

Dumez Hervé (2006) "Essai sur la théorie morale de Hannah Arendt dans ses implications éventuelles pour l'éthique d'entreprise", *Le Libellio d'Aegis*, dossier 'spécial Hannah Arendt' volume 2, n° 3, automne, pp. 24-31

---

## Sommaire

**2**

What Makes People Tip Motivation and Predictions  
*D. Gambetta*

**10**

---

### DOSSIER SPECIAL HANNAH ARENDT

---

Essai sur la théorie de l'action de Hannah Arendt dans ses implications pour la  
recherche en science sociale

Essai sur la théorie morale de Hannah Arendt dans ses implications éventuelles  
pour l'éthique d'entreprise  
*H. Dumez*

---

**32**

Academy of Management 2006 :  
six jours dans la ville de John Pemberton et de Martin Luther King Jr.  
*C. Curchod*

**36**

Notes de séminaires  
*H. Dumez*

**40**

Programme des prochains séminaires AEGIS

Les autres articles de ce numéro & des numéros antérieurs sont téléchargeables à l'adresse :

<http://erg.polytechnique.fr/v2/aegis.html#libellio>

---

## Essai sur la théorie morale de Hannah Arendt dans ses implications éventuelles pour l'éthique d'entreprise

Pour F..., sans qui ce texte n'aurait pas vu le jour  
(bien qu'elle en ignore tout !).

**L**e monde des affaires aime les grands mots. Il en fait de grands remèdes : les scandales se succèdent mais il n'est question que d'« éthique des affaires » ou d'« éthique d'entreprise ». Il faut inventer de nouvelles règles, redéfinir les règles anciennes, renforcer les règles existantes, les rappeler. Le problème est-il bien là ?

Peut-être faut-il voir les choses un peu différemment, ce à quoi Hannah Arendt pourrait aider. Bien évidemment, de grandes précautions doivent être prises. De par son histoire propre, Arendt a tenté de penser le nazisme et le totalitarisme en général. C'est par le procès des SS d'Auschwitz en Allemagne, puis par le procès d'Eichmann en Israël, qu'elle a abordé les questions morales. Les situations propres à l'éthique d'entreprise ne semblent se rapprocher en aucune manière de situations aussi extrêmes. La transposition des analyses apparaît à première vue impossible. Après réflexion, les choses sont moins simples. Ce qui a intéressé Arendt dans le nazisme et le totalitarisme, ce sont des situations dans lesquelles la morale s'est effondrée, non pas avec des criminels nazis convaincus, mais avec des individus très ordinaires : « *La morale s'est effondrée pour devenir un simple ensemble de mœurs – d'us et coutumes, de conventions modifiables à volonté – non pas avec les criminels, mais avec les gens ordinaires qui, tant que des normes morales étaient admises socialement, n'ont jamais rêvé de douter de ce qu'on leur avait appris à croire.* » (*Responsabilité et jugement*, p. 84). Certes, le contexte qu'elle étudie est extrême, mais la situation ne l'est pas. Il est même possible que le caractère exceptionnel de ce contexte permette de mieux placer en lumière des phénomènes généraux. La tentative, en tout cas, mérite d'être menée<sup>1</sup>.

### La capacité d'effondrement des règles et la philosophie morale

La philosophie morale que nous partageons spontanément et qui oriente spontanément notre approche des questions éthiques a été théorisée par Kant. Arendt est philosophe de formation, et toute sa vie elle a lu et relu Kant avec une attention particulière, mais il n'est pas besoin d'être philosophe pour reconnaître les idées essentielles de cette représentation des règles éthiques.

Elle repose sur deux postulats fondamentaux : « *Nous avons [...] affaire à l'assertion, reprise par tous les philosophes qui ont abordé le sujet, selon laquelle, premièrement, il existe une distinction entre le juste et l'injuste, et que cette distinction est absolue, à la différence des distinctions entre grand et petit, lourd et léger, qui sont relatives ; et selon laquelle, deuxièmement, tout être sain d'esprit est capable d'effectuer cette distinction.* » (*Responsabilité et jugement*, p. 103). Pour Kant, même les individus et

les groupes qui choisissent de ne pas suivre la loi morale qu'ils ont en eux, la renforcent même, paradoxalement, en tant que telle : la bande de malfaiteurs sait qu'il est de son intérêt que les autres ne se comportent pas comme elle, mais qu'ils respectent le commandement : « tu ne voleras pas ». Sinon, la bande n'est plus sûre de pouvoir conserver le produit de son vol. Donc, elle enfreint la loi morale consciemment, tout en espérant que les autres la suivront. Les malfaiteurs ne nient donc pas la loi, ils la reconnaissent en tant que telle. Cette représentation ouvre à un autre problème, celui de la distinction kantienne entre moralité et légalité. Il y a des règles dans la société, dans un groupe, dans une entreprise. En général, ces règles sont en conformité avec la loi morale qui a un caractère d'évidence. La légalité consiste à les respecter. Mais, de temps en temps, le sens interne de ce qui est juste et injuste, dont tout individu est porteur, s'oppose au respect d'une règle établie : la moralité peut entrer en conflit avec la légalité. Dans ces cas-là, l'individu connaît une crise de conscience ou un conflit moral en ce qu'il est sommé de choisir entre le respect de ce que lui dicte son sens moral et le respect des règles du groupe auquel il appartient. Il peut choisir d'appliquer à la lettre ce que prescrivent les règles du groupe auquel il appartient, ou de ne pas respecter la légalité et de suivre son sens moral.

