Raffaella, c'est une gamine qui avait 16 ans qui était à Genève sans papier. Il se trouve que, par un concours de circonstances, elle a été

épinglée par la police genevoise qui a invoqué la fermeté des lois fédérales et lui intima l'ordre de retourner dans son pays le Brésil. La jeune fille leur rétorqua que cela faisait 10 ans qu'elle était à Genève. Une décision a été prise par le Conseil d'État qui a déclaré vouloir respecter la loi genevoise. Tous les collégiens se sont révoltés. Le conférencier rétroprojette une illustration d'un journaliste sur le sujet dont le titre est :

« AFFAIRE RAFFAELA : LES POLICIERS ADÉQUATS ? »

sur laquelle figurent les antagonistes : une concierge armée d'un balai qui met en garde (pas le balai, mais la concierge) deux pandores qui tiennent en sandwich la gamine sans papier. *C'est là que les Athéniens s'atteignirent ou s'éteignirent.*

1. La concierge (représente la conscience populaire) : Au-dessus de la loi, il y a la conscience, (leur rappelle-t-elle, l'index de la main gauche levé en guise de mise en garde). Autrement dit, pour elle, la loi ça ne suffit pas pour gérer la vie. Attention les « petits » au-dessus de la loi, il y a la conscience.
2. Les deux pandores lui objectent : Professionnelle ? À ce drame épique d'éthique se pose une question fondamentale : Que faire pour bien faire ? Nous sommes confrontés, dit le conférencier, à deux situations, celle d'une conscience qui prend le pas sur l'ordre et sur les prescriptions fédérales et celle des deux pandores qui sont écartelés par rapport à leur prestation de serment d'obéissance à la loi. Qui tranchera ce nœud gordien ?

Troisième flash : L'orateur ramène l'assemblée en 406 avant J.-C. Nous sommes dans la Grèce antique. Il n'y a que des cités. Sparte et Athènes se font une guerre épouvantable depuis 454. Athènes, c'est la cité des arts et des lois. À l'époque, c'est déjà une société démocratique qui sera même le berceau de la civilisation. Athènes avait une loi militaire, religieuse, civile, politique, qui stipulait que : « Tout soldat qui meurt en dehors d'Athènes, quel qu'en soit le lieu doit toujours être ramené à Athènes. » C'est la loi du sang. L'âme de tout citoyen, qui serait enterré ailleurs, sera condamnée à errer jusqu'à la fin des temps. Sparte est une ville continentale, Athènes, une ville maritime. À Sparte, tout homme dès l'âge de cinq était militaire. Cela fait 50 ans que ces deux cités se battent parce qu'évidemment celui qui sur le plan économique dominera... la conséquence s'induit d'elle-même. Il y en a un autre, Alexandre le Grand, qui lui ira jusqu'aux confins de l'Indus. Mais c'est une autre histoire. Et voilà que Sparte et Athènes se lancent dans une bataille mémorable qui va se dérouler contre les côtes turques, près de Mytilène (Lesbos). Athènes remporte la victoire et envoie tout de suite un messenger l'annoncer à la cité. Et puis, on festoie un peu sur les côtes et un jour après, la victoire étant tellement extraordinaire, on commence à embarquer les prisonniers, les armes, le butin et les morts. La flotte débouche du détroit de Mytilène pour prendre le large et gagner Athènes quand, à ce moment-là, surgit un ouragan épouvantable. Alors, une décision s'impose. Plus ils avancent, plus il y a de bateaux qui menacent de sombrer. Alors il faut lester. On commence par jeter les prisonniers, on en a plein à Athènes. La tempête grossit. On jette le butin par-dessus bord. La tempête enfle. À ce moment-là, les généraux prennent une décision dramatique, ils se disent : « on a plus rien à jeter, jetons les cadavres. » C'est aller contre la loi du sang. Donc, c'est prendre une décision que personne ne peut accepter dans la cité grecque. C'est tellement vrai que quand ils débarqueront à Athènes, quelques jours plus tard, les généraux passeront en jugement et par l'épée !

