Trouver l'« attitude juste ». Application à deux situations du type « corruption »

Alain Anquetil

Professeur chercheur associé à l'ESSCA
Groupe ESSCA
1, rue Lakanal, B.P. 40348 49003 Angers Cedex 01

a-anquetil@wanadoo.fr – Tél : 02 41 73 47 47 – Fax : 02 41 73 47 48

Résumé :

Les exposés de la stratégie d'une entreprise évoquent souvent une vision ou une attitude « juste » vis-à-vis des situations, des problématiques ou de l'avenir.

Cet article porte sur la notion d'« attitude juste ». Il vise à clarifier et délimiter le champ de cette notion, à apporter des éléments utiles à la compréhension de ses caractéristiques psychologiques et de ses effets comportementaux, et à en tirer des enseignements au niveau de l'entreprise. Il s'appuie sur des travaux empiriques sur la manière dont deux cadres d'entreprise ont pris une *attitude juste* dans des situations difficiles ayant des implications stratégiques.

A partir de leur analyse, je propose trois conceptions de la notion d'attitude juste. Selon la première, *normative*, avoir une attitude juste, c'est conformer ses jugements et ses actions à des principes dont nous reconnaissons qu'ils ont de l'autorité sur nos projets et nos actions.

Selon la seconde, *perceptive*, c'est avoir une certaine qualité de perception des choses et des personnes, qui génère une définition adéquate de la situation. Voir clairement la réalité suppose un effort d'attention et un recours à l'imagination, ainsi que l'identification des fausses croyances, auto-illusions, complaisances et autres éléments perturbateurs du moi.

La troisième conception, liée à la *vie bonne*, considère l'attitude juste comme un état de cohérence entre la conception du genre de vie qu'une personne souhaite mener et ses actions. Je suggère ici un rapprochement avec certaines des thèses de l'éthique de la vertu, l'un des courants de la philosophie morale normative. L'attitude juste sera alors celle prise par une personne vertueuse dans une situation de choix.

Le premier cas étudié montre que la personne ne parvient pas initialement à prendre l'attitude juste au sens perceptif, ce qu'elle finit par réussir en réfléchissant à ses valeurs et en cherchant une « ouverture sur la vie ». Dans le second, l'attitude de la personne exprime clairement sa propre conception de la vie bonne.

Leurs deux attitudes se rapportent à des conceptions et des réflexions individuelles sur la notion de « vie bonne ». Ceci soulève deux questions : celle de la nature de la « bonté », qui peut se référer à une forme d'épanouissement personnel ou à un bien objectif ; celle de la nature pratique de la réflexion sur le sens de la vie.
Des enseignements peuvent être tirés au niveau d'une entreprise. Si la vision invoquée dans l'exposé de sa stratégie est interprétée comme le résultat de sa propre « conception de la vie bonne », cette interprétation suppose en arrière-plan le même genre d'exigences que celles impliquée par toute réflexion individuelle sur le sens de la vie. Or, ces exigences vont au-delà de la simple expression d'objectifs ou d'orientations. La définition elle-même de ces

exigences pose problème, et c'est là certainement l'un des aspects importants des réflexions actuelles sur la responsabilité sociale des entreprises.

Mots clés : attitude juste, vision, vertu, vie bonne, action.

INTRODUCTION

Dans l'avant-propos du rapport annuel 2003 du Groupe Total, son président, Thierry Desmarest, souligne l'importance de la *vision* dans l'orientation de la conduite du groupe – une notion reprise par de nombreux dirigeants lorsqu'ils évoquent la manière adéquate dont leurs organisations devraient affronter le futur : « Parler aujourd'hui de responsabilité élargie marque, de mon point de vue, une évolution d'autant plus intéressante que ce terme comprend des territoires – social, éthique, environnement, relations avec les partenaires extérieurs – qui avaient trop souvent été abordés de façon fragmentée et dissociée. La conduite de l'activité de Total implique dans ce contexte une vision large et synthétique des problématiques auxquelles le Groupe est quotidiennement confronté » (p3).

Située en amont de la décision et de l'action, la vision *juste* – dans le cas d'espèce, *juste* signifie « large et synthétique », par opposition à une vision *inadéquate*, « fragmentée et dissociée »,– n'est toutefois qu'une composante de ce qui constitue, pour tout décideur, l'*attitude juste* face à une situation de choix. Le présent article porte sur la nature de cette « attitude juste ».

A première vue, avoir l'attitude juste requiert de posséder cette capacité de niveau supérieur qu'est l'*intelligence*. Cette définition de l'intelligence proposée par Daniel Andler (1999) témoigne de son lien avec l'attitude juste : « L'intelligence est l'art non seulement d'atteindre un but, mais plus généralement de s'accommoder au mieux d'une situation donnée, et peut-être avant tout de faire sens d'une situation » (p324). Une référence à des modèles tels que celui de Robert Sternberg (1985), qui distingue trois composantes de l'intelligence (l'aptitude au raisonnement analytique en vue de résoudre des problèmes, l'intelligence sociale permettant l'adaptation à l'environnement, la créativité pour traiter des situations nouvelles), et à ses conséquences sur la décision, aurait pu constituer une voie pour traiter le sujet. Une

posture presque opposée aurait pu être de considérer l'expression « attitude juste » comme une façon commode de parler d'un choix correct, raisonnable ou rationnel, issu à la fois d'une définition adéquate de la situation et de la résolution de l'acteur à agir selon cette définition.

Ces différentes façons de voir et d'aborder le sujet constituent l'une des motivations de cet article. A travers la manière dont deux cadres d'entreprise ont pris une *attitude juste* dans des situations du type « corruption », il se propose d'en tirer des enseignements sur le sens de cette notion.

Les cas en question sont directement issus des récits qu'en ont donné les acteurs. Dans le premier, un responsable de branche dans une entreprise d'ingénierie construit rapidement une vision *juste* de sa situation qui l'amène à prendre une décision stratégique, avalisée dans le plus grand secret par sa direction générale. Cette décision consiste à perdre intentionnellement un appel d'offres représentant une part significative du chiffre d'affaires de son entreprise. Dans le second cas, l'acteur, nommé récemment responsable de la principale filiale d'un groupe du commerce et de la distribution, découvre que son environnement est caractérisé par de multiples malversations. Il passe par un long processus de construction du sens de sa situation avant de quitter ses fonctions de mandataire social, laissant l'entreprise dériver vers un inéluctable dépôt de bilan.

Ces acteurs ont joué un rôle majeur dans une décision stratégique impliquant leur entreprise. Bien que se situant dans des contextes particuliers, leurs expériences rappellent que l'une des qualités attendues d'un décideur amené à prendre des décisions stratégiques est sa capacité non seulement à avoir un point de vue, une perspective ou encore une vision juste de sa situation de choix, mais à adopter une attitude juste pour agir.

