



HAL
open science

L'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ? La formalisation de l'éthique dans l'entreprise : la confusion du vrai et du bien

Pierre Kletz

► To cite this version:

Pierre Kletz. L'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ? La formalisation de l'éthique dans l'entreprise : la confusion du vrai et du bien. Gestion et management. HEC PARIS, 1997. Français. NNT : 1997EHEC0052 . pastel-00994802

HAL Id: pastel-00994802

<https://pastel.hal.science/pastel-00994802v1>

Submitted on 22 May 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES
JOUY-EN-JOSAS

THESE

TOME I

**POUR L'OBTENTION DU TITRE
DE DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION**

Nouveau doctorat (arrêté du 30 mars 1992)

SUJET

**L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE
PEUT-ELLE CONSTITUER UN OBJECTIF MANAGERIAL PERTINENT ?**
LA FORMALISATION DE L'ETHIQUE DANS L'ENTREPRISE : LA CONFUSION DU VRAI ET DU BIEN

Candidat

PIERRE KLETZ

JURY

Président

JOSE ALLOUCHE

Professeur, Université de Versailles - Saint-Quentin en Yvelines

Directeur de thèse

YVON PESQUEUX

Professeur associé, Docteur d'Etat, Groupe HEC

Suffragants

CHARLES-HENRI D'ARCIMOLES

Professeur, Université de Poitiers, *rapporteur*

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

Professeur associé, habilité à diriger des recherches, Groupe HEC

ALAIN BURLAUD

Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), *rapporteur*

BERNARD RAMANANTSOA

Professeur, Directeur Général du Groupe HEC

Septembre 1997

Le groupe HEC n'entend donner
ni approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse :
ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

*A mes parents, Jan et Colette,
pour leur affection sans condition.*

REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à M. Yvon PESQUEUX pour la constance avec laquelle il a suivi mon travail. Au cours de celui-ci, l'acuité et la netteté de ses remarques, comme de ses critiques, m'ont été d'une aide précieuse. Par sa disponibilité, son attitude volontaire pour que ce projet avance, il a grandement contribué à ce que cette thèse voie le jour.

Je souhaite également exprimer la dette particulière que j'ai à l'égard de Mme Claudette BABUSIAUX et M. Dominique LACAZE qui m'ont pris, depuis plusieurs années, sous leur protection à l'Université de Paris X Nanterre, veillant à ce que les conditions matérielles de ma recherche soient acceptables. Leur attitude m'a grandement appris sur les responsabilités d'un pédagogue.

