

NOTE DU CREOQN

Centre de Recherche de l'École des Officiers de la Gendarmerie Nationale

Numéro 56 - Janvier 2021

Colonel Philippe DAVADIE



ÉTHIQUE ET INNOVATION : CONFLITS DANS L'ORGANISATION

L'époque actuelle pare l'innovation de beaucoup de vertus : moteur du développement, révélatrice du caractère inventif des membres d'une organisation, créatrice de valeur, elle devient même une quasi-injonction. Si, auparavant, il fallait publier, il faut maintenant innover : au désormais traditionnel *publish or perish* semble ainsi avoir succédé l'implicite *innovate or abdicate*. Pourtant, nous remarquons que, malgré cette injonction, tout le monde n'innove pas, de même que toutes les organisations ne sont pas innovantes.

Cette injonction au progrès, au dépassement de ses propres limites, à la pensée « hors du bocal », semble freinée par plusieurs éléments dont l'inventaire n'a pas encore été réalisé de manière exhaustive.

Nous pourrions néanmoins y trouver pêle-mêle un certain conservatisme, voire une frilosité certaine, un manque d'ambition ou d'enthousiasme, un défaut d'esprit créateur, la satisfaction de la routine, la peur de l'inconnu, et même une conception réductrice de l'éthique qui briderait le progrès scientifique et technologique en lui imposant des limites qui n'auraient pas lieu d'être.

Cette opposition entre éthique et innovation donne d'ailleurs lieu à des débats souvent passionnés. Nul besoin de s'appesantir sur les questions de bioéthique qui sont même devenues clivantes. Il suffit pour s'en convaincre de prendre en considération deux sujets marqueurs de notre modernité : l'intelligence artificielle et la robotisation.

Parler de robotisation appelle implicitement à évoquer l'éthique, notamment lorsque le débat aborde les systèmes d'armes létaux autonomes (SALA) ou, plus prosaïquement, les drones tueurs. Mais sans évoquer cette fonction extrême des robots, nous pouvons nous demander quelles règles « éthiques » ces derniers, dont le nombre augmente, devraient suivre. L'aporie classique étant celle de la réactualisation du dilemme du tramway (faut-il qu'un tramway hors de contrôle écrase une personne pour en sauver cinq ?)¹ transposé à la voiture autonome qui doit maintenant résoudre ce qui est qualifié d'algorithme de la mort², ce dernier étant parfois agrémenté de considérations relatives à la nature des potentielles victimes (scientifique, femme enceinte, etc.). Poser ainsi l'alternative revient à oublier que répondre à une telle question signifie que la voiture autonome est aussi capable d'identifier précisément chaque personne qu'elle croise, ce qui soulève d'autres questions éthiques.

De même, la question de l'éthique revient souvent dans les débats relatifs à l'intelligence artificielle : les choix éthiques reflétant les cultures³ expliqueraient que certains pays se permettent des développements qui sont bien plus encadrés en France. L'exemple de la reconnaissance faciale et de son utilisation en Chine l'illustre⁴.

Face à cette opposition vient alors à l'esprit la question de savoir s'il serait possible d'innover éthiquement ?

1 FOOT, Philippa, « The Problem of Abortion and the Doctrine of the Double Effect », *Virtues and Vices*, Oxford, Basil Blackwell, 1978, première édition : *Oxford Review*, 1967, numéro 5. THOMSON JARVIS, Judith, « Killing, Letting Die, and the Trolley Problem », *The Monist*, 1976, vol. 59, p. 204-217.