A partir de l'analyse de ces deux cas, je proposerai trois conceptions de cette notion, qui ne prétendent évidemment pas recouvrir l'ensemble des conceptions possibles : (i) l'attitude juste au sens de *conformité à un modèle normatif* ; (ii) l'attitude juste au sens de *qualité de la perception* ; (iii) l'attitude juste comme *cohérence personnelle*, au sens où elle correspond à la cohérence, réalisée par la personne, entre la conception du genre de vie qu'elle estime devoir mener et ses actions.

Si ces conceptions ont une portée heuristique au sens où, par exemple, Gareth Morgan (1997) parle de l'emploi de la métaphore comme « une *façon de penser* et une *façon de voir* qui agissent sur notre façon de comprendre le monde en général » (p4), elles visent à apporter des éléments utiles à la compréhension de ce que sont les caractéristiques psychologiques et les effets comportementaux d'une attitude juste.

L'ambition de cet article est de clarifier et de délimiter le champ de cette notion. Je suggèrerai qu'elle devrait être rapprochée de l'une des conceptions modernes du concept de « vertu », et esquisserai les conséquences théoriques et pratiques d'un tel rapprochement.

Je commencerai par quelques considérations sur la notion d'attitude juste (section 1), puis j'en proposerai trois sens (section 2). Enfin, je discuterai de son application aux deux cas évoqués précédemment (section 3). Compte tenu des développements relatifs à cette notion en philosophie morale, la plupart des références seront issues de ce domaine de la recherche philosophique.

1. LA NOTION D'« ATTITUDE JUSTE »

1.1 L'ATTITUDE

Dans le langage courant, le terme « attitude » désigne aussi bien une posture (par exemple corporelle) ou l'état d'esprit que manifeste cette posture. L'attitude est aussi un concept fondamental de la psychologie, en particulier de la psychologie sociale, science qui a été considérée au début de son histoire comme ayant pour objet l'étude des attitudes. Si les chercheurs divergent sur sa définition et la manière dont elle est reliée au comportement, l'attitude est fondamentalement une « variable intermédiaire » qui s'intercale en quelque sorte entre un certain objet du monde et un comportement. Elle pourrait être définie schématiquement comme un « état d'esprit » accompagné de l'évaluation d'un objet (par exemple une situation) et associé à un certain degré de préparation à l'action[1].

La définition que donne John Meacham (1983) de l'attitude de prudence (*wisdom*) illustre son caractère singulier :

> « Être prudent (*wise*) n'est pas connaître des faits particuliers mais connaître sans confiance excessive ou sans être précautionneux. Ainsi la prudence n'est-elle ni une croyance, ni une valeur, ni un ensemble de faits, ni un corpus de connaissances ou d'informations dans quelque domaine spécialisé, ni un ensemble de capacités ou d'habiletés particulières. La prudence est une attitude que prennent les personnes vis-à-vis des croyances, valeurs, connaissances, informations, capacités et habiletés . . . une tendance à douter qu'ils sont nécessairement vrais ou valides et à douter qu'il serait possible de connaître un ensemble exhaustif comprenant ces éléments. » (cité par Karl Weick 1993, p641)

L'attitude de prudence est ainsi capable de surplomber les propres croyances du sujet et de rendre compte de son état de vigilance et d'ouverture sur le monde.

1.2 LA JUSTESSE

Le concept de « justesse » est invoqué, explicitement ou implicitement, dans une vaste gamme d'activités humaines. Des activités corporelles codifiées telles que la danse et les arts martiaux en font un usage privilégié. Mais c'est aussi le cas des textes sacrés, d'œuvres telles que le *Yi King* ou *Livre des transformations*, plus généralement de tout modèle prescriptif ou normatif, notamment moral ou juridique, visant à dire comment agir dans telle situation ou à identifier la meilleure façon d'atteindre un certain but[2].

Qu'elle soit liée ou non au respect strict de règles impératives ou de critères de décision, la justesse paraît indissociable du concept de normativité. Même s'il n'existe pas de choix juste en un sens absolu, la justesse d'une attitude, d'un choix ou d'une action *se mesure* par rapport à une *norme* interne ou externe à l'agent. On peut la retrouver en arrière-plan de toute forme de conseil ou de recommandation, par exemple sur la façon de conduire l'évaluation du personnel ou la gestion d'une équipe de projet. C'est aussi cette justesse qui *manque* précisément dans les situations de dilemme éthique, dans lesquelles le décideur ne peut se déterminer face à plusieurs obligations morales incommensurables.

Un autre sens de la « justesse », qui recouvre le précédent, la rapproche des concepts d'exactitude et de rectitude. Elle désigne alors une qualité permettant d'exécuter ou de percevoir « très exactement » quelque chose[3]. Lorsque l'on parle de « choix juste », traduction de l'anglais « *right choice* », on semble faire à la fois référence à la conformité à des critères normatifs de décision et à une certaine qualité de la perception de la situation. Plus qu'une simple mesure, la justesse apparaît alors comme un *concept de liaison* entre par exemple des valeurs ou des principes susceptibles d'orienter l'action et la situation particulière dans laquelle se trouve le sujet.

Cette fonction de liaison se retrouve dans l'optique aristotélicienne du raisonnement pratique, relatif à l'action. La justesse y désignerait en quelque sorte l'homogénéité des différentes parties du raisonnement – une forme d'harmonie entre la prémisse majeure, qui contient la fin poursuivie par le sujet, la prémisse mineure, qui porte sur un fait identifié par ses capacités perceptives, et la conclusion, qui correspond au jugement que telle chose devrait être accomplie.

Beaucoup des tenants de l'éthique de la vertu, un courant majeur de la philosophie morale normative contemporaine, recourent au concept de « justesse ». Il paraît s'incarner dans un autre concept, celui de « vertu ». Dans l'optique aristotélicienne, c'est la sagesse pratique ou prudence (*phronèsis*) qui joue le rôle principal dans la liaison critères normatifs – perception – jugement. La justesse de la perception de la réalité dépend en effet, chez Aristote, de la prudence. Comme le rappelle Pierre Aubenque (1963), l'homme prudent, le *phronimos*, « se meut au niveau du particulier » et détermine, par son jugement, le critère du juste milieu, la « droite règle » (p40).

2. TROIS CONCEPTIONS DE L'ATTITUDE JUSTE

Je développerai trois conceptions de la notion d'« attitude juste », issues des expériences vécues par Messieurs S et T décrites à la section 3 : (i) l'attitude juste comme *conformité à un modèle normatif* ; (ii) l'attitude juste comme *qualité de la perception* ; (iii) l'attitude juste comme *cohérence personnelle*, au sens de mise en cohérence, par la personne, de la conception du genre de vie qu'elle estime devoir mener et de ses actions.

2.1 L'ATTITUDE JUSTE COMME CONFORMITÉ À UN MODÈLE NORMATIF

Selon le premier sens, l'attitude juste se comprend comme *conformité à un modèle normatif*. Avoir une telle attitude, c'est conformer ses jugements et ses actions à des valeurs, des principes ou des règles dont nous reconnaissons qu'ils ont de l'autorité sur nos projets et nos actions.