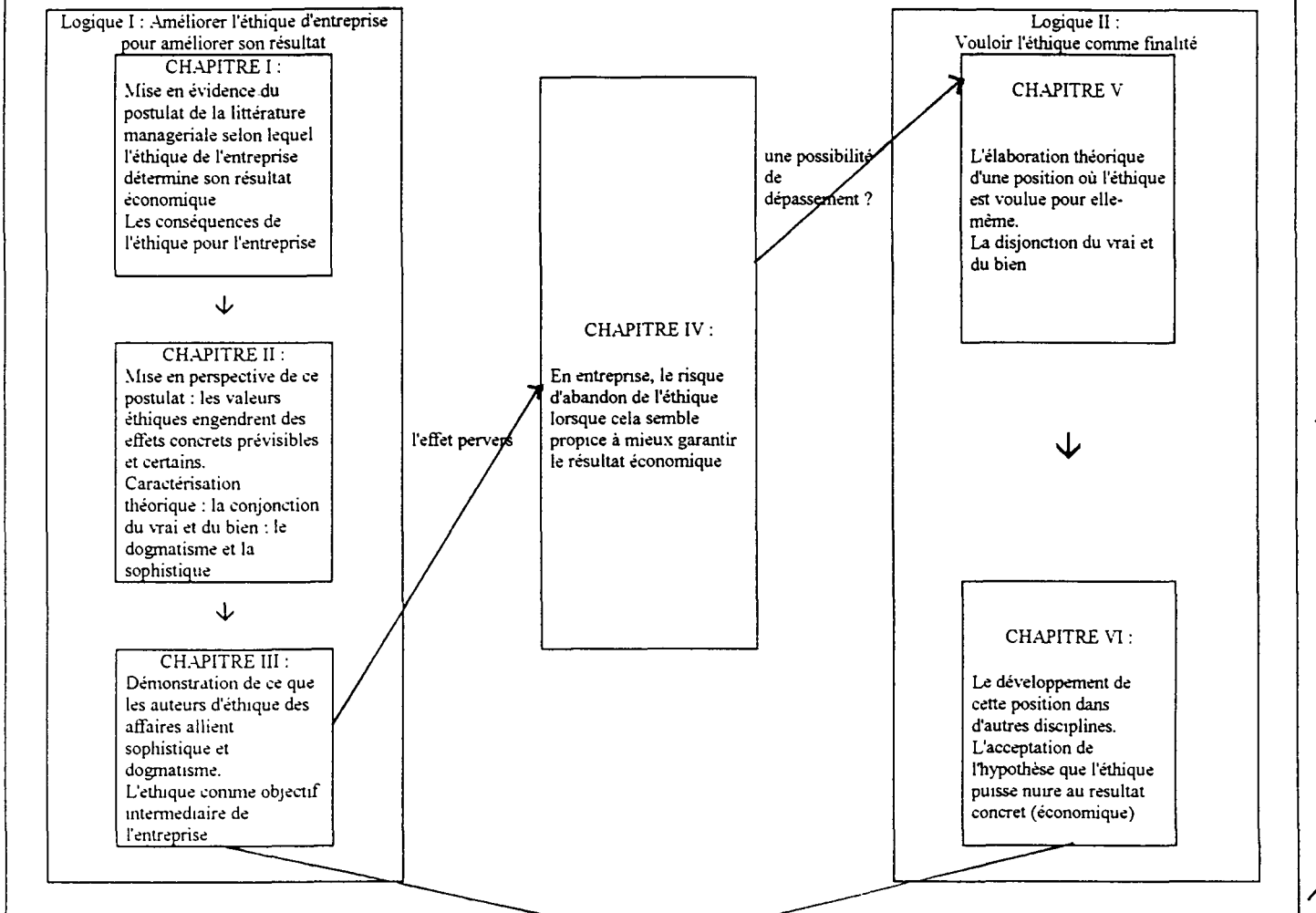
Je remercie vivement Messieurs Alain BURLAUD et Charles-Henri d'ARCIMOLES d'avoir accepté d'être rapporteurs de cette thèse.

Mes remerciements vont également à Messieurs José ALLOUCHE, Charles-Henri BESSEYRE des HORTS et Bernard RAMANANTSOA pour leur participation au jury.

Je veux aussi remercier M. Gilles AMADO qui, dès le début de ma recherche, s'est déclaré intéressé par mon sujet.

Et enfin, comment exprimer ma gratitude à l'égard de ma femme, Frédérique, qui, outre l'appui moral permanent qu'elle m'a manifesté, la patience infinie dont elle a fait preuve au cours des phases d'écriture et parfois de doute, a encore investi un nombre incalculable d'heures dans la réalisation matérielle de cette thèse.

Travail théorique : mise en évidence de l'existence de deux logiques présidant à l'adoption de l'éthique comme objectif managerial



Pourquoi l'éthique peut-elle constituer un objectif managerial pertinent ?

Hypothèse : ces deux logiques engendrent des politiques d'entreprise en faveur de l'éthique différentes

CHAPITRE VII :
La possibilité de traduction d'une politique d'entreprise en faveur de l'éthique dans des dispositifs plus ou moins directifs

CHAPITRE VIII :
La logique I engendre des politiques d'entreprise adoptant des valeurs éthiques en raison de leur potentialité à assurer de bons résultats économiques et qui doivent s'imposer aux salariés

Emergence d'un hiatus : les managers sont supposés les mieux placés pour formaliser une éthique d'entreprise.
Mais la formalisation de l'éthique de l'entreprise n'est pas reconnue en tant qu'éthique par le personnel mais comme une aide au management

Comment l'éthique se reconnaît-elle selon les personnes en entreprise ?