Si la loi morale indique clairement ce qui est juste et ce qui est injuste, si elle est présente en chaque individu, si en cas de conflit entre cette règle et les règles admises par le groupe dans lequel l'individu évolue, elle peut s'imposer (sans, bien évidemment, s'imposer automatiquement), d'où vient la possibilité d'un comportement non-éthique et comment y remédier ? Mais surtout, un affaiblissement généralisé de la règle éthique est-il possible ? Kant lui-même a envisagé cette situation : « *Qui a passé sa vie parmi la canaille sans rien connaître d'autre ne peut avoir de concept de vertu.* » (cité in *Responsabilité et jugement*, p. 90). Mais on voit, dans la formulation même, que Kant envisage cette situation comme limite : il faut, pour perdre tout sens moral, avoir passé sa vie avec la canaille, et n'avoir eu aucun autre contact qu'avec ladite canaille, deux conditions extrêmement restrictives.

Si la situation morale dans les organisations relève des analyses de la conception classique telle qu'elle vient d'être énoncée, contre un affaiblissement (forcément transitoire) du sens moral, le remède est alors le rappel de la règle : définissons avec grande publicité des codes de déontologie, mettons-les en avant, affichons-les sur les murs des organisations, que chacun en ait connaissance, et les comportements non-éthiques, même s'ils ne sont pas totalement éliminés, seront limités au minimum.

Mais ce n'est pas ainsi qu'Arendt voit les choses. Pour elle, l'expérience cruciale de la modernité est celle d'un effondrement possible des règles et elle aime à citer sur ce point un passage des mémoires de Churchill : « *Presque rien de matériel ou d'établi que j'ai été formé à croire permanent et vital n'a duré. Tout ce que je tenais pour assurément impossible ou qu'on m'a appris à croire tel s'est produit.* » (*Responsabilité et jugement*, p. 80)<sup>2</sup>. Parmi ces choses établies qui s'effondrèrent furent en effet les règles morales. Cette menace d'effondrement des règles est surprenante du point de vue de la théorie morale classique, on l'a vu. Elle amène Arendt à développer une approche du mal très différente.

### **Le mal pour Arendt**

Son approche des questions morales repose sur quelques idées centrales : le mal n'a pas de profondeur, on y entre progressivement, les catégories et les mots jouent un

rôle central et masquent le rapport à la règle. L'entrée dans le mal n'entraîne aucune crise de conscience.

Dans la conception de la théorie morale classique, le mal a une existence : il est clairement identifiable par chacun, on l'a vu, et il suppose un choix positif éclairé si l'on peut dire. Il est possible de choisir le mal pour le mal, conférant alors à ce dernier une dimension de radicalité. C'est dans une lettre à Gershom Scholem, qui avait violemment attaqué son livre sur le procès Eichmann, qu'Arendt a développé sa vision propre : « *A l'heure actuelle, mon avis est que le mal n'est jamais "radical", qu'il est seulement extrême, et qu'il ne possède ni profondeur ni dimension démoniaque. Il peut tout envahir et ravager le monde entier précisément parce qu'il se propage comme un champignon. Il "défie la pensée", comme je l'ai dit, parce que la pensée essaie d'atteindre à la profondeur, de toucher aux racines, et du moment qu'elle s'occupe du mal, elle est frustrée parce qu'elle ne trouve rien. C'est là sa "banalité". Seul le bien a de la profondeur et peut être radical.* » (*Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem. Lettre à Gershom Scholem du 24 juillet 1963, p. 1358*). L'expérience moderne du non-éthique ou du mal est celle de sa banalité. Rien de démoniaque, une réalité familière et quotidienne, qui évolue par contagion (la métaphore du champignon) : pour Arendt, on va au mal très progressivement. En parlant à Scholem des conseils juifs qui traitaient avec les Nazis (le point qui lui valut les critiques les plus virulentes à propos de son livre sur Eichmann), Arendt note : « *Ils ont une véritable excuse : la collaboration avance pas à pas et il était en effet difficile de comprendre qu'était venu le moment où sont franchies les bornes qui n'auraient jamais dû être franchies.* » (cité in Wolfgang Heuer, 2005, p. 93)<sup>3</sup>. La nature du mal est sa banalité, parce qu'il se développe de manière très progressive et insensible, sans qu'on sache exactement où il a véritablement commencé et à quel moment les bornes du supportable ont été franchies. Le mal commence avec l'expérience universelle des petites transgressions quotidiennes, avec lesquelles nous nous arrangeons, puis il s'étend jusqu'au « *skandalon* », mot grec traduisant dans les évangiles le mot hébreu signifiant pierre d'achoppement, quelque chose que l'on ne peut plus oublier, avec lequel il faut vivre sans pouvoir l'effacer, un mal qui atteint l'identité même de l'individu (*Responsabilité et jugement*, p. 136).

Comment s'opère la marche progressive et insensible du mal dans un groupe humain ?

C'est l'analyse des régimes totalitaires qui donne des indications à ce sujet. Trois phénomènes jouent : la catégorisation, la confusion entre les faits et l'opinion et l'usage du langage.