En philosophie morale, les doctrines déontologistes entrent typiquement dans ce cadre. Elles tiennent qu'une action est bonne si elle est en accord avec une règle morale, qui est imposée par la coutume, la raison ou toute autre autorité normative. L'attitude juste renvoie aux modèles de raisonnement « top down » qui défendent un schéma de décision déductif selon lequel un jugement (moral ou non moral) découle logiquement d'un ensemble de prémisses. Comme le font remarquer Tom Beauchamp et James Childress (2001), spécialistes de l'éthique biomédicale, le terme « éthique appliquée » renvoie justement à une conception déductive de la façon dont nous parvenons à des décisions morales, c'est-à-dire par application de principes généraux.

Toutefois, rechercher une attitude conforme à un ensemble de prémisses normatives susceptibles de générer déductivement une décision n'exclut pas de mettre en œuvre des capacités de jugement. Les règles morales, par exemple, ne s'appliqueraient réellement selon un schéma strictement déductif que dans les situations ne posant *aucun* problème éthique. C'est justement lorsque la situation est difficile sur le plan moral que les règles manquent de détermination ou sont en conflit. Onora O'Neill (1994) rappelle ainsi que Kant, défenseur d'une éthique du devoir, « était aussi le premier à affirmer que les règles ne peuvent pas déterminer leur propre application et que le jugement est indispensable dans tout suivi des règles » (p114).

Les tenants de l'éthique de la vertu rejettent le modèle déductif et donnent une importance essentielle au jugement et à la vertu de prudence. Robert Solomon (1992), qui défend une théorie des vertus néo-aristotélicienne dans le domaine des affaires, l'affirme clairement :

> « Contre le point de vue selon lequel l'éthique consiste fondamentalement en principes généraux qui sont appliqués à des situations particulières, Aristote pensait que c'est le « bon jugement », ou *phronèsis*, qui, en éthique, est de la plus haute importance. Le bon jugement (celui qui est centré sur la « perception » plutôt que sur la formulation abstraite et l'interprétation de principes généraux) est le produit d'une bonne éducation. Il est toujours situé . . . et prend spécialement en compte la particularité des personnes et des circonstances impliquées. » (pp.328-329)

Attitude et jugement sont intimement liés. C'est aussi ce que souligne Karl Weick (1993) qui, s'inspirant des remarques sur les dangers des excès de confiance et de précaution mis en exergue par Meacham (1983), note qu'« aucune [de ces deux attitudes] ne produit de bons jugements », car chacune écarte toute curiosité et mène la personne à une fermeture d'esprit (p641).

2.2 L'ATTITUDE JUSTE COMME QUALITÉ DE LA PERCEPTION

Selon le deuxième sens, l'attitude juste suppose une correspondance adéquate entre des faits objectifs et des perceptions. Avoir une attitude juste, c'est avoir une certaine *qualité de perception* des choses et des personnes. Cette perception génère en quelque sorte une définition adéquate de la situation qui est, comme l'indiquent Deschamps et Beauvois (1996) à propos des sociologues William Thomas et Florian Znaniecki, « le *préalable causal* de la conduite » (p11). Elle suppose également que soient éliminées les fausses croyances et les diverses tendances du moi à déformer la réalité. En définitive, elle exige un travail mental préparatoire à l'action faisant appel à différentes capacités cognitives, comme l'attention et l'imagination. Le bénéfice de ce travail mental se retrouve dans ces propos de Bertrand Collomb (2003) à propos des apports de la recherche en gestion : « Il est question de mieux comprendre ce qu'on *voit* ou ce qu'on fait grâce à des schémas de référence ou à des schémas d'explication, ou à d'autres exemples qu'on a emmagasinés en mémoire périphérique » (p10, je souligne).

Je propose trois considérations sur ce sens de l'attitude juste : le « travail de la vision » ou effort à consentir pour parvenir à une vision juste des choses et des personnes ; l'importance de l'élimination des éléments susceptibles de perturber cette vision, qui fait partir du travail de la vision ; le rôle des vertus dans la perception.

2.2.1 LE TRAVAIL DE LA VISION

William James affirmait que, pour que la volonté soit « saine », il est nécessaire de mener une « enquête préliminaire » sur la meilleure chose à faire, antérieure à l'exercice de la volonté :

> « Là où la volonté est saine, la vision doit être juste (i.e. les motifs doivent être dans l'ensemble dans un rapport normal et non exagérément inhabituel les uns avec les autres), et l'action doit obéir à la direction donnée par la vision. » (p1143)

L'une des activités de la délibération consiste à *voir* le plus distinctement possible la réalité. La vision de la situation se situe *avant* sa description. Elle suppose d'effectuer un recensement le plus complet possible des faits qui caractérisent la situation, en l'envisageant sous de multiples perspectives. Cet ensemble doit être conservé « en arrière fond » lorsque, au cours de la délibération, la personne détermine un sous-ensemble de faits incluant ceux qui lui paraissent pertinents. Ces faits pertinents interviennent dans sa description de la situation, qui est dans une relation de cohérence avec la décision. Comme le dit Monique Canto-Sperber (2001) :

> « Dans la mesure où l'on peut trouver dans la multiplicité des traits qui définissent une situation ce qui sert à nourrir la délibération puis à justifier la décision, c'est par un effort de la pensée qu'il faut maintenir une telle multiplicité de données en arrière fond, même si la délibération puis la décision effectives ne peuvent retenir qu'un ensemble plus restreint de caractéristiques. » (p120)

Selon cette conception, la vision juste est le résultat d'un véritable travail cognitif. En quoi consiste-t-il ? Canto-Sperber (2000) précise que cette vision du réel, « première tâche de l'éthique », inclut par exemple « le fait de varier les perspectives sous lesquelles on considère un problème (ce qui conduit, en particulier, à l'adoption successive des points de vue des personnes impliquées dans la situation), le fait d'isoler les paramètres affectés par des changements de contexte et d'identifier ceux qui demeurent stables, ou encore de faire de nombreuses hypothèses contrefactuelles sur ce qui se serait passé si telle ou telle hypothèse avait été modifiée » (p125).

Elle ajoute une deuxième exigence, en amont de la réflexion éthique, celle de l'exigence critique : « Elle est la condition de la clarté de la vision, de la recherche des raisons, de la saisie de la pluralité et de la visée d'objectivité ». Cette attitude critique ne porte pas seulement sur les faits, mais aussi sur la propre pensée de celui qui délibère. Il s'agit « de garder toujours à l'esprit la possibilité qu'il faille rectifier son jugement, sa décision, ses raisons » (p131). Si la personne fait preuve de cette attitude critique, si elle mène une « recherche inquiète » tout au long du processus qui conduit à l'action, elle sera à même d'identifier les meilleures raisons d'agir (p132). David Wiggins (1978/9) insiste également sur cette ouverture et cette disponibilité de l'esprit en soulignant le rôle d'une vertu particulière, la vertu de *continence*, dans la genèse de l'action. Elle permet à la personne de conserver l'attitude juste :

> « Ayant décidé en faveur de *x*, on peut s'en tenir à la décision quand vient le moment pertinent – ou ne pas s'y tenir et changer son intention. Ceci correspond à la faiblesse habituelle. Mais quand on s'en tient à la décision même quand la délibération et le jugement d'origine ont besoin d'une révision (par exemple à la lumière d'une nouvelle perception), c'est de l'obstination. Si l'on maintient le jugement ouvert à une nouvelle perception pertinente et que, sous cette seule réserve, on s'en tient à la décision pratique, alors c'est de la continence ou force de caractère. Cela peut encore être de la tempérance. Dans le cas spécial où la peur s'impose, c'est du courage. » (p242)

Finalement, cette ouverture d'esprit, composante de l'attitude juste, résulte d'une double appréhension perceptive : celle de l'unité de la situation (ses caractéristiques, les enjeux, les intérêts de l'acteur) et celle d'une disponibilité perceptive à l'égard des détails susceptibles

d'advenir. Pour Iris Murdoch (1967), « cette double maîtrise de la perception du détail contingent et de l'intuition de l'unité est une exigence qui s'impose dans toutes les sphères de la vie, dès lors qu'on se soucie de faire le choix du meilleur » (p116).