CHAPITRE IX :
La conception par un acteur en entreprise en situation de ce qu'est un problème éthique. Mise en évidence de ce que l'éthique lui dicte est imprévisible

CONCLUSION :
Une aide à la compréhension : la philosophie d'E. LEVINAS. La personne définit sa conduite éthique en prenant conscience de sa responsabilité en même temps qu'elle est mise en présence du problème.
Si l'éthique est un objectif, elle appelle un processus visant à l'atteindre, alors que bien souvent elle s'impose dans l'instant

Comment une éthique peut-elle constituer un objectif pertinent dans une entreprise ?

Comment les salariés s'emparent-ils de l'éthique mise par leur entreprise ?

TABLE DES MATIERES

Pages

| | |
|---------------------------|----------|
| INTRODUCTION | 2 |
|---------------------------|----------|

| | |
|--|-----------|
| PREMIÈRE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET GRILLE D'ANALYSE | 16 |
|--|-----------|

PRESENTATION DE LA PREMIERE PARTIE 17

**PREAMBULE : UNE ÉTUDE DE LA LITTÉRATURE AXÉE SUR L'IMPACT DE L'ÉTHIQUE
POUR L'ENTREPRISE PLUTÔT QUE SUR SA SIGNIFICATION SOCIALE.....** 19

CHAPITRE I: L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE : COMMENT ÇA MARCHE ?

A QUOI ÇA SERT ? 30

PRÉSENTATION - CHAPITRE I..... 31

I. L'ETHIQUE, OBJECTIF PERTINENT EN VUE DE L'EFFICACITÉ DES ENTREPRISES ? 32

 I.1. L'éthique comme instrument de motivation du personnel de l'entreprise 35

 I.2. L'éthique dans la relation aux partenaires de l'entreprise : arbitrer entre
 un coût de court terme et un profit de longue période 44

 I.3. L'éthique comme contrainte externe source d'amélioration
 de la compétitivité..... 48

 a) Une approche passive vis-à-vis d'une attente sociale..... 49

 b) Une approche active des contraintes engendrées
 par les valeurs sociales dominantes..... 54

**II. L'ÉTHIQUE, OBJECTIF PERTINENT EN VUE DU BON FONCTIONNEMENT
ÉCONOMIQUE DU MARCHÉ ?** 59

 II.1. L'éthique, une réponse adaptée des entreprises aux déficiences du système
 économique et social..... 60

 II.2. Un moyen d'intégrer l'activité immédiate au long terme..... 64

 II.3. L'éthique comme instance de régulation..... 67

| | |
|--|----------------|
| III. LES CRITIQUES À LA <i>BUSINESS ETHICS</i> : LE DÉPIT DE CE QUE L'ÉTHIQUE SOIT POUR L'ENTREPRISE UN OBJECTIF PERTINENT EN VUE DU PROFIT..... | 74 |
| III.1. L'éthique des affaires comme "idéologie du travail"..... | 76 |
| a) La <i>business ethics</i> n'est pas éthique..... | 77 |
| b) Un outil d'endoctrinement..... | 78 |
| c) L'éthique des affaires au service du pouvoir dans l'entreprise..... | 79 |
| III.2. L'immoralité du lien performance-éthique..... | 81 |
| III.3. La tentative de création d'un contexte favorable aux affaires..... | 85 |
| a) Pour l'avènement d'un Etat bienveillant..... | 86 |
| b) Le masquage de ce que l'activité des entreprises se fait parfois contre l'intérêt général..... | 88 |
| c) Les travaux des auteurs critiques vis-à-vis de l'éthique des affaires : le parti pris de la dénonciation..... | 90 |
| d) L'éthique des affaires : une morale qui dicte les comportements plutôt qu'une incitation à la réflexion sur le sens de l'action..... | 91 |
| CONCLUSION - CHAPITRE I..... | 96 |
| CHAPITRE II : L'ÉTHIQUE COMME NÉCESSITÉ POUR L'ENTREPRISE..... | 100 |
| PRÉSENTATION - CHAPITRE II..... | 101 |
| I. LA CONCEPTION DOGMATIQUE DE L'ÉTHIQUE..... | 105 |
| II. LA CONCEPTION SOPHISTIQUE DE L'ÉTHIQUE..... | 122 |
| III. SOPHISTIQUE ET DOGMATISME : UNE CERTAINE PROXIMITÉ..... | 127 |
| CONCLUSION - CHAPITRE II..... | 134 |
| CHAPITRE III : "POURQUOI L'ETHIQUE POUR L'ENTREPRISE ?" : AU-DELA DE FORTES OPPOSITIONS APPARENTES, DES CONVERGENCES PLUS FONDAMENTALES ENTRE LES DIFFERENTES ANALYSES..... | 139 |
| PRÉSENTATION - CHAPITRE III..... | 140 |
| I. LES AVOCATS DE L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES : UNE ANALYSE OSCILLANT ENTRE DOGMATISME ET SOPHISTIQUE..... | 141 |
| I.1. Une approche micro-économique relevant de la sophistique..... | 141 |
| I.2. Une analyse macro-économique dogmatique..... | 147 |
| a) Une coïncidence parfaite entre lois économiques et lois morales..... | 148 |
| b) La légitimation de la figure de l'"expert en éthique"..... | 151 |
| c) Un <i>a priori</i> sur la façon dont le monde tourne..... | 153 |
| d) Une conception fondée sur la connaissance supposée de la nature humaine... | 155 |

