

C2: Quelques sujets de réflexion, parmi d'autres

C2(a): La responsabilité

Thème traité par Jo Hatem

E D C LIBAN

Réunion du 15 avril 2009

Evêché de Sarba

RÉFLEXION SUR LA RESPONSABILITÉ

Contribution de Raymond Sfeir:

Responsabilité vient du latin «Respondere», soit Répondre, répondre de, répondre à. Contrairement au mot de MAS'O UL en arabe, qui veut dire celui à qui on pose des questions. En Français et en Anglais «Responsable» veut dire celui qui répond aux questions. D'où: répondre de quoi et à qui? Aux autres humains? oui, mais à Dieu aussi...

Responsabilité: Aussi sous-entend celui qui sait, qui donc peut, qui donc doit...

Responsabilité, c'est non seulement expliquer en défensive, mais il y a surtout la Responsabilité positive de mener nos collaborateurs, sanctionner leurs actes, leur dire quand c'est bon, quand c'est mauvais ... Récompenser et ...punir... (Quiconque pardonne trop souvent punit presque inutilement le reste du temps. Louis XIV le Grand, Mémoires)

Responsabilité: surtout dans la parabole des talents, où le Maître punit celui de ses serviteurs qui avait caché l'argent du Maître pour le lui restituer intégralement: il est puni parce qu'il n'a pas mis en œuvre le don du Maître... Donc notre responsabilité en tant qu'homme, mais aussi en tant que Dirigeant de ne pas mettre en œuvre nos acquis intellectuels, physiques, et financiers....etc.

Un Pasteur nous disait: «vous, chefs d'Entreprises, vous êtes coupables d'insuffisamment d'insouciance... Les oiseaux du ciel ne sèment ni ne récoltent et le Père leur donne...»

Responsabilité d'être acteur de l'avènement du Règne de Dieu: «Que ton règne vienne ! Que ta volonté soit faite sur la terre comme au ciel !» deux énoncés de notre prière première, sont nous sommes dépositaires et qui nous interpelle: comment faire advenir le règne du Seigneur...?»

Responsabilité du Chef d'Entreprise vis-à-vis de sa famille: un Ami me disait : «je n'ai pas vu grandir mes enfants... ne fais pas comme moi !»

Responsabilité CITOYENNE... etc.

Je définis mes objectifs:

J'avoue tout d'abord avoir une très mauvaise connaissance du Livre Saint, laquelle se résume – je l'admets – aux réminiscences de mon catéchisme d'enfant. Et le manque permanent de temps m'a à ce jour empêché de combler ce manquement.

Je n'en suis pas moins à la recherche de définitions, de lignes directrices, mais aussi de référentiels, d'une échelle des valeurs.

En homme de terrain, je reste convaincu que toute contemplation qui ne débouche pas sur une mise en application utile est par conséquent stérile, et reste un capital inexploité. Et, pour être exploitable et applicable, une analyse contemplative, aussi longue et riche soit-elle, doit déboucher au final sur un énoncé formel et limpide des actes à exécuter, et des décisions à prendre.

Le propre d'un chef, d'un dirigeant, est de prendre des décisions qui impliquent un groupe de personnes, et non sa seule personne. Toute décision est un choix entre plusieurs options. Dès l'instant où l'on arrive à quantifier chaque option, le choix devient évident et implicite, puisqu'il est naturel de choisir l'option qui présente la quantification la plus élevée.

Les dilemmes entre les hommes consistent en la différente quantification que chacun attribue à chaque option. La quantification de chaque option représente, pour chacun, son «échelle des valeurs».

Si chaque choix effectué se voit attribuer une valeur – en points – sur ladite «échelle des valeurs», un responsable avisé sera celui qui, au travers de ses choix, enregistrera le score le plus élevé, ou encore «gagnera le plus de points». Faire les mauvais choix, c.à.d. choisir les mauvaises options, peut faire perdre des points.

L'idéal serait de parvenir à ce que des hommes différents adoptent la même échelle des valeurs, et donc, lorsqu'ils sont confrontés aux mêmes options, fassent les mêmes choix. Mais l'atteinte de cet idéal est hors du cadre de cette réflexion.