2.2.2 Identification et élimination des éléments qui déforment la réalité

Le principal facteur empêchant une personne d'avoir une vision juste d'une situation, et donc de prendre une attitude juste, c'est la personne elle-même. Les biais de la perception sociale et du jugement ont été et sont toujours étudiés par la psychologie, et les différentes formes d'irrationalité (notamment se mentir à soi-même, faire preuve de faiblesse de la volonté, prendre ses désirs pour des réalités et nier l'évidence) l'ont été par les philosophes. Tous empêchent de prendre l'attitude juste face aux situations. Il est aussi possible d'imaginer une personne incapable de « voir » une situation : « Certains ne songent même pas qu'il y ait encore quelque chose à voir », comme le dit Murdoch (1970) (p122).

Pour parvenir à la justesse, la personne doit en quelque sorte identifier et maîtriser les perturbations issues du moi. Comme le souligne Canto-Sperber (2000), ce « travail mental de la vision du réel » est « à la fois recherche des meilleures raisons et distanciation critique à l'égard des éléments personnels et culturels (les intérêts de la personne et ses complaisances, les stéréotypes, les dogmatismes, les polémiques usées) qui offusquent la réalité des choses » (pp.131-132). A propos du choix moral, Murdoch (1970) voit de son côté dans « l'ignorance, la confusion intellectuelle, la crainte, la tendance à prendre ses désirs pour des réalités, l'absence de tests décisifs en matière de conduite » des facteurs qui font souvent « ressentir le choix moral comme quelque chose d'arbitraire, comme affaire de volonté personnelle plutôt que comme étude attentive » (p111). Le moi est le site d'un « foyer d'illusions » face auquel il est indispensable de consentir un « effort pour voir le non-moi, pour voir le monde réel et pour y réagir à la lumière d'une conscience vertueuse » (p113). Cet effort peut être d'un grand secours quand les difficultés paraissent insolubles, mais l'homme reste par construction limité par son moi :

> « Nous sommes pour l'essentiel des créatures mécaniques, les esclaves de la puissance implacable de forces égocentriques dont nous pouvons à peine cerner la nature. Si, dans le meilleur des cas, nous sommes des personnes décentes, c'est généralement de façon bien délimitée. Nous nous comportons bien dans les domaines où nous pouvons le faire assez facilement, et nous délaissons les autres domaines où la vertu pourrait trouver à s'exercer. Il y a peut-être en chaque être humain d'insurmontables barrières psychologiques au bien agir. Le moi est intérieurement divisé, et on ne peut racheter du moi que ce qui en est connu. Et si l'on regarde au-delà du moi, on ne trouve que quelques miettes de manifestation du Bien. » (p120)

Avoir une vision juste suppose un effort d'attention et un recours à l'imagination : « Je ne peux choisir qu'au sein d'un monde que je peux voir, au sens moral du verbe « voir », lequel implique que la vision claire des choses est la résultante d'une imagination et d'un effort, eux-mêmes de nature morale » (p51). Toutefois, penser qu'il est possible d'éliminer de la perception tout facteur propre au moi est illusoire. Les attentes de la personne, ses modèles de la réalité interviennent dans sa perception des situations. C'est justement à ce point que le contexte se distingue de la situation, comme le dit Andler (1999) : « Nous mettons nos attentes en regard de la situation, formant ainsi le contexte » (p301). C'est pourquoi Murdoch insiste sur la difficulté à construire et conserver une vision stable de la situation :

> « La difficulté est de maintenir l'attention fixée sur la situation réelle, et de l'empêcher de refluer subrepticement sur le *moi*, à la recherche des consolations de la pitié envers soi-même, du ressentiment, du fantasme et du désespoir. Le refus d'accorder toute son attention peut même sécréter, avec la tentation de jouer la question à pile ou face, un sentiment fictif de liberté. La vertu est à coup sûr affaire de bonne habitude et d'action faite par devoir. Mais cette habitude et cette action ont pour condition d'arrière-plan, chez les êtres humains, un juste mode de vision et une certaine qualité de la conscience. Réussir à voir le monde tel qu'il est constitue une véritable tâche. » (p111)

2.2.3 Rôle des vertus dans la perception

Dans le précédent extrait, Murdoch précise que la vision juste d'une situation conditionne d'une certaine façon l'exercice de la vertu. Mais pour les défenseurs de l'éthique de la vertu, celle-ci joue un rôle essentiel dans la perception et la construction de l'attitude juste.

Dans un article fameux portant sur l'application de l'éthique de la vertu à la question de l'avortement, Rosalind Hursthouse (1991) fait la remarque suivante à propos de l'attitude juste à l'égard de cette question :

> « La vertu est dite impliquer la connaissance, et une partie de cette connaissance consiste dans le fait d'avoir l'attitude *juste* (*right attitude*) vis-à-vis des choses. « Juste » ne signifie pas seulement ici « moralement juste » ou « convenable » ou « aimable » dans le sens moderne, mais « exact, vrai ». On ne peut pas avoir l'attitude juste ou correcte vis-à-vis de quelque chose si l'attitude repose sur des croyances fausses ou implique des croyances fausses. » (p228)

Dans le cas de l'avortement, Hursthouse parle d'attitude juste vis-à-vis des « faits biologiques familiers » de la plupart des sociétés humaines (par exemple la nécessité d'un acte sexuel à l'origine de la grossesse, sa durée d'environ neuf mois, le fait que le fœtus croît selon des étapes, que les futurs parents éprouvent des émotions spécifiques), ainsi que de la vie humaine et de la mort, de la parenté et des relations familiales.

Quel est le rapport entre « avoir une attitude juste » et « connaître ces faits biologiques familiers » ? La justesse de l'attitude vient de ce que ces faits sont porteurs de valeurs. Pour un partisan de l'éthique de la vertu, comme l'est Hursthouse, une vertu n'est pas seulement une disposition à se comporter de façon juste, elle est également nécessaire à l'épanouissement de l'être humain ou, de façon plus spécifique, à la réalisation de certains biens.