| | |
|---|------------|
| II. CRITIQUE DU COURANT CONSIDÉRANT L'ÉTHIQUE DANS LES AFFAIRES COMME UNE INSTANCE DE RÉGULATION..... | 158 |
| II.1. Une approche macro-économique dogmatique fondée sur la notion de finalité | 160 |
| a) La restriction à une seule cause parfaitement déterminante pour l'élaboration d'une éthique des affaires | 162 |
| b) Le "finalisme radical" des auteurs appréhendant l'éthique des affaires comme une régulation | 164 |
| c) L'hypothèse de la capacité d'un système à sécréter des valeurs et à les communiquer aux agents | 166 |
| d) L'éthique d'un système en tant qu'agrégation d'éthiques individuelles : une contradiction à l'hypothèse régulationniste d'un système déterminant les valeurs de ses membres | 168 |
| e) Les limites de l'explication par la finalité | 171 |
| f) L'absence de preuves irréfutables à l'appui des hypothèses soutenues par les régulationnistes ; de la difficulté de fonder une généralisation | 178 |
| g) La difficulté inhérente à toute tentative d'entrer en contradiction avec les thèses soutenues par les auteurs régulationnistes ; la dissociation entre la recherche du bien et l'adoption d'une éthique..... | 179 |
| II.2. Une analyse micro-économique relevant de la sophistique | 188 |
| a) Le meilleur résultat individuel n'est possible qu'en tenant compte des impératifs d'une coordination satisfaisante des actions de chacun | 188 |
| b) Une éthique ayant une motivation unique : l'économique..... | 191 |
| | |
| III. LES AUTEURS CRITIQUES À L'ÉGARD DE L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES : UNE ANALYSE DOGMATIQUE..... | 194 |
| III.1. L'éthique des affaires conçue comme illusion | 195 |
| III.2. Le parti-pris de la dénonciation de l'éthique des affaires en tant que dispositif d'oppression | 202 |
| III.3. L'éthique des affaires n'est pas un discours de vérité..... | 207 |
| III.4. Le dogmatisme des auteurs critiques à l'égard de l'éthique des affaires | 213 |
| III.5. Le maintien d'une corrélation forte entre éthique et performance dans le cadre de l'analyse des auteurs critiques à l'égard de l'éthique des affaires..... | 217 |
| | |
| CONCLUSION - CHAPITRE III..... | 218 |
| | |
| CHAPITRE IV :LA POSSIBILITE DE COEXISTENCE DE POLITIQUES HARDIES EN FAVEUR DE L'ETHIQUE ET DE PRATIQUES IMMORALES AU SEIN DE LA MEME ENTREPRISE..... | 221 |
| PRÉSENTATION - CHAPITRE IV..... | 222 |