2 DEBROISE, Anne. Voiture autonome : l'algorithme de la mort. *Science & vie*. 2016, n° 1191, p. 86-91.

3 AWAD, Edmond, DSOUZA, Sohan, KIM, Richard, SCHULZ, Jonathan, HENRICH, Joseph, SHARIFF, Azim, BONNEFON, Jean-François, RAHWAN, Ivad. *The Moral Machine experiment*. *Nature*, 2018. Disponible sur : <https://www.nature.com/articles/s41586-018-0637-6>

4 BLOCH, Emmanuel. Quelle éthique pour l'intelligence artificielle ? *Harvard Business Review*, 2020. Disponible sur : <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/01/29103-quelle-ethique-pour-lintelligence-artificielle/>

Répondre à cette question nous incite d'abord à définir les termes « éthique » et « innovation », puis à évoquer les conflits que leur cohabitation génère, avant de voir dans quelle mesure il est possible de répondre aux multiples questions qu'elle-même soulève.

I) Définitions

Définir l'éthique est une gageure, tant l'obtention d'un consensus est difficile. Proche de la morale et de la déontologie, cette discipline philosophique portant sur les jugements moraux est souvent confondue avec l'un de ces termes. Socrate, Platon et les philosophes de l'Antiquité l'ont étudiée, avant que les philosophes modernes lui donnent une acception différente. Appliquer l'éthique aux sciences et, partant, à l'innovation, nous amène à évoquer la bioéthique : ayant pris son essor à partir du procès intenté aux médecins à Nuremberg de décembre 1946 à août 1947, elle entretient ainsi une proximité certaine avec le droit.

Dégager l'éthique du mélange qu'elle semble constituer avec la morale, la déontologie et le droit s'avère ainsi ardu, tant les frontières entre ces termes peuvent sembler poreuses. Quels éléments permettent alors de les différencier ?

Si le droit se définit comme « *l'ensemble des règles qui régissent la conduite des hommes et des femmes en société, les rapports sociaux* »⁵, ou encore « *l'ensemble des règles imposées aux membres d'une société pour que leurs rapports sociaux échappent à l'arbitraire et à la violence des individus et soient conformes à l'éthique dominante* »⁶, la déontologie est pour sa part (selon Larousse) « *l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession, la conduite de ceux qui l'exercent, les rapports entre ceux-ci et leurs clients et le public* ». Restreinte à un groupe de personnes, la déontologie se formalise de plus en plus *via* l'apparition de codes et chartes de déontologie. En outre, son irrespect est souvent répréhensible, comme l'illustrent les décisions en ce sens du Défenseur des droits⁷. Le site Internet de ce dernier mentionne d'ailleurs que le respect de la déontologie des professionnels de la sécurité est un de ses domaines de compétence⁸, et précise même que « *les règles de déontologie qui encadrent les activités des professionnels de la sécurité publique et privée sont fixées dans différents codes et chartes : secret et discrétion professionnels, probité, discernement, impartialité, respect de la population, règles d'usage de la force... En France, le Défenseur des droits est l'autorité chargée de veiller au respect de ces règles de bonne conduite* ».

Que reste-t-il alors pour l'éthique ?

Selon Larousse, elle serait la « *partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale* » ou encore « *l'ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un.* », ce qui ferait définir l'éthique par la morale, elle-même étant un « *ensemble de règles de conduite, considérées comme bonnes de façon absolue ou découlant d'une certaine conception de la vie* ».

L'éthique serait ainsi un ensemble de règles de conduite, non codifiées (au sens strict du terme), et qui concerneraient préférentiellement les personnes plutôt que les groupes. Elle montrerait son utilité pour prendre en compte ce que nous pouvons appeler les *interstices* laissés par le droit et la déontologie, ces deux disciplines ne prenant heureusement pas en compte tous les aspects de la vie quotidienne.

Définir l'innovation est tout aussi délicat car, du fait de l'actuelle injonction implicite à l'innovation, l'obtention d'un consensus est également difficile. L'innovation peut être vue comme une recherche constante d'améliorations de l'existant, en opposition avec l'invention, qui vise à créer du nouveau. L'étymologie nous apprend cependant qu'innover vient du latin *innovare* « revenir à, renouveler » (Académie Française) mais aussi du verbe *novare* qui signifie « changer » (Littré). Innovation, renouvellement et changement ne sont donc pas des termes étrangers les uns aux autres.