Hursthouse définit la vertu comme « un trait de caractère dont un être humain a besoin pour s'épanouir ou vivre bien » (p219). Or, dans le cas de l'avortement, la parenté et les relations

familiales, par exemple, ont une valeur intrinsèque au sens où elles sont « partiellement constitutives d'une vie humaine épanouie » (p223). Avoir une attitude juste revient à reconnaître, dans le cadre d'une délibération particulière, que ces faits sont porteurs de valeurs. Ne pas le reconnaître serait prendre une « mauvaise attitude ». Ainsi, pour la question envisagée par Hursthouse, l'attitude juste s'oppose à des attitudes marquées notamment par l'égocentrisme, l'insensibilité et la légèreté. Selon cet auteur, elles seraient moralement condamnables si elles conduisaient à l'avortement car elles constitueraient de mauvaises attitudes « non seulement envers le fœtus mais plus généralement envers la vie humaine et la mort, la parenté et les relations familiales » (p230).

Il est ainsi possible d'identifier la manière dont les faits pertinents d'une situation figurent « dans le raisonnement pratique, les actions et les passions, les pensées et les réactions de la personne vertueuse et de la personne non vertueuse », et d'en déduire « ce qui caractérise le fait d'avoir l'attitude juste vis-à-vis de ces faits et ce qui manifeste la mauvaise attitude à leur égard » (p229).

2.3 L'ATTITUDE JUSTE COMME COHÉRENCE PERSONNELLE

Les commentaires qui précèdent insistent sur le rapport entre l'attitude juste et la reconnaissance des valeurs inscrites dans des caractéristiques objectives de la situation. La conception de l'attitude juste comme *cohérence personnelle* va en quelque sorte un degré plus loin dans l'élaboration de l'attitude juste.

Selon cette conception, l'attitude juste désigne un état de cohérence entre, d'une part, la conception du genre de vie qu'une personne estime devoir mener, *i.e.* sa conception spécifique de la bonne manière de vivre, et, d'autre part, ses actions. En ce sens, l'explication d'une action juste se situe par rapport à l'arrière-plan de la conception de la manière de vivre de l'agent.

Ce troisième point de vue repose sur l'hypothèse implicite que les personnes ayant une attitude juste en ce sens ont *effectivement* élaboré une conception claire de la manière de vivre qui est bonne pour elles, qu'elles ont par conséquent procédé à un examen d'elles-mêmes, de leur vie passée et de leurs projets, qu'elles ont en somme identifié un sens à leur

existence et qu'elles en ont tiré des guides pour l'action. Mais cette hypothèse est loin d'être confirmée dans la réalité.

Dire que l'attitude juste est le résultat d'une certaine conception individuelle de la vie bonne, c'est envisager la notion d'attitude comme *résultant* des réflexions de la personne et *intégrant* des dimensions cognitives, conatives et émotionnelles. Ces caractéristiques se retrouvent dans certaines conceptions de la nature des vertus et de leur rôle dans la vie humaine. L'idée générale est d'une part que chaque vertu est reliée à des capacités perceptives et à un registre émotionnel spécifique, d'autre part qu'elle est indissociable de la recherche d'une vie bonne. Dans ce cadre, l'attitude juste serait vue comme l'attitude prise par une personne vertueuse dans une situation de choix.

John McDowell (1991) s'intéresse au lien entre conception de la vie bonne et action, « à l'expression dans l'action d'une conception spécifique de la [bonne] manière de vivre » (pp.66-67). Selon lui, une vertu est une certaine forme de sensibilité qui permet à la personne de reconnaître la conduite *exigée* par une situation, c'est-à-dire « une capacité à reconnaître les exigences que les situations imposent à notre comportement » (p53). Cette capacité perceptuelle confère au comportement de celui qui la possède un haut degré de *fiabilité* : s'il se conduit de façon honnête, ce n'est pas par accident ou par habitude, mais parce qu'il reconnaît que les exigences de la situation constituent « sa raison de se comporter de cette façon à chaque occasion pertinente » (p51). Cela ne signifie pas que la personne doit catégoriser clairement son comportement comme « honnête » ou l'exprimer publiquement : l'important est « qu'elle pense à ce qu'elle fait » et que les exigences qu'elle perçoit de la situation correspondent complètement à ses raisons d'agir (p51).

Le produit de cette sensibilité qu'est la vertu (produit que McDowell appelle « appréciation de la sensibilité ») ne peut seul constituer la raison d'agir de la personne vertueuse. Il faut lui adjoindre une motivation, ou plutôt un élément « volitionnel ». McDowell parle d'« intérêt » *(concern)* pour qualifier cet élément volitionnel : « Si quelqu'un guide sa vie par une certaine conception de la manière de vivre, alors il agit en des occasions particulières de façon à satisfaire des intérêts appropriés » (p67). L'explication d'une action doit donc « au moins être considérée par rapport à l'arrière-plan de la conception de la manière de vivre de l'agent », celle-ci permettant d'expliquer pourquoi tel intérêt plutôt qu'un autre a été sélectionné.

La vertu est une sensibilité qui fait la synthèse d'éléments cognitifs, issus de la perception, et d'éléments volitionnels, issus d'une conception de la manière de vivre. Dans l'optique proposée par McDowell, l'attitude juste serait celle qui résulte de cette synthèse. Chez la personne vertueuse, elle opère en sélectionnant, dans la situation, les caractéristiques qui *méritent* une certaine action[4]. Conception de la manière de vivre et faits particuliers de la situation interagissent pour sélectionner les intérêts dont la satisfaction serait vertueuse. Dans la représentation de la situation que se fait la personne, les faits associés aux intérêts figurent au premier plan. Non seulement ces faits constituent, avec les intérêts, une raison d'agir, mais la personne « voit », comme le dit McDowell, ces faits « comme une raison d'agir qui fait taire toutes les autres » (pp.69-70).

Ces développements montrent que l'attitude juste comme *cohérence personnelle* enveloppe l'attitude juste comme *qualité de la perception*.[5]

3. L'ATTITUDE JUSTE : EXEMPLE DE DEUX SITUATIONS

L'objectif de cette section est de présenter la manière dont Messieurs S et T ont adopté une attitude juste dans leur situation, qui a eu par ailleurs des implications stratégiques sur leurs entreprises.

3.1 MONSIEUR S

3.1.1 Description

Monsieur S est embauché à un poste salarié par un groupe dont le principal actionnaire et dirigeant est l'un de ses amis proches. Peu après son arrivée, il accepte de prendre la présidence de la principale filiale du groupe. La raison affichée de la proposition de nomination est la nécessité d'instaurer une gestion plus rigoureuse au sein de la filiale.

Mais les conditions de cette proposition sont ambiguës. D'abord, Monsieur S ne sera pas spécifiquement rémunéré au titre de son mandat social, ce qui aurait pu lui laisser entrevoir que, absorbé par son activité salariée, il ne pourra pleinement exercer sa fonction de direction. Il cumulera ainsi deux fonctions au sein du groupe, celle de salarié et celle de PDG – un cumul qui peut s'avérer difficilement compatible avec une réelle fonction de direction. Une autre ambiguïté vient de ce que l'ancien patron de la filiale, par ailleurs actionnaire minoritaire, y conserve un poste salarié, avec le risque qu'il y agisse comme un dirigeant de fait. S'ajoutent à ces éléments le lien d'amitié entre le dirigeant du groupe et Monsieur S, susceptible d'influencer les jugements et les décisions de ce dernier, et les nombreux liens personnels entre différentes personnes de l'entreprise, facteurs d'opacité dans le fonctionnement de l'organisation.