| | |
|--|------------|
| I. LA LYONNAISE DES EAUX : UNE ENTREPRISE TENTANT DE TRAITER L'ÉTHIQUE COMME UN OBJECTIF PRIORITAIRE À TRAVERS UNE POLITIQUE AFFIRMÉE | 222 |
| II. UNE ARGUMENTATION EN ACCORD AVEC LES DÉVELOPPEMENTS DU CORPUS D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES | 226 |
| III. LA LYONNAISE DES EAUX : UNE ENTREPRISE AUX PRISES EN SON SEIN AVEC DES PRATIQUES NON-ÉTHIQUES | 229 |
| IV. DEUX DES VOIES POSSIBLES D'INTERPRÉTATION DE L'ÉCHEC À ATTEINDRE L'OBJECTIF ÉTHIQUE..... | 231 |
| IV.1. L'intérêt économique de la firme peut primer sur l'éthique en cas de divergence | 232 |
| IV.2. Le thème de l'erreur | 235 |
| CONCLUSION - CHAPITRE IV | 239 |
| | |
| CHAPITRE V : LA DISJONCTION DU VRAI ET DU BIEN : | |
| UN CHOIX MANAGERIAL VOLONTARISTE..... | 241 |
| PRÉSENTATION - CHAPITRE V | 242 |
| | |
| I. LA DISTINCTION ENTRE SPHÈRE THÉORIQUE ET SPHÈRE PRATIQUE : LE REFUS DE CONSIDÉRER LA CONNAISSANCE COMME FONDEMENT LÉGITIME DES VALEURS ÉTHIQUES..... | 244 |
| II. LE REJET DU NIHILISME ET DU RELATIVISME AU PLAN PRATIQUE | 251 |
| III. L'IMPOSSIBILITÉ DE PRÉVOIR LE SENS DE L'INFLUENCE DE L'ÉTHIQUE SUR L'ACTION D'UNE PERSONNE | 264 |
| IV. LE CHOIX AUQUEL NOUS SOUMET LA RÉALITÉ ENTRE CE QUE L'ÉTHIQUE COMMANDE ET CE QUE L'ATTEINTE D'OBJECTIFS CONCRETS EXIGE..... | 274 |
| CONCLUSION - CHAPITRE V | 277 |
| | |
| CHAPITRE VI : LA PRISE EN COMPTE THÉORIQUE DE LA POSSIBILITÉ D'UNE COHÉRENCE ÉTHIQUE AUTONOME | 281 |
| PRÉSENTATION - CHAPITRE VI..... | 282 |
| | |
| I. L'ÉTHIQUE DANS LA THÉORIE ÉCONOMIQUE CONTEMPORAINE..... | 283 |
| I.1. Amartya Sen : une conception de l'agent économique qui inclut l'éthique au nombre des motifs d'action | 285 |
| a) L'éthique comme partie intégrante de la rationalité | 286 |
| b) La comparaison impossible entre valeurs éthiques : incomplétude et surcomplétude..... | 289 |
| c) La valeur de l'action | 291 |
| I.2. L'élaboration d'une éthique dans une relation économique | 292 |
| a) Quelle éthique, dans quelle situation ?..... | 294 |
| b) Genèse d'une éthique et interaction des agents | 297 |
| c) Le choix de l'éthique au détriment de l'optimum économique..... | 302 |

| | |
|--|------------|
| II. L'IMPOSSIBILITÉ D'OMETTRE UNE VÉRITABLE RÉFLEXION SUR LE BIEN | 306 |
| II.1. L'absence d'une définition consensuelle de l'éthique et de la morale dans le cadre du corpus de la <i>business ethics</i> | 310 |
| II.2. Les différentes conceptions de l'articulation entre réflexion théorique et action concrète | 320 |
| CONCLUSION - CHAPITRE VI..... | 325 |
| <u>CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....</u> | 326 |

| | |
|---|------------|
| DEUXIEME PARTIE : MISE EN EVIDENCE DE L'IMPOSSIBILITE D'ANTICIPER L'INFLUENCE DE LA FORMALISATION D'UNE ETHIQUE D'ENTREPRISE SUR LES ACTEURS | 336 |
|---|------------|

| | |
|---|------------|
| <u>CHAPITRE VII : LA RELATION ENTRE LES DISPOSITIFS FORMELS EN FAVEUR DE L'ÉTHIQUE ET L'INTENTION À LAQUELLE ILS RÉPONDENT</u> | 337 |
| PRÉSENTATION - CHAPITRE VII | 338 |

| | |
|--|------------|
| I. LES DISPOSITIFS FORMELS FAVORISANT L'ÉMERGENCE D'UNE ÉTHIQUE DIRECTIVE DANS L'ENTREPRISE | 