Au-delà de l'étymologie, la question principale est de savoir s'il existe une frontière entre l'innovation et l'amélioration ou si cette dernière est une innovation particulière. Si l'amélioration est une innovation, alors toute personne est potentiellement innovante. Si les deux termes diffèrent, l'innovation ne concerne plus qu'une minorité de personnes qui, par l'originalité de leur travail, questionnent, voire perturbent leur organisation d'appartenance, à cause du caractère souvent imprévisible de l'innovation.

L'innovation questionne et perturbe, car elle peut en effet remettre en cause des façons de faire, des méthodes de travail ou même un type d'organisation. Il est donc logique que les organisations essaient d'encadrer les innovations, car elles ne peuvent en permanence changer leur mode de fonctionnement. Pourtant, le management de l'innovation, à savoir la mise en œuvre de techniques de gestion afin de créer les conditions les plus favorables à l'apparition d'innovations s'est

5 Littré, dictionnaire de la langue française.

6 *Dictionnaire de l'économie et des sciences sociales*, Nathan, Paris 1993.

7 *La veille juridique du CREOGN, rubrique Déontologie et sécurité*, année 2019, p. 13 et seq., p. 30 et seq. Disponible sur : <https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/crgn/publications/les-veilles-juridiques-thematiques-annuelles/rubrique-deontologie-et-securite>

8 Cf. <https://defenseurdesdroits.fr/>

développé dans de nombreuses entreprises. Ainsi, 3M est souvent citée comme entreprise innovante du fait notamment du management particulier qu'elle a mis en œuvre⁹, William McKnight, un de ses emblématiques dirigeants, ayant déclaré : « *it becomes increasingly necessary to delegate responsibility and to encourage men and women to exercise their initiative. This requires considerable tolerance. Those men and women, to whom we delegate authority and responsibility, if they are good people, are going to want to do their jobs in their own way. Mistakes will be made. But if a person is essentially right, the mistakes he or she makes are not as serious in the long run as the mistakes management will make if it undertakes to tell those in authority exactly how they must do their jobs.* »

II) Conflits

Les définitions, si ce n'est posées, du moins approchées, il devient maintenant possible d'aborder la question des rapports entre ces deux termes. Une première analyse nous amène à constater que, lorsque éthique et innovation se rencontrent, divers conflits de nature différente surgissent.

Le premier conflit qui apparaît est un conflit de règles. En effet, l'éthique définit des règles que chacun demeure libre de suivre. Adopter un comportement éthique revient donc à suivre volontairement les règles édictées alors que, nous l'avons vu précédemment, l'innovation a tendance à perturber, voire briser les règles qui régissent l'organisation. Ce conflit de règles est caractérisé par trois éléments :

- son lieu tout d'abord, qui est en fait double. En effet, ce conflit apparaît aussi bien chez l'innovateur qui doit décider s'il se conformera aux règles éthiques, éventuellement au détriment de l'innovation qu'il comptait effectuer, mais aussi au sein même de l'organisation qui doit décider si les règles qui entrent en conflit avec l'innovation sont ou non de stricte observance ;

- sa temporalité ensuite, car le respect des règles éthiques se pose non seulement lorsque l'innovateur se demande s'il lui faut les respecter dans ses travaux actuels, mais aussi lorsque son innovation sera mise en œuvre : brisera-t-elle des règles éthiques et, dans l'affirmative, lesquelles ? Ainsi, on dit que Louis XV préféra verser une pension de 2000 livres à Dupré pour que celui-ci ne divulgue à personne le secret du feu grégeois qu'il avait retrouvé, tant le roi était effrayé des conséquences de son utilisation sur le champ de bataille¹⁰ ;

- ses acteurs enfin, car si l'innovateur est autorisé à s'affranchir de certaines règles, les autres membres de l'organisation doivent cependant continuer de toutes les respecter.