Après un diagnostic de la situation, Monsieur S découvre de multiples irrégularités et de graves malversations. Elles concernent non seulement la filiale qu'il dirige, mais aussi l'ensemble du groupe. De nombreux dirigeants et salariés en bénéficient, dont le dirigeant du groupe.

Monsieur S se fait plus présent, mais le personnel de sa filiale ne lui reconnaît pas l'autorité d'un patron. La politique de fraude organisée se poursuit, tandis que S ne cesse de chercher des solutions à court terme pour éviter un dépôt de bilan.

Monsieur S prend l'initiative d'élaborer un plan de redressement prévoyant la suppression du système de malversations et le départ de ses initiateurs – un plan que ni le dirigeant du groupe, ni aucun autre actionnaire ne lui avaient demandé d'étudier spécifiquement.

S est persuadé que le dirigeant du groupe acceptera ses propositions. Mais en dépit de ses efforts pour le convaincre, il réalise qu'il n'est pas en mesure de faire accepter ses vues. Il change alors de perspective sur la situation et envisage trois options : mettre lui-même son plan en œuvre au niveau de sa filiale ; rester et faire au mieux en acceptant le *statu quo* ; quitter le groupe. L'un des organisateurs du système de malversations lui propose de bénéficier d'une partie du produit des malversations. S refuse et démissionne en prenant soin de motiver sa décision.

3.1.2 Commentaire : Monsieur S construit une attitude juste au sens de *qualité de la perception*

La conception de l'attitude juste comme *conformité à un modèle normatif* ne s'applique pas à Monsieur S. De façon typique, malgré ses fonctions de mandataire social, la loi n'a pas été le référentiel lui permettant de déterminer une attitude juste. Il l'affirme clairement en présentant la hiérarchie de valeurs qui était la sienne avant de changer de perspective : « Dans l'ordre des valeurs, je mettais la survie de l'entreprise en premier, la liberté de l'actionnaire ensuite, et la réglementation après ».

Qu'en est-il des deux autres sens ? Une caractéristique du cas de Monsieur S est qu'il ne parvient pas, dans un premier temps, à prendre l'attitude juste au sens de *qualité de la perception* de la situation. Il n'y parvient qu'après avoir réalisé qu'il a été manipulé et que ses tentatives de sauver le groupe seront sans lendemain. Jusqu'à ce changement de perception, sa définition subjective de la situation reste dépendante de son choix initial et de sa relation avec son ami dirigeant, et c'est en ce sens qu'il dit de ses objectifs personnels qu'ils étaient *en cohérence* : « Mes relations amicales avec [le dirigeant du groupe], mon objectif personnel de carrière, le sens du devoir que j'avais en ayant pris cette responsabilité... Cela collait bien. . . . Il y avait des risques, mais au fond ils étaient cohérents avec le choix que j'avais fait de rejoindre cette entreprise, et donc j'étais dans une logique personnelle de continuité du choix

fait ». Si, au cours de cette phase, S croyait « être en cohérence », son changement de perspective témoigne de ce que cette cohérence était une illusion. Il manque en effet, dans cette supposée cohérence, la prise en compte des ambiguïtés de sa nomination et des valeurs ou des intérêts qui y étaient associés, tels que « le devoir moral de protéger ses biens, sa famille, sa tranquillité, sa maison quelque part ». D'ailleurs, la logique de continuité du choix, qui correspond, après le changement perceptif, à l'option « rester et faire au mieux en acceptant le *statu quo* », deviendra selon les termes de S « de toute évidence stupide, la plus mauvaise, celle qui n'a aucun sens, qui ne va nulle part, le compromis ». Enfin, il est important de souligner que le changement qui a fait prendre à S une attitude juste au sens de « qualité de la perception » est endogène : rien n'avait changé *objectivement* dans son environnement entre son entrée dans le groupe et sa sortie.

Rien n'avait changé sauf que, pour parvenir à donner un sens à sa situation, Monsieur S a demandé conseil à une personne extérieure à son entreprise qu'il avait l'habitude de consulter sur sa « vie en général ». Celle-ci lui a permis, comme il le dit avec insistance, de « décortiquer la psychologie de [ses] interlocuteurs et leur rôle manipulateur », car « le problème c'est que si l'on a toujours les données, on n'a pas les outils pour les traiter ». Par exemple, S a affirmé avoir « bien vu » ou « senti intuitivement » que des arguments soutenus par ses interlocuteurs étaient de mauvaise foi, sans avoir pu intégrer cette perception dans une attitude juste. Ce conseil extérieur l'aidera à adopter une nouvelle vision de la situation, à reconnaître l'exigence d'un choix et à prendre une *attitude juste* face à lui.

Ce conseil extérieur a-t-il seulement été une « aide à la perception » ? Monsieur S répond lui-même par la négative. Il insiste sur le bénéfice de ces conseils, qui lui « ont ouvert la vie », selon ses propres termes, et ont contribué à réfléchir à la bonne manière de vivre. Cette « ouverture sur la vie » me paraît essentielle pour comprendre l'attitude juste de Monsieur S dans la deuxième phase de son expérience. Cette attitude juste n'est pas pleinement le produit d'une réflexion sur la bonne manière de vivre. Certes, S mène une telle réflexion, personnellement, avec l'aide de ce conseil extérieur ou d'autres personnes, mais cette réflexion n'est pas assez aboutie par rapport à sa situation. Non pas que Monsieur S ne possède pas une personnalité accomplie ou un système de valeurs structuré. Simplement, sa *réflexion* sur « la vie bonne pour lui » en est à un stade qui ne permet pas, dans ces circonstances, de produire une attitude juste comme *cohérence personnelle*. S'il avait pris

une telle attitude dès le début de la situation, elle l'aurait certainement conduit, non seulement à s'interroger sur les conditions de sa nomination, mais aussi à peser les conséquences de son engagement envers l'actionnaire principal, à évaluer ses capacités à assumer une fonction de mandataire social et à considérer ses intérêts familiaux.

3.2 MONSIEUR T

3.2.1 Description

Monsieur T doit répondre à un appel d'offres représentant environ 10% du chiffre d'affaires de son entreprise. Le maître d'ouvrage le contacte indirectement pour lui assurer qu'il obtiendra la commande à condition de lui verser une commission représentant un pourcentage significatif du montant prévisible de l'ouvrage.

Monsieur T décide d'emblée de refuser ce montage, sans toutefois en informer immédiatement le maître d'ouvrage. Mais devant l'ampleur de la corruption, et après avoir pris connaissance de tous les faits pertinents, il contacte son président. Par téléphone, celui-ci lui donne l'ordre de répondre à l'appel d'offres, mais en faisant en sorte de le *perdre*. En effet, ce genre de situation ne doit en aucun cas être la source d'un différend entre les deux groupes.