Par la mise en place d'un jeu de catégories nouvelles, les règles peuvent progressivement être changées ou dévoyées. Les nazis furent des spécialistes de ce type d'approche en introduisant des distinctions : juifs allemands/juifs non-allemand, « juifs éminents » (catégorie introduite en 1942), juifs anciens combattants. « *Inutile de dire* », commente Arendt, « *que les nazis eux-mêmes ne prirent jamais ces distinctions au sérieux, pour eux un juif était un juif, mais les catégories jouèrent un rôle même jusqu'à la fin ; car elles contribuèrent à dissiper un certain malaise au sein de la population allemande : seuls les juifs polonais étaient déportés, seuls les gens qui s'étaient dérobés au service militaire, etc. Ceux qui ne voulaient pas fermer les yeux ont dû comprendre dès le début qu'« accorder quelques exceptions afin de pouvoir d'autant plus facilement confirmer la règle générale était une pratique généralisée » (selon Louis de Jong, dans un article fort éclairant intitulé « Juifs et non-Juifs dans la Hollande occupée par les nazis »). Ce qui était moralement si désastreux dans l'acceptation de ces catégories*

privilégiées était que toute personne requérant qu'une "exception" soit faite pour elle reconnaissait implicitement la règle, mais ce point semble avoir échappé à ces "hommes bons", juifs et non-juifs, qui s'affairaient autour de tous ces "cas d'espèce" pour qui un traitement de faveur pouvait être demandé [...] Étant sollicités pour faire des exceptions qu'ils accordaient de temps à autre, et s'attirant ainsi de la reconnaissance, [ceux qui étaient engagés dans l'entreprise meurtrière] devaient croire, à tout le moins, qu'ils avaient persuadé leurs adversaires de la légalité de ce qu'ils faisaient. » (*Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*, p. 1146). L'invention de catégories, leur maniement, peut obscurcir profondément l'appréhension de la distinction entre le juste et l'injuste en même temps qu'elle prépare un glissement progressif (en permettant que certaines actions soient possibles, parce que tombant sous l'effet de catégories nouvelles)<sup>4</sup>.

Le deuxième élément qui peut rendre la règle établie difficile à mettre en œuvre est l'effacement de la frontière entre le fait, l'opinion et l'interprétation. La modernité se caractérise par un scepticisme profond devant la notion de fait brut. Elle a pris l'habitude de considérer que tout est discutable, que tout peut être regardé sous des angles différents, que tout est sujet à opinions diverses et même contradictoires. Dès lors, où est le bien, où le mal, et quand peut-on considérer que les bornes ont été franchies ? Pour Arendt, une anecdote qu'elle aime à citer montre la limite de cette position, et illustre qu'il peut et doit exister des faits brutaux : « *Durant les années 20, Clémenceau, peu avant sa mort, se trouvait engagé dans une conversation amicale avec un représentant de la République de Weimar au sujet des responsabilités quant au déclenchement de la Première Guerre Mondiale. On demanda à Clémenceau : "A votre avis, qu'est-ce que les historiens futurs penseront de ce problème embarrassant et controversé ?" Il répondit : "Ça, je n'en sais rien, mais ce dont je suis sûr, c'est qu'ils ne diront pas que la Belgique a envahi l'Allemagne".* » (*La crise de la culture*, p. 304). Il y a peu de faits qui apparaissent dans une telle brutalité (et il manque malheureusement souvent un Clémenceau pour les faire apparaître...). Les faits sont généralement matière à opinion, rendant les distinctions entre juste et injuste peu claires. Plus profondément encore, les vérités de fait se heurtent assez facilement au mensonge, particulièrement dans le monde de l'action : « *L'estompement de la ligne de démarcation qui sépare la vérité de fait et l'opinion appartient aux nombreuses formes que le mensonge peut prendre, et dont toutes sont des formes d'action. Alors que le menteur est un homme d'action, le diseur de vérité, qu'il dise la vérité rationnelle ou la vérité de fait,*

*n'en est jamais un.* » (*La Crise de la culture*, p. 318). Arendt note que le mensonge moderne est ainsi profondément différent du mensonge classique : alors que ce dernier portait sur des faits ou des informations cachés, le mensonge moderne porte sur des faits connus de tous, réinterprétés. Il se révèle dans sa configuration extrême qu'est l'idéologie maniée dans les pays totalitaires (voir notamment *Les origines du totalitarisme*, pp. 683-685).



Adolf Eichmann  
à son procès  
1961

Ceci nous amène au troisième point, celui du langage.

Les régimes totalitaires ont pratiqué, sinon les premiers mais du moins sur une échelle inégalée, le travail sur le langage destiné à brouiller les repères des personnes. Les nazis avaient édicté des règles précises (*Sprachregelung*) : par exemple, on ne disait pas « tuerie », mais « traitement spécial », ou on ne disait pas « déportation » mais « réinstallation ». « *L'effet exact produit par ce système de langage n'était pas d'empêcher les gens de savoir ce qu'ils faisaient, mais de les empêcher de mettre leurs actes en rapport avec leur ancienne notion « normale » du meurtre et du mensonge.* » (*Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*, p. 1101). Le langage employé par un groupe (ou une organisation) peut profondément contribuer à brouiller les repères entre les règles morales simples et les actions des membres du groupe : les mots ayant changé entre-temps, ce qui était moralement interdit hier devient autorisé ou toléré sous une nouvelle appellation.