Ce dernier élément du conflit de règles entraîne de ce fait un conflit qui se situe dans le domaine des ressources humaines (RH) : l'organisation doit-elle favoriser l'innovateur en le laissant s'affranchir de certaines règles ou doit-elle imposer à chacun une stricte observance des règles qui la régissent ? La réponse à cette question n'est pas neutre, dans la mesure où elle peut consacrer une inégalité de fait entre les membres de l'organisation, ce qui ne manquera pas de décevoir ceux auxquels il sera enjoint de respecter les règles. Le germe de potentiels conflits futurs est ainsi identifié.

Ce conflit interne au domaine RH risque fortement de se transformer en un conflit de stratégie de l'organisation : doit-elle favoriser sa pérennité en prônant un certain conservatisme ou lui faut-il au contraire favoriser l'innovation qui risque de remettre en question ce qui fait sa prospérité actuelle ? Un célèbre exemple de ce dilemme posé à l'organisation est celui de Kodak : l'entreprise n'a pas cru à l'essor de la photo numérique alors qu'elle en était l'instigatrice, car elle a préféré capitaliser sur la vente de films argentiques qui constituait le plus gros de son activité¹¹.

Ce conflit rejaille alors sur l'organisation dans laquelle œuvre l'innovateur. Elle doit en effet définir quelles sont les règles qui priment (celles qui favorisent l'innovateur ou l'organisation), ce qui aura des répercussions sur la façon dont l'organisation se (re)structurera.

Cette succession de conflits nous amène alors à passer du dilemme de l'innovateur, tel que Christensen l'a formalisé¹², au dilemme de l'organisation qui veut concilier éthique et innovation : que faut-il faire primer ? Les règles éthiques pour que la production les respecte, ou la production afin que les règles éthiques s'y plient ? Une cote mal taillée est inenvisageable, car si l'on peut suspendre l'observation de règles, une innovation ne peut être amoindrie : elle doit être acceptée ou rejetée dans sa totalité. L'organisation doit ainsi recourir à un véritable jugement de Salomon qui est un acte fort, voire violent, et non un timide partage.

Nous constatons ainsi que l'introduction d'une réflexion éthique dans le processus d'innovation a pour conséquence de générer un certain nombre de conflits, voire de dilemmes au sein de l'organisation voulant innover. Ces conflits ne

9 CONCEIÇÃO, Pedro, HAMILL, Dennis, PINHEIRO, Pedro. Innovative science and technology commercialization strategies at 3M: a case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2002, vol. 19, n° 1, p. 25-38.

10 Même si les avis divergent quant à la véracité du fait.

11 SILBERZAHN, Philippe. Kodak, un exemple typique d'une entreprise leader victime du dilemme de l'innovateur, 2012. Disponible sur: <https://philippesilberzahn.com/2012/01/23/fin-de-kodak-victime-dilemme-de-linnovateur/>

12 CHRISTENSEN, Clayton. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*.

peuvent demeurer longtemps sans réponse, car une politique attentiste risque de démotiver les innovateurs et les pousser *de facto* au départ.

La résolution de ces conflits devient ainsi un impératif pour l'organisation qui souhaite développer l'innovation en son sein.

III) Résoudre les conflits

S'il est juste et aisé de proclamer que la résolution des conflits est indispensable, il est néanmoins plus difficile de passer de l'injonction à la pratique.

Ce passage est complexe pour plusieurs raisons.

La première est que, dans le domaine de l'éthique, aucune règle supérieure ne s'impose à l'organisation. Ses règles de fonctionnement lui sont propres, et il lui est loisible de les modifier comme elle le souhaite si elle estime que, ce faisant, elle sera plus efficace ou accomplira mieux ses missions.