1^{ère} question : Si vous étiez général qu'est-ce que vous auriez fait et pourquoi l'auriez-vous fait ?

2^{ème} question : Si vous étiez sénateur qu'est-ce que vous auriez fait, les auriez-vous condamnés à mort ou non ? Donc il y a deux scénarii.

Le premier c'est de dire je suis général qu'est-ce que j'aurais fait pourquoi ?

Il y en a un qui a dit n'être pas d'accord sur la procédure, c'est Socrate. Nous sommes en 404, Socrate dit : « écoutez votre décision ce n'est pas possible de tout façon le crime était inévitable, puisque si les généraux ne jetaient pas les cadavres à la mer, ce sont eux et la troupe qui buvaient la tasse. » Et puis, ils ont quand même été condamnés à mort.

La réflexion c'est de se dire que les généraux sont des gens qui sortent de l'élite de la Cité et qui ont pris un risque : « Ce que nous privilégions, c'est la vie, nous voulons ramener la troupe vivante ». À quoi cela va-t-il servir la Cité de perdre une armée. C'est le premier point. Deuxième point : Les sénateurs vont dire : « C'est vrai qu'ils ont privilégié la vie, mais, est-ce qu'ils étaient au-dessus de la loi. » En effet, comme généraux avaient-ils le droit d'être au-dessus de la loi. Avaient-ils le droit de sacrifier la cité. Parce que si vous sacrifiez la cité, si effectivement n'importe qui peut faire n'importe quoi avec les lois, le gars qui va piquer quelque chose dans un magasin au Pirée, alors on ne pourra plus l'enfermer puisque tout le monde devient son propre patron, donc la cohérence sociale va disparaître. Voyez le type de débat que l'on commence à avoir, précise l'orateur, il se fonde sur les valeurs, c'est-à-dire que les généraux comme les sénateurs vont s'appuyer sur des valeurs. Oui, diront ceux-là, nous avons pris cette décision parce que pour nous la valeur suprême, c'est la vie.

3. La pesée d'intérêts

Un cas clinique : Un gynécologue est en train d'opérer une femme qui va avoir un bébé. Il lui faut choisir ou le bébé ou la maman. Qu'est ce qu'il privilégie : la vie du bébé ou la mort de la maman. On se trouve devant une pesée d'intérêts, parce que le cas véhicule une hiérarchie de valeurs.

Revenons aux généraux, ils ont pris une décision en faisant une pesée d'intérêts. Qu'est-ce que nous faisons pour sauver cette troupe. L'orateur cite avoir fait cet exercice avec un groupe de policiers et des jeunes lui avaient dit : « non, nous, ont obéi, puisque la loi, c'est la loi, donc nous ne jetons pas les cadavres et nous donnons la vie parce que nous sommes pour la cité ». C'est tellement vrai que cette histoire, en 402, aura des conséquences. Athènes va perdre sa cohérence sociale parce qu'il y a un tas de gens qui vont dire : « oui mais, nos gamins, s'ils vont à l'armée, on ne nous les ramènera pas. » Donc, c'est non. Et Athènes va, alors, connaître l'occupation de Sparte qui va introduire les trente tyrans. Donc ce qui est en cause, ce n'est pas la loi elle-même, c'est quelqu'un qui se prend la décision. Or nous sommes bien dans un processus de décisions dans lequel nous devons être capables d'étayer pourquoi nous le faisons. Si nous sommes des femmes et des hommes libres et responsables, c'est que nous sommes responsables de nos décisions. L'orateur fait alors une intrusion dans le métier des personnes présentes leur disant : « Chaque fois que vous prenez des décisions, vous êtes quelqu'un de libre et donc de responsable. Vous ne pouvez donc pas dire ce sont les ordres. » Pourquoi ? L'orateur rappelle la concierge du premier transparent qui disait : « Attention ! au-dessus de la loi, il y a la conscience ! » Il ne suffit donc pas de dire : « J'avais reçu des ordres. » On se retrouve ici dans un processus au milieu de l'action où nous prenons une décision, pour prendre cette décision, il nous faut nous appuyer sur des valeurs. Premier exercice quelles sont les valeurs qui vous animent. L'orateur renonce à faire l'exercice ensemble, mais précise que c'est très important. Et vous vous apercevrez, dit-il, que chacun a des valeurs différentes.