A partir de l'identification de ces trois points fondamentaux (le jeu autour des catégories, la confusion entre vérités de fait et opinions, le jeu sur le langage), il apparaît que le rapport aux règles morales peut en pratique se trouver dissous dans un groupe au point que ses membres ne fassent plus le lien entre les règles qu'il suivent au jour le jour et les règles morales. Il y a bien des règles de comportement, mais elles relèvent de l'étymologie : comme le note Arendt, morale et éthique viennent du latin « *mores* » et du grec « *ethos* » qui signifient us et coutumes, habitudes (*Responsabilité et jugement*, p. 104). Dans une situation de ce type, qui est la situation de référence, dans lesquelles les règles de comportement sont de simples habitudes, interprétées sous la forme de clichés langagiers, reposant sur des jeux de catégories brouillant le rapport aux règles morales de base, le rappel de ces règles a peu d'effet. Les acteurs ne vivent le plus souvent aucune crise morale : ils suivent les règles en vigueur dans le groupe sans se poser de réelles questions, ils jouent avec les mots et catégorisations pour considérer que leurs comportements sont admissibles et ne posent pas de problème, relevant au pire de la transgression quotidienne. Édicter des codes de déontologie, rappeler des règles de morale élémentaire, peut passer complètement à côté de la pratique, parce que les mots employés transformés en clichés, les catégories mobilisées, les discussions sur les opinions possibles, les habitudes prises, encapsulent le monde de l'action et le protègent de l'irruption des règles morales.

### La réponse aux questions d'éthique

Si la capsule du langage, des catégories, des clichés acceptés, ne peut être percée par le rappel (même en fanfare...) des règles éthiques ou autres codes de déontologie, dans quelles conditions un individu pris dans les règles habituelles d'un groupe évite-t-il de faire ce qui est non-éthique ?

L'étude qu'Arendt fit des mécanismes totalitaires, et de la manière dont certains individus choisirent à un moment de ne pas ou plus<sup>5</sup> avoir le comportement attendu d'eux par les autorités – celui d'un rouage qui applique les lois et règlements sans se poser de question – la ramena à Socrate. Le personnage a quelques caractéristiques idéal-typiques : il pose et se pose des questions, en permanence ; il s'interroge sur toutes les vérités admises et partagées, sur tous les clichés ; il possède une voix intérieure (un démon, dit-il) qui, à certains moments, ne lui indique pas quoi faire mais quoi ne pas faire<sup>6</sup>. Analysant Eichmann d'un côté, et ceux qui entrèrent en résistance, même passive, contre le régime totalitaire, Arendt en revient à ces différents points. Les gens qui se désolidarisèrent de la société totalitaire ne le firent

pas dans le cadre d'une crise de conscience au cours de laquelle la loi morale leur expliqua, en conflit avec les lois établies par le régime, qu'ils ne *devaient* pas faire quelque chose. Ils formulèrent les choses différemment : il n'y eut pas crise morale (même s'ils eurent peur pour eux-mêmes et leurs proches), il y eut un moment où ils se dirent à eux-mêmes : « ça, tu ne peux pas le faire. » Là est le cœur, pour Arendt, de l'attitude éthique : « *Moralement parlant, les seules personnes fiables dans les moments cruciaux sont celles qui disent : "Je ne peux pas".* » (*Responsabilité et jugement*, p. 107). Ce qui est central pour elle est que le phénomène est socratique au sens où il est négatif. Par exemple, elle estime que les règles religieuses n'ont jamais été déterminantes dans ces comportements : des chrétiens ont participé au régime nazi comme d'autres s'en sont rapidement désolidarisés. Mais l'enseignement des règles chrétiennes n'a pas joué selon elle un rôle déterminant dans les choix de comportement. Ce n'est pas un « tu dois ou tu ne dois pas faire ceci ou cela » qui a pesé, mais un : « tu ne peux pas faire ça, même si tout le monde autour de toi le fait. », ce qui est extrêmement différent : « *Je suggèrerais [...] que les non-participants ont été ceux dont la conscience n'a pas fonctionné de cette manière automatique – comme si nous disposions d'un ensemble de règles apprises ou innées que nous appliquerions au cas particulier quand il survient, de sorte que chaque nouvelle expérience ou situation soit déjà préjugée et qu'il nous faille seulement réaliser ce que nous avons appris ou possédons par avance. Leur critère, je crois, était différent : ils se sont demandé dans quelle mesure ils seraient encore capables de vivre en paix avec eux-mêmes après avoir commis certains actes ; et ils ont décidé qu'il valait mieux ne rien faire, non parce que le monde s'en porterait mieux, mais simplement parce que ce n'était qu'à cette condition qu'ils pourraient continuer à vivre avec eux-mêmes. Ils ont donc aussi choisi de mourir quand on les a forcés à participer. Pour le dire crûment, ils ont refusé le meurtre, non pas tant parce qu'ils tenaient fermement au commandement « Tu ne tueras point », que parce qu'ils ne voulaient pas vivre avec un meurtrier – à savoir eux-mêmes. La condition préalable à cette forme de jugement n'est pas une intelligence hautement développée ou une grande sophistication dans les affaires morales, c'est plutôt la disposition à vivre explicitement avec soi, à avoir une relation avec soi, c'est-à-dire à être engagé dans ce dialogue silencieux entre moi et moi-même que, depuis Socrate et Platon, nous appelons en général penser. Cette forme du penser, quoique à la racine de toute pensée philosophique, n'est pas technique et ne concerne pas les problèmes théoriques. La ligne de partage entre ceux qui veulent penser et donc doivent juger par eux-mêmes et les autres, transcende toutes les différences sociales, culturelles ou d'instruction. A cet égard, l'effondrement moral total de la société respectable sous le régime de Hitler peut nous enseigner qu'en de telles circonstances, ceux qui chérissent les valeurs et tiennent fermement aux normes et aux standards moraux ne sont pas fiables : nous savons désormais que les normes et les standards moraux peuvent changer en une nuit, et qu'il ne restera plus que la simple habitude de tenir fermement à quelque chose. Bien plus fiables sont ceux qui doutent et sont sceptiques, non parce que le scepticisme est bon et le doute salutaire, mais parce qu'ils servent à examiner les choses et à se former un avis. Les meilleurs de tous seront ceux qui savent seulement une chose : que, quoiqu'il se passe, tant que nous vivons, nous aurons à vivre avec nous-mêmes.* » (*Responsabilité et jugement*, p. 74-75). Dans le cas Eichmann, au contraire, ce qui frappe Arendt est bien l'incapacité de penser, d'avoir un dialogue avec soi-même : tout ce que Eichmann dit est cliché adopté sans aucune réflexion personnelle<sup>7</sup>. Il n'y a même pas de dimension de volonté du mal : « *La triste vérité est que le mal est, la plupart du temps, le fait de gens qui n'ont jamais pu se décider à être bons ou méchants, à accomplir ou non le mal.* » (*Vie de l'esprit*, p. 236). Il s'agit plutôt d'un manque d'enracinement de