Responsabilité, choix et action:

La responsabilité consiste à effectuer des choix.

Lorsqu'une action est possible, on peut choisir de l'entreprendre ou de ne pas l'entreprendre. Ne pas entreprendre une action que l'on pourrait entreprendre, ceci est également un choix. Choisir de ne pas faire est tout autant un choix que l'inverse. Choisir de ne pas faire est donc un exercice de la responsabilité.

Responsabilité, mais jusqu'où peut-on ?

La Responsabilité est le corollaire de l'Autorité.

Une communauté admet ou désigne une personne Responsable parce qu'elle perçoit en cette personne une aptitude à faire, au nom de la communauté,

des choix qui engagent toute la communauté, laquelle reconnaît l'Autorité de ce Responsable, et accepte donc de se plier aux choix effectués par ce Responsable, en ce sens que la communauté perçoit que les choix du Responsable se portent sur les options qui, aux yeux de chacun dans la communauté, possèdent la quantification la plus élevée.

La Responsabilité est le corollaire de l'Autorité, et ces deux aspects doivent en permanence rester en équilibre vis-à-vis l'un de l'autre. Faute de quoi, l'équilibre est instable, et ne perdurera pas.

Il est attendu d'un responsable doté d'une certaine Autorité qu'il effectue un certain nombre de choix; c'est en effectuant ces choix que le responsable exerce sa Responsabilité.

Lorsque le responsable exerce sa Responsabilité au delà du cadre de son Autorité, c.à.d. lorsqu'il effectue des choix auxquels la communauté n'est pas disposée à se plier, il s'agit d'un abus.

Responsabilité, mais jusqu'où doit-on ?

Certaines considérations militeront en faveur d'une réduction de la responsabilité, c.à.d. des choix à effectuer par un responsable, tandis que d'autres considérations encourageraient à étendre le cadre des choix à effectuer.

Savoir doser le degré exact de responsabilité à exercer relève de l'éternel dilemme, et est grandement tributaire de la perception de chacun: certains voient le verre à moitié vide, tandis que pour d'autres il est à moitié plein.

Si nous avons évoqué plus avant le cas où le responsable est proclamé, ceci ne signifie pas que le non-proclamé soit pour autant non-responsable: la possibilité d'entreprendre une action conduit au choix de l'entreprendre ou non, et ce choix est lui aussi un exercice de la responsabilité. Ce n'est pas la responsabilité qui est proclamée, mais l'autorité. Dès que l'on a l'option de choisir, l'on est responsable; il reste à établir si ce choix sera admis par la communauté qu'il concerne, et si donc l'autorité existe ou non.

Là où un choix est possible, là où donc une responsabilité existe, mais où l'autorité n'a pas été formellement établie, faire un choix peut mettre en jeu une communauté qui n'a pas encore donné au responsable une autorité; cette communauté peut trouver le choix approprié, ou au contraire indésirable et contraignant.

Parmi les considérations minimalistes:

La communauté est-elle homogène? Si non, l'échelle des valeurs n'est pas la même pour tous les membres, les choix du responsable doivent se confiner au tronc commun, là où les échelles des valeurs de tous les membres se recourent.

«il n'y a que ceux qui ne font rien qui ne se trompent jamais», en vertu de

quoi il est défendable de ne pas faire de choix lorsque l'on est convaincu que l'on peut ne pas faire de choix (*if you do not have to choose, you have not to choose*).

Dans la majorité des cultes, tant chrétien que musulman ou autre, il y a une composante de «fatalité», le *mektoub*, la «Volonté du Très Haut». Cette fatalité, si elle est souvent salvatrice pour l'humain et l'aide à amortir l'impact de l'adversité, peut parfois servir de justificatif à l'absence d'action, au choix de ne pas agir. Le choix de ne pas agir est alors présenté comme une obligation.

Parmi les considérations maximalistes:

Un leader prendra parfois la décision d'exercer une responsabilité, et de faire des choix au delà du cadre que lui confère son autorité sur sa communauté. En faisant ceci, le responsable renfloue son autorité insuffisante par sa forte conviction que sa capacité à quantifier les options parmi lesquelles il choisit est plus élevée que celle des membres de sa communauté. Il prend le risque en conséquence.