Qui plus est, le président interdit à T de mettre au courant qui que soit dans l'organisation. Cette clause implique que T devra gérer les incompréhensions de son supérieur et d'autres responsables. Il sait qu'il devra résister à une forte pression sociale.

Monsieur T prépare une réponse dans laquelle le prix est volontairement majoré, et ce au-delà de la commission exigée par le client. Mais les personnes favorables à cette opération de corruption (son supérieur hiérarchique, la direction commerciale, le maître d'ouvrage, des fournisseurs), qui ne comprennent pas le manque d'agressivité commerciale de T, exercent la pression attendue. Elles commencent à exprimer des doutes sur ses compétences et sa motivation à défendre les intérêts de son entreprise qui, selon eux, passent par l'acceptation de la corruption.

En dépit d'un surcroît d'hostilité de son environnement, Monsieur T envoie au client une lettre confirmant son prix initial. Si celle-ci conduira très probablement à la perte de l'appel d'offres, elle annulera sans doute aussi toute perspective de travailler à court terme pour ce maître d'ouvrage. Elle annonce également des conflits ouverts entre Monsieur T et ceux de son entreprise qui étaient favorables à la corruption.

En définitive, l'entreprise de Monsieur T perdra l'appel d'offres, mais T, bénéficiant de l'appui de sa direction, n'en subira aucune conséquence négative.

3.2.2 Commentaire : Monsieur T construit une attitude juste au sens d'une *cohérence personnelle*

Monsieur T semble à la fois disposer, dès le début de sa situation, des données (« connaissant bien le client, connaissant bien ses règles, j'écoute... ») et des outils pour les traiter (« j'ai deux ou trois défenses, deux ou trois signaux qui pointent »). Lorsqu'il subit la pression de son organisation, qui exige de lui qu'il se plie aux demandes du client corrompu, il conserve une attitude juste malgré la « pression très ferme et très forte » de nombreux protagonistes, et fait une réponse perdante à l'appel d'offres.

Son attitude exprime sa conception du genre de vie qu'il souhaite mener. Elle est juste au sens d'une *cohérence personnelle.* Il le dit clairement : « Moi, j'agis comme je pense qu'il faut agir » – c'est-à-dire en fonction de jugements qui confrontent sa propre conception de la vie bonne et les caractéristiques de la situation. A l'inverse de Monsieur S, il rejette tout recours à un avis externe : « J'ai toujours considéré que, quelles que soient les circonstances, je n'avais pas d'avis à prendre autre que ma propre référence. Sur ces sujets-là, j'ai toujours considéré que cet avis externe neutre qui dit : « si j'étais confronté au même problème que toi, voilà comment j'agirais », je n'ai jamais pris la peine de l'avoir ».

Dans le cas d'espèce, sa position est déterminée à la fois par la « tranquillité » (« c'est le genre de choses pour lequel j'ai décidé que je dormirais tranquille ») et par la lutte contre le mensonge sous-jacent à la corruption (« ce que j'ai le plus ressenti, c'est une immense colère,

une détermination absolument farouche. C'était comme si j'avais été en combat singulier. C'est le problème de la vérité. Ce combat de la vérité ne peut pas être gagné par ceux qui mentent »). La corruption qui lui était proposée faisait partie des choses qu'il « n'accepterait jamais », et s'il n'avait pas reçu d'instructions de son président, il aurait « refusé de répondre » à l'appel d'offres.

Certaines formules impératives (« Tu dois savoir ce qui t'empêche de dormir et que tu ne peux pas supporter ou ce que tu accepteras ») laissent penser que l'attitude juste de T a la nature d'une conformité à un système normatif de règles. Si cela exact au niveau formel, ces règles doivent être comprises comme des instructions générées par sa propre conception de la vie bonne. Si ce n'était pas le cas, les raisons pour lesquelles Monsieur T a, selon ses termes, « joué à l'idiot » (il dit à son président : « vous me demandez, si j'ai bien compris, de jouer à l'idiot, de faire celui qui n'a rien compris de ce que voulait le client ») seraient inintelligibles. En outre, Monsieur T ne s'est pas conformé à certaines règles morales absolues (faisant semblant de concourir pour gagner l'appel d'offres, il ment à tous les protagonistes, y compris à ses collaborateurs qui travaillent sur le chiffrage du projet) car selon lui, dans certaines situations, la seule stratégie possible pour l'homme honnête qui veut lutter contre le mal est de recourir au mensonge.

CONCLUSION

Le sens le plus fort d'une attitude juste, celui qui se réfère à une conception de la vie bonne, transparaît dans le cas de Monsieur S et semble diriger les raisons d'agir de Monsieur T. Leurs décisions et leurs actions n'apparaissent pas comme « locales » : elles se rapportent, selon des modalités différentes, à des considérations sur les valeurs et le sens de leur existence. Avoir une attitude juste au sens d'une *cohérence personnelle* suppose en outre une perception juste et une conformité aux exigences pratiques de cette conception de la vie bonne. J'ai aussi suggéré que l'attitude juste vis-à-vis d'une situation se rapproche de l'attitude que prendrait une personne vertueuse dans cette situation.

Ces considérations soulèvent d'importantes questions. J'en soulignerai deux. La première est celle de la nature de la « bonté » qui figure dans la conception d'une vie *bonne* ou d'une *bonne* manière de vivre. S'agit-il d'une forme d'épanouissement que la personne estime

convenable pour elle ou d'un épanouissement humain objectif, partagé par tous, se rapportant au bien de toute vie humaine, à la « fonction » de l'homme, à une « idéologie de la vie bonne » (Canto-Sperber 2001, p290) ? Une certaine confusion existe dans le cas de Monsieur T. Ses raisons de « faire en sorte de perdre l'appel d'offres » renvoient à la fois à sa conception de son propre épanouissement et à son désir de promouvoir un ordre social meilleur, dans lequel le mensonge, par exemple, serait éradiqué.

La seconde question relative à la conception d'une attitude juste en référence à la vie bonne a trait à la réflexion sur le sens de sa propre vie, c'est-à-dire à la nature de cette réflexion et à la manière de la mener. Selon Alasdair MacIntyre (1984), elle suppose de « penser le soi sur un mode narratif ». Préoccupé par la vertu plutôt que par l'épanouissement humain, MacIntyre souligne que « l'unité d'une vertu [au sens où cette vertu se manifeste dans des situations diverses, personnelles et professionnelles] dans une vie n'est intelligible que comme la caractéristique d'une vie unitaire, d'une vie qui peut être conçue et évaluée comme un tout » (p200). Ainsi, en envisageant les conséquences de ses options de choix et en faisant entrer, dans la hiérarchie de ses valeurs, des valeurs orientées vers le futur telles que sa famille et sa propre sécurité, Monsieur S visait cette unité narrative, dont Monsieur T, lui, avait une appréhension plus élaborée. Mais comme je l'ai évoqué, une telle appréhension ne va pas de soi. MacIntyre insiste sur le fait qu'elle suppose de ne pas séparer l'individu des rôles qu'il joue dans la vie sociale. Elle suppose également une réflexion de la personne sur ses actes passés et leurs motifs, ainsi que sur les traditions propres à sa communauté. Elle suppose enfin, comme cela a été dit à propos de la perception d'une situation, une identification et une élimination des fausses croyances, auto-illusions et autres éléments perturbateurs issus du moi.