l'individu par la pensée, de son incapacité à devenir une personne en se souvenant : « [...] avant tout ne pas oublier ce qu'on a fait, « y revenir », comme l'indique le mot hébreu *shuv*. Ce lien entre la pensée et le souvenir est particulièrement important dans le contexte qui est le nôtre. Personne ne peut se souvenir de ce qu'il n'a pas pensé en en parlant avec lui-même [...] Penser et se souvenir [...] est la manière humaine d'établir des racines, de prendre sa place dans un monde où nous arrivons tous tels des étrangers. Ce que nous appelons ordinairement une personne ou une personnalité, par opposition au fait d'être un simple être ou de n'être personne, dérive en réalité de ce processus d'enracinement par la pensée. » (*Responsabilité et jugement*, p. 121)<sup>8</sup>.

### Le retour des questions éthiques

Si les questions éthiques sont occultées dans une capsule d'agir routinier d'une part, et si elles se cachent dans le dialogue qu'un individu a ou n'a pas avec lui-même, comment peuvent-elles ressurgir sur le devant de la scène ? Pour Arendt, ce sont les procès qui ont, après une période de mise en sommeil, réveillé les questions éthiques liées au nazisme. Pourquoi ? « *Les questions juridiques et morales ne sont nullement les mêmes, mais elles ont en commun de traiter de personnes, et non de systèmes ou d'organisations. C'est l'indéniable grandeur du judiciaire de devoir attirer l'attention sur la personne individuelle, même à l'époque de la société de masse, où tout le monde est tenté de se considérer comme un simple rouage dans une machine – que ce soit la machinerie bien huilée d'une énorme entreprise bureaucratique, la machinerie sociale, politique ou professionnelle, ou encore la structure chaotique et aléatoire des circonstances dans lesquelles nous passons tous notre vie d'une certaine manière. Le déplacement presque automatique de responsabilités qui a lieu d'habitude dans la société moderne s'arrête soudainement lorsqu'on entre dans un tribunal [...] Dès lors qu'il s'agit de la personne individuelle, la question qui doit être posée n'est plus : Comment fonctionnait ce système ? mais : Pourquoi l'accusé est-il devenu fonctionnaire dans cette organisation ?* » (*Responsabilité et jugement*, p. 87). L'étude des fonctionnements de la bureaucratie, de la manière dont cette dernière peut transformer les individus en rouage, est évidemment, en tant qu'objet des sciences sociales, tout à fait essentielle. Mais, dans le cadre du procès, elle n'a de portée que sur les circonstances atténuantes ou non. La justice depuis qu'elle existe, c'est-à-dire depuis l'antiquité, juge des individus en cherchant à établir leur responsabilité individuelle. Ce faisant, elle remet sur le devant de la scène la question de l'individu dans son rapport à lui-même, qui est la question éthique. C'est du moins ainsi que Arendt envisage les choses. Et ce fut un point de controverse extrêmement douloureux avec Scholem et d'autres interlocuteurs juifs à propos du procès Eichmann. En aucune façon pour Arendt, le procès Eichmann (qui avait une dimension de mise en scène, sinon de spectacle) n'était pour elle le procès du régime nazi ou le moment solennel au cours duquel les victimes de la barbarie pouvaient enfin témoigner de ce qu'elles avaient subi. Pour elle, il ne fallait pas que la justice déviât de sa tâche propre : juger l'individu Eichmann en tant qu'individu<sup>9</sup>. Il n'y a pas d'opposante plus violente à l'idée du procès « symbole », à l'idée qu'un procès n'est pas celui d'un homme mais d'un système, que le judiciaire est là pour traiter des questions plus générales que le simple jugement d'un individu, façon disfonctionnements de la société, qu'Arendt : « *Si l'accusé est pris pour un symbole et le procès pour un prétexte à soulever des problèmes qui sont apparemment d'un intérêt plus grand que celui de l'innocence ou de la culpabilité d'une personne, alors la logique exige que nous nous inclinions devant la thèse d'Eichmann et de son avocat : il devait être cloué au pilori parce qu'il fallait un bouc émissaire non seulement pour la République fédérale allemande mais aussi pour*