Le responsable peut se tromper fortement sur sa perception de son autorité, c.à.d. sur la mesure dans laquelle la communauté est disposée à se conformer aux choix qu'il effectue. Cette disposition de la communauté à se conformer peut être augmentée par une bonne argumentation et une défense de l'échelle des valeurs employée pour effectuer le choix.

Une action que l'on pourrait entreprendre peut mettre en jeu une valeur que l'on ne peut connaître a priori, et que l'on ne connaîtrait qu'après que l'action ait été éventuellement entreprise. En cas de pareil doute, l'action doit être évaluée au minimum et au maximum, et l'on doit comparer entre ne rien faire, ou entreprendre l'action, laquelle peut s'avérer positive et l'on gagne des points, ou négative et l'on perd des points. Les chances que l'action s'avère négative et fasse perdre des points peuvent être minimales comparées aux chances que l'action s'avère positive et les points qu'elle peut faire gagner. Le choix d'entreprendre l'action peut être un choix défendable, bien que le risque existe qu'elle puisse s'avérer négative, tandis que le choix de ne pas entreprendre peut être contesté.

A titre d'exemple, et pour appuyer la thèse maximaliste qui voudrait que l'on entreprenne l'action lorsqu'elle semble être positive, il est à noter que dans les lois de la Propriété Intellectuelle, il y a une obligation d'agir: on peut jouir de l'exclusivité d'un brevet pour une durée de 15 ans, à la condition de l'exploiter. A disposer d'un brevet sans l'exploiter et sans en faire bénéficier la communauté, on court le risque de s'en voir déposséder de la propriété.

Le Responsable, un joueur:

Ainsi donc, si l'exercice de la responsabilité consiste à effectuer des choix, dont le choix d'entreprendre ou non des actions, rarement les choix sont ils quantifiables avec exactitude et à l'avance.

Rarement aussi toutes les personnes concernées par pareil choix sont

elles d'accord sur l'échelle des valeurs employée pour quantifier chaque choix. Et c'est souvent après que le choix ait été entériné que chaque personne en constate les conséquences, et met enfin en évidence sa propre échelle des valeurs.

En faisant des choix, le Responsable n'effectue pas un acte dont il connaît d'avance le résultat; il prend donc un risque, un risque plus ou moins calculé. Le Responsable est par conséquent un joueur, qui de surcroît joue avec les valeurs de toute la communauté qui lui a conféré une autorité. Il peut perdre, et faire perdre la communauté avec lui.

Mais ce Joueur est nécessaire, faute de quoi les choix concernant l'ensemble de la communauté risquent d'être invariablement ceux de l'inaction, et la perte d'opportunités.

Responsabilité, un acte chrétien?

L'exercice de la responsabilité est un acte chrétien si, dans les choix qu'il effectue, il quantifie ses choix en faisant appel à l'échelle des valeurs chrétienne.

Et si la quantification des valeurs fait appel à une échelle des valeurs constituée du tronc commun entre les valeurs chrétiennes, musulmanes et druzes, alors la responsabilité devient communautaire, globale.

Dans le cadre de EDC Liban, notre réunion (Reyfoun, Liban, Mars 2009) avec Pierre Lecocq a bien mis en évidence la nécessité de mesurer nos options à des échelles des valeurs où toutes les communautés du Liban et de la région au sens large se retrouvent, c.à.d. le PGCD de nos bancs d'école, le «Plus Grand Dénominateur Commun».

Où appliquer ce qui précède, aujourd'hui?

Lors de la réunion de Reyfoun, j'ai évoqué la responsabilité des Libanais dans l'organisation d'une conférence islamo-chrétienne.

Organiser pareille conférence au Liban est une action que l'on peut entreprendre. Cette action est possible pour nous Libanais, plus que pour tout autre pays de la région. Le choix de l'entreprendre ou de ne pas l'entreprendre est bien un choix entre deux options. L'existence de ce choix confère donc une responsabilité.

Il se peut qu'à l'application, cette décision s'avère mauvaise, mais la conviction est forte que cette décision est la bonne. C'est par cette forte conviction que nous déciderions de prendre le risque calculé d'œuvrer pour que cette conférence ait lieu.