Ces commentaires complètent et compliquent singulièrement ce que recouvre une vision juste – vision constituant par exemple le soubassement d'une stratégie d'entreprise,– ou une attitude juste face à une situation. Dans les cas de Messieurs S et T, les trois conceptions de l'attitude juste, et notamment celle qui se réfère à une « conception de la vie bonne », sont invoquées à l'occasion de choix cruciaux. Au niveau d'une entreprise, la définition d'une stratégie fait partie de tels choix. Si la *vision* invoquée par une entreprise dans l'exposé de sa stratégie est interprétée comme le résultat de sa propre « conception de la vie bonne » (expression évidemment problématique), cette interprétation suppose en arrière-plan le même genre d'exigences que celles impliquée par toute réflexion individuelle sur le sens de la vie –

des exigences auxquelles, à un niveau individuel, Messieurs S et T ont été confrontés. Ces exigences vont au-delà de la simple expression d'objectifs ou d'orientations. A vrai dire, la définition elle-même de ces exigences pose problème, et c'est là certainement l'un des aspects importants des réflexions actuelles sur la responsabilité sociale des entreprises, qui tournent autour de la question de la méthode de réflexion aussi bien que du fond.

Si en revanche la vision de l'entreprise n'est pas interprétée comme le produit de sa « conception de la vie bonne », elle risque d'être rangée dans l'une des deux premières catégories proposées, la faisant apparaître soit comme le fruit d'une conformité à un dispositif de normes extérieur à elle, soit comme le produit d'un mécanisme d'adaptation à son environnement. Elle risque alors d'apparaître comme une vision « fragmentée et dissociée » des nouveaux territoires de l'entreprise.

NOTES

1. Conformément à la conception classique issue d'Allport (1935) selon laquelle l'attitude est « un état de préparation à un certain mode d'action » (Victor Alexandre 1996, p25).
2. Un modèle prescriptif indique comment nous devrions penser ou agir, et un modèle normatif donne un critère définissant la meilleure façon d'atteindre ses buts (Jonathan Baron 1988, pp.31-33).
3. Dictionnaire Le Robert.
4. Je m'inspire sur ce point de Virvidakis (1996), p185.
5. Il serait possible de relier l'attitude juste à la vertu d'intégrité, perspective que je n'explorerai pas ici. Comme l'indiquent Beauchamp et Childress (2001), l'intégrité est, dans son sens le plus général, « une intégration cohérente des aspects du moi, de telle sorte que chacun s'additionne et ne frustre pas les autres », par contraste avec un sens plus étroit de « fidélité dans l'adhésion à des normes morales » (pp.35-36). Une attitude juste ramenée à la vertu d'intégrité au sens général n'envelopperait pas nécessairement l'attitude juste comme *qualité de la perception*.

BIBLIOGRAPHIE

Alexandre, Victor, « Les attitudes : définitions et domaines », *in* J.-C. Deschamps et J.-L. Beauvois, *Des attitudes aux attributions. Sur la construction de la réalité sociale* (pp.23-40), Presses Universitaires de Grenoble, 1996.

Andler, Daniel, « The normativity of context », *in Science et philosophie : quinze essais d'épistémologie* (pp.295-329), Paris, Bibliothèque du CREA, 1999.

Anquetil, Alain, *Dilemmes éthiques en entreprise : le rôle de la faiblesse de la volonté dans la décision des cadres*, thèse de doctorat en sciences cognitives, CREA (École Polytechnique), 2003.

Aubenque, Pierre, *La prudence chez Aristote*, Paris, PUF, 1963.

Baron, Jonathan, *Thinking and deciding*, Cambridge, Cambridge University Press, 1988.

Beauchamp, Tom & Childress, James, *Principles of biomedical ethics* (5ème édition). Oxford University Press, 2001.

Canto-Sperber, Monique, Les ambitions de la réflexion éthique. *Esprit, 263*, 114-136, 2000.

Canto-Sperber, Monique, *L'inquiétude morale et la vie humaine*, Paris, PUF, 2001.

Collomb, Bertrand, « De la recherche en gestion au management », *Gérer et Comprendre, 71*, 4-13, 2003.

Deschamps, Jean-Claude & et Beauvois, Jean-Léon, *Des attitudes aux attributions. Sur la construction de la réalité sociale*, Presses Universitaires de Grenoble, 1996.

Hursthouse, Rosalind, «Virtue theory and abortion », *Philosophy and Public Affairs*, n°20, p.223-246, 1991. Repris dans R. Crisp et M. Slote, *Virtue Ethics* (p.217-238), Oxford University Press, 1997.

James, William, *The principles of psychology*, Cambridge MA : Harvard University Press, 1890.

MacIntyre, Alasdair, *After virtue. A study in moral theory*, 2nd ed., Notre Dame, Notre Dame University Press, 1984. Trad. L. Bury, *Après la vertu. Étude de théorie morale*, Paris, PUF, 1997.

McDowell, John, «Virtue and reason », *The Monist*, n°62, p.331-350, 1979. Repris dans *Mind, value, and reality* (p.50-73), Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1998.

Morgan, Gareth, *Images of organization*, Sage Publications, 1997. Trad. de la 2ème édition par S. Chevrier-Vouvé et M. Audet, *Images de l'organisation,* DeBoeck Université, 1999.

Murdoch, Iris, *The sovereignty of good*, Londres, Chatto et Windus. Trad. française de C. Pichevin, *La souveraineté du bien*, Combas, L'éclat (1994), 1967, 1970.

O'Neill, Onora, Duties and virtues, *in Ethics*, A. Philips Griffiths, *Royal Institute of Philosophy Supplements*, 35. Repris dans M. Warnock (éd), *Women philosophers* (pp.107-120), 1994.

Solomon, Robert, «Corporate roles, personal virtues : An Aristotelean approach to business ethics », *Business ethics Quarterly, Vol. 2, 3*, 317-339, 1992.

Sternberg, Robert, *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*, New York, Cambridge University Press, 1985.

Virvidakis, Stélios, *La rubustesse du bien. Essai sur le réalisme moral*, Editions Jacqueline Chambon, 1996.

Weick, Karl, « The collapse of sensemaking in organizations : The Mann Gulch disaster », *Administrative Science Quaterly, 38*, 628-625, 1993.

Wiggins, David, Deliberation and Practical Reason. *In Needs, values and truth : Essays in the philosophy of value* (pp.215-237), Oxford, Clarendon Press (1997), 1975/6.

Wiggins, David, Weakness of will, commensurability, and the objects of deliberation and desire. *In Needs, values and truth : Essays in the philosophy of value* (pp.239-267), Oxford, Clarendon Press (1997), 1978/9.