*l'ensemble des événements et ce qui les a rendus possibles – l'antisémitisme, le gouvernement totalitaire, sans oublier l'espèce humaine et le péché originel. » (Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem, pp. 1294-1295).*

Dans les sociétés contemporaines, les questions éthiques, qui ont tendance à être occultées, resurgissent de manière centrale au cours des procès, de manière structurelle. Même si le judiciaire a de plus en plus tendance lui aussi à s'en éloigner en sortant du champ de sa compétence exclusive (qui fait sa grandeur) à savoir le fait de se prononcer de manière argumentée et approfondie sur la culpabilité d'un individu ou de plusieurs individus, sans se laisser entraîner dans tout autre débat. Un procès n'est jamais celui d'une entreprise ou d'un groupe de dirigeants : il est celui de personnes dont la culpabilité doit être démontrée. C'est le judiciaire qui, indirectement, fait resurgir les questions éthiques.

### **La question de l'éthique d'entreprise**

Utiliser Arendt pour essayer de penser des problèmes d'entreprise pose les mêmes problèmes que de mobiliser d'autres philosophes dans un domaine qui n'est pas le leur : on sait combien de bêtises s'écrivent chaque jour sur Foucault, Derrida et même Lévinas dans les revues de gestion. Le domaine de réflexion d'Arendt est celui du politique et des régimes totalitaires. C'est à partir de là qu'elle a abordé les questions éthiques. Il s'agit de cas extrêmes, mais au sens où le contexte est extrême alors que les situations sont banales. Le centre de son apport philosophique est sans doute le lien direct qu'elle établit entre la pensée, comme dialogue interrogatif avec soi-même interrompant le processus de l'agir avec tous ses automatismes<sup>10</sup>, toujours négatif mais préparant l'action future<sup>11</sup>, et l'attitude morale. Pour elle, le fait que le français n'ait pas distingué entre la conscience morale (le fait que je me dédouble pour me juger) et la conscience (le fait que le « je » soit présent à lui-même dans une forme de dédoublement quand il pense) permet de mieux voir le lien entre les deux phénomènes, alors que la séparation ayant eu lieu en anglais (tardivement, note-t-elle), entre « *conscience* » et « *consciousness* » ne permet pas de mettre en lumière aussi bien ce lien (*Responsabilité et jugement*, p. 211).

On dira que les questions d'éthique des affaires sont de nature pourtant différente en ce qu'elles portent sur des actes moraux d'une gravité moindre et d'une nature différente parce qu'impliquant essentiellement le rapport à l'argent. Les analyses de Arendt amènent pourtant à voir la question de l'éthique d'entreprise dans son lien direct avec les processus mêmes de décision dans l'organisation : le risque de comportements non-éthiques est, comme le risque de déclin et de disparition de l'organisation, lié à la domination sans partage des automatismes de pensée et d'action. Les clichés trop bien partagés conduisent inévitablement à la disparition des groupes humains (États, sociétés, organisations), comme ils conduisent à un possible dérèglement éthique des comportements. Les individus se comportent selon les habitudes réglées du groupe, sans plus se poser de question. Ils le font d'autant plus facilement que le temps les presse, qu'ils agissent dans l'urgence. Dans cet univers, la réponse au risque n'est pas le rappel de règles qui apparaissent abstraites et pouvoir s'appliquer à leur tour mécaniquement : « *Ceux qui, dans des situations parfaitement normales, en appellent à des normes morales élevées s'apparentent beaucoup à ceux qui invoquent Dieu en vain.* » (*Responsabilité et jugement*, p. 132). La seule véritable réponse est l'entrée dans la pensée : « *arrête-toi et réfléchis* » (idem). Elle passe par un dialogue des individus avec eux-mêmes indépendamment des clichés partagés avec les autres, donc par le rétablissement d'une possibilité de solitude,

d'une indépendance de l'individu dans sa faculté de penser et de parler, d'un enracinement en soi-même. Ceci suppose la construction d'un espace dans lequel la critique redevient possible à partir d'une réflexion individuelle en marge du ronronnement des processus automatiques, sachant que ce moment critique est lui-même porteur de risque de paralysie, qu'il faudra surmonter : « [...] *la paralysie de la pensée est double : elle est inhérente au fait de s'arrêter pour penser, à l'interruption de toutes les autres activités, et elle peut avoir un effet paralysant quand vous en sortez et que vous n'êtes plus sûrs de ce qui vous semblait indubitable, alors que vous étiez sans y penser engagés dans ce que vous faisiez. Si votre action consistait à appliquer des règles générales de conduite à des cas particuliers tels qu'ils se produisent dans la vie ordinaire, alors vous vous retrouverez paralysés parce qu'aucune de ces règles ne résistera au vent de la pensée [...] Tous les examens critiques doivent passer par un stade de négation, au moins hypothétique, des opinions et des "valeurs" admises pour découvrir leurs implications et leurs présupposés tacites ; et, en ce sens, le nihilisme peut être considéré comme un danger de la pensée qui est toujours présent [...] Penser est toujours dangereux pour tous les credo et, en soi, ne donne lieu à aucun nouveau credo. » (Responsabilité et jugement, pp. 201-203).*