Mon ami, après l'opération, m'a dit : – Crois-tu que j'ai eu raison Michel ? – Ne me dis pas que tu as fait ça. – Cette maman avait déjà cinq enfants, j'ai pensé qu'il valait mieux cinq enfants avec une mère que six gamins orphelins. Il a ajouté : « Qu'est-ce que t'en penses ? – Tu l'as fait, c'est ton choix, personne n'est à ta place parce que la décision il n'y avait que toi qui pouvais la prendre. » On voit bien que le cheminement éthique est un exercice qui permet de prendre une décision et de la légitimer.

Cela dit, il n'y pas d'éthique à géométrie variable, il n'y a pas d'éthique sans morale. Il y a donc une hiérarchisation des valeurs. Ce qu'il y a d'intéressant à noter, c'est que les personnes concernées n'en sont pas conscientes, d'où l'apostrophe de la concierge aux représentants de l'ordre. Donc vous devez prendre conscience de vos valeurs et de la hiérarchisation qui les anime. En effet, ce n'est pas la même chose pour tous parce que nous venons de lieux différents, de familles différentes, de culture, de sexe différents, d'écoles différentes. Chacun a ses valeurs, pour autant que cela en soit. Et le conférencier de citer Aristote (330 avant J.-C.) qui disait ceci : « Les valeurs qui pèsent pour l'homme : la vérité, la justice et le bien. » Donc la réflexion éthique s'appuie sur une hiérarchisation des valeurs, une pesée d'intérêts et une prise de risques. Or, revenant au plan de l'entreprise, l'orateur déclare qu'il faut que la personne concernée soit consciente de quatre choses : Être imprégnée de la mission, des moyens, des délais, et qu'elle procède à l'évaluation de ce qu'elle fait. Vous devez quand vous gérer des hommes et des femmes de ce temps avoir un cœur humaniste, c'est-à-dire attentiste aux valeurs profondément humaines.

4. Conclusion

L'éthique n'est pas un problème, c'est un dilemme. **Ἐπίσταν** (problème) en grec signifie le roc, l'obstacle. Donc qu'est ce que je dois faire. Un **ἄλληλο** (dilemme) en grec signifie éplucher. Donc pour bien faire : j'épluche, et plus j'épluche plus je cherche, et plus je cherche plus je dois descendre dans mon intérieur, dans le fondement de ma personnalité, sinon je suis un feu follet. (éplucher un roc prend du temps). La morale nous interpelle, alors que l'éthique nous responsabilise. Et n'oubliez pas que la morale vient de l'extérieur et l'éthique de notre intérieur. Nous avons tous trois vies : la vie privée, la vie professionnelle et la vie intérieure. Il y en a une quatrième : la vie de château ! Dernier point, la morale commande, l'éthique recommande. (*Infra* tableau d'après *Graine d'éthique* de Jacques Benoît)

La morale

a une connotation religieuse
est référence
fait état du bien et du mal
est « tu » « vous »
nous interpelle
commande

L'éthique

part de notre intérieur
est discernement
fait état du positif et du négatif
est « je » « nous »
nous responsabilise
recommande

Toute entreprise humaine, pour désintéressée qu'elle soit, est en effet soumise à la question de savoir si elle est justifiée ou non, nécessaire, admissible ou répréhensible, en accord avec les valeurs reconnues ou en contradiction avec elles, c'est-à-dire si elle aide à la réalisation de ce qui est considéré comme souhaitable à la prévention ou à l'élimination de ce qui est jugé mauvais. (Éric Weil)

Le brillant orateur a reçu une salve d'applaudissements qui a exprimé la haute satisfaction de l'assemblée. Selon l'usage, le verre de l'amitié, qui termine habituellement la séance, a permis aux membres présents de continuer à échanger des idées sur leurs trois vies.

Jacques Maurice Chenux

Neuchâtel, le 13 mai 2004