La deuxième est que, même s'il revient au dirigeant de trancher, sa décision ne peut apparaître comme le « fait du prince » : puisque dans ce domaine rien n'est figé, il lui faut argumenter et expliquer les motifs de sa décision. D'autant plus qu'il peut ne pas être un spécialiste du domaine dans lequel l'innovation a lieu et que les conflits énumérés *supra* traduisent des déséquilibres potentiels ou avérés au sein de l'organisation. Son dirigeant est ainsi celui qui doit établir un nouvel équilibre, stable dans la mesure du possible.

La troisième découle de la précédente : comment le dirigeant peut-il faire pour que sa décision n'apparaisse pas comme un « fait du prince », mais qu'elle recueille l'adhésion d'au moins une partie des membres de l'organisation ?

Comme aucune règle n'oblige à trancher dans un sens ou dans l'autre, que nous nous trouvons dans ces interstices où le droit et la déontologie n'obligent pas, il peut être alors utile de faire appel à un comité d'éthique dont le rôle est d'exposer au dirigeant les enjeux éthiques, présents et futurs, du développement de l'innovation. Ce comité doit avoir une liberté certaine de recommandation, car si tel n'était pas le cas, il ne pourrait éclairer loyalement le dirigeant. La limite de son action est qu'il n'oblige pas le dirigeant (sinon il s'arrogerait les pouvoirs de ce dernier) mais, en lui apportant de nouveaux éclairages, il le confirme dans sa position de chef qui doit décider.

L'autre atout du comité d'éthique est de fournir à l'innovateur un recul sur ses travaux. L'effet tunnel existe également pour le chercheur persuadé d'œuvrer pour le progrès de la science ou le bien de l'humanité. En soumettant son innovation à l'avis d'un comité d'éthique, il bénéficie d'un éclairage extérieur utile.

Le conflit né de la confrontation de l'éthique et de l'innovation peut être résolu de trois façons différentes : l'abandon des règles éthiques ou de l'innovation, le travestissement de l'un de ces éléments pour donner l'illusion qu'ils sont tous deux respectés, ou encore la recommandation éthique, laissant le dirigeant libre de la faire respecter.

L'abandon d'un des éléments est la décision la plus simple à prendre, mais pas nécessairement la plus facile à justifier.

Si la décision du travestissement de l'un d'eux est prise, il y a fort à parier que le sort tombera sur l'éthique. Il est en effet plus facile de trouver des arguments justifiant son évolution (le progrès, l'évolution, l'adaptation au siècle nouveau, etc.) que de demander à l'innovateur de modifier ses travaux. Cependant, adapter les règles éthiques lorsqu'une innovation apparaît revient à les considérer comme une simple variable d'ajustement. L'éthique n'a certes pas de force contraignante mais son adaptation permanente la transformera en girouette.

La recommandation du comité d'éthique peut apparaître comme une solution insatisfaisante, dans la mesure où elle n'est pas une injonction qu'il suffit de suivre, mais bien une réelle aide à la décision. Le décideur doit prendre position et, comme la recommandation est argumentée, il doit argumenter de même, surtout s'il décide de ne pas la suivre.

Pour conclure, nous le voyons, se soucier de l'éthique alors qu'elle est engagée dans un processus d'innovation amène l'organisation à se poser des questions qu'elle n'avait pas forcément identifiées.

Un autre point à souligner est que l'éthique n'a pas de réponse immédiate : convoquer l'éthique à la table des décisions, c'est prendre le risque de soulever des questions dérangeantes ou auxquelles on aurait préféré ne pas répondre.

L'avantage est qu'elle clarifie les choses : un innovateur a pour but d'innover et, comme l'avait déclaré un précédent président de la République, « un chef est fait pour cheffer ».

*Le colonel Philippe DAVADIE est directeur de
l'enseignement et de la recherche du Pôle judiciaire de la
gendarmerie nationale, docteur en sciences de gestion.*