Ce n'est pourtant qu'au prix de ce risque-là que l'on peut éviter les deux risques encourus dans les fonctionnements organisationnels : le déclin de l'organisation et la prolifération de comportements non-éthiques sous le même poids des automatismes.

### Appendice : un essai d'illustration

Un cas peut illustrer ce qui vient d'être dit. Il s'agit de l'extrait d'un entretien mené par Colette Depeyre et l'auteur du présent article avec un ancien dirigeant de Boeing. En 2004 éclate un scandale impliquant la firme. Darlene Druyun, ancienne responsable du Département de la Défense pour les achats concernant les forces aériennes (*Air Force's Deputy Assistant Secretary for Acquisition*) qui, dans le cadre de cette fonction, avait signé de très importants contrats en faveur de Boeing (les bombes de petit diamètre et la modernisation de l'avionique des C-130 notamment) est condamnée à neuf mois de prison en octobre 2004 pour avoir favorisé Boeing dans ces appels d'offres et pour s'être fait embaucher ensuite par la firme. La transaction avec le Département de la Justice américain mettant fin à l'affaire coûta en 2006 615 millions de dollars à l'entreprise. La personne interviewée présente les choses ainsi : « J'ai assisté un jour à une réunion des 200 top managers de Boeing au cours de laquelle on nous a présenté Darlene Druyun, venant de rentrer dans la société après avoir appartenu à l'un des départements acquisition du *Department of Defense*. Je me tourne vers mon voisin et je lui fais : « il n'y a pas un problème, là ? Je croyais que c'était interdit. » Il me répond : « non, laisse tomber, il n'y a pas de problème, c'est courant. "*It's not a big deal.*" 365 jours par an, on nous inculquait qu'il fallait être éthique, respecter des règles, faire très attention, et en même temps plus personne ne se préoccupait de ce genre de situation. Cela reflétait une culture. La firme voulait gagner, dominer, gagner tous les contrats. » Le cas illustre la manière dont les automatismes dominant alors même que les règles éthiques sont affichées, répétées, « matraquées » dans l'entreprise, la catégorisation élaborée par les membres de l'entreprise (distinguant entre transgressions ordinaires et « *big deals* » éthiques – cette dernière catégorie étant la transposition anglo-saxonne du « *skandalon* » grec des évangiles) leur permettant de se protéger des crises morales et des règles en « encapsulant » les pratiques devenues courantes, ainsi que la capacité individuelle

de continuer à penser, mais en l'absence d'un espace d'échange et de critique, puisque l'échange fonctionne ici sur le mode de l'aparté.

### Bibliographie

- Arendt Hannah (1981) *La vie de l'esprit*. Paris, P.U.F.
- Arendt Hannah & Heinrich Blücher (1999, trad. fr.) *Correspondance (1936-1968)*. Paris, Calmann-Lévy.
- Arendt Hannah & Martin Heidegger (2001, trad. Franç.) *Lettres et documents 1925-1975*. Paris, Gallimard.
- Arendt Hannah (2002) *Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*. Paris, Gallimard/Quarto.
- Arendt Hannah (2005) *Responsabilité et jugement*. Paris, Payot.
- Arendt Hannah (2005) *La crise de la culture*. Folio Essais.
- Arendt Hannah (2005) *Journal de pensée*. Paris, Seuil. Tomes I & II. Paris, Seuil.
- Heuer Wolfgang (2005) *Hannah Arendt. Biographie*. Paris, éditions Jacqueline Chambon.
- Zinoviev Alexandre (1990) *Notes d'un veilleur de nuit*. Lausanne, l'Âge d'homme. ■

**Hervé Dumez**

PREG — CNRS / École Polytechnique

1. Ce n'est pas la première fois qu'elle l'est : voir notamment Nielsen Richard P. (1984) « Toward an Action Philosophy for Managers Based on Arendt and Tilllich. » *Journal of Business Ethics*, vol. 3 ; Issue 2, May, pp. 153-161. Peut-être plus intéressante serait la confrontation avec des démarches ne citant pas Arendt mais présentant des proximités sur certains aspects, comme celle de Albert Bandura — voir par exemple : Bandura Albert (1999) « Moral disengagement in The Perpretation of Inhumanities ». *Personality and Social Psychology Review*, vol. 3, n°3, pp. 193-209. Je remercie Corentin Curchod de m'avoir suggéré ce rapprochement possible.
2. « *Scarcely anything material or established, which I was brought up to believe was permanent and vital, has lasted. Everything I was sure or taught to be sure was impossible, has happened.* » cité en anglais in *Journal de pensée*, Tome II, p. 833)
3. La lettre citée ne figure pas dans l'édition Quarto du livre sur le procès Eichmann. A l'automne 1951, Arendt a travaillé particulièrement Montesquieu (voir *correspondance avec Blücher*, pp. 256-257). A ma connaissance pourtant (mais ses notes sur Montesquieu n'ont jamais été publiées), elle n'a jamais cité ce passage de Montesquieu pourtant particulièrement proche de sa conception : « On va au mal par une pente insensible et on ne remonte au bien que par un effort. » *De l'Esprit des lois*, Livre V, chapitre VII.
4. A contrario, le seul pays occupé qui réussit à ne pas tomber dans le mal est celui qui refusa toute distinction de catégories, c'est-à-dire le Danemark. « *Ce qui fut décisif dans toute cette affaire fut que les Allemands ne parvinrent même pas à introduire la distinction extrêmement importante entre les Danois d'origine juive nés au Danemark, qui étaient environ six mille quatre cents, et les mille quatre cents juifs allemands réfugiés, qui avaient trouvé asile dans ce pays avant la guerre et que le gouvernement allemand avait déclarés apatrides [...]. Les Danois expliquèrent aux responsables allemands que, comme les réfugiés apatrides n'étaient plus des citoyens allemands, les nazis ne pouvaient les réclamer sans l'accord danois. Ce fut un des rares cas où le fait d'être apatride s'avéra un atout, bien que ce n'ait pas été le fait d'être apatride en tant que tel qui sauva les juifs mais le fait que le gouvernement danois avait décidé de les protéger.* » (*Les origines du totalitarisme/Eichmann à Jérusalem*, p. 1184)
5. Sur ce phénomène des individus qui, après avoir réussi à se conformer à l'univers totalitaire, brusquement ne peuvent plus, sur la banalité de la dissidence, voir les *Notes d'un veilleur de nuit* d'Alexandre Zinoviev.

6. « C'est une voix qui se fait entendre de moi, et qui, chaque fois que cela arrive, me détourne de ce qu'éventuellement je suis sur le point de faire, mais qui jamais ne me pousse à l'action » (Apologie de Socrate, 31c & d).
7. Parlant d'Eichmann, elle remarque « son lot plutôt limité de phrases toutes faites » (Responsabilité et jugement, p. 186).
8. Ou encore, dans un texte clair quoique complexe : « La conscience est, elle aussi, une réflexion après coup. Le témoin (« testis » — Cicéron) que je porte avec moi ne se fait entendre qu'une fois l'action accomplie, et seulement lorsque je suis en désaccord avec ce que j'ai fait. Penser signifie : imagine ce que tu aurais à dire, dans la mesure où tu serais ton propre témoin, une fois que tu as agi et que l'action est maintenant remémorée, c'est-à-dire t'apparaît. Fais-là apparaître avant qu'elle ait lieu, comme si elle avait déjà eu lieu. » (Journal de pensée, pp. 954-55). On est très loin d'un rapport mécanique à la règle morale.
9. D'où ses réactions, qui peuvent paraître parfois étonnamment dures : « L'erreur principale — si on peut dire — n'est pas seulement d'oublier complètement Eichmann, son nom par exemple peut ne pas être cité des jours durant (ce qui est typique par exemple : après que l'accusation a posé environ 29 volumes de Hans Franck [gouverneur de Pologne, exécuté à Nuremberg] sur la table du tribunal, Servatius [l'avocat de Eichmann] se lève et demande : le nom d'Eichmann est-il cité dans ces volumes ? Réponse : non), mais les juifs veulent raconter leurs souffrances au monde entier, et ils en oublient qu'ils sont là pour représenter des actes. Il va de soi qu'ils ont plus souffert qu'Eichmann. C'est le centre du problème : vouloir faire d'un procès en même temps une sorte d'inventaire historique. Et, en plus, quelque atroces que ces crimes aient pu être, ils ne sont pas unprecedented ; et je ne suis pas la seule, bien d'autres que moi ont aussi le sentiment désagréable que l'essentiel se trouve ramené sous un fatras d'atrocités et de cruautés. » (Correspondance avec Blücher, lettre du 06.05.1961, p. 485).
10. « On ne doit pas oublier que le processus de pensée lui-même est incompatible avec toute autre activité [...] Quand on pense, on cesse de faire tout ce qu'on faisait et, tant qu'on est deux en un, on est incapable de faire autre chose que de penser » (Responsabilité et jugement, p. 132). Arendt a été très frappée par cette remarque de Valéry : « Tantôt je pense et tantôt je suis » (elle l'a notée dans son Journal de Pensée, tome II, p. 900 et dans une lettre à Heidegger du 27 mars 1972 elle écrit : « Connais-tu la remarque incidente de Valéry : "tantôt je pense, tantôt je suis" ? Il y a là quelque chose de tout à fait vrai. » — Correspondance avec Heidegger, p. 225). Il y a alternance entre le monde de l'agir structuré par l'automatisme et la pensée, mais pas coïncidence.
11. « Et non seulement cette faculté n'est "bonne à rien" dans le cours ordinaire de nos affaires où ses résultats demeurent incertains et invérifiables, mais elle est aussi en quelque sorte autodestructrice. » (Responsabilité et jugement, p. 192) ; « le produit dérivé de la pensée est en soi d'importance secondaire » (Responsabilité et jugement, p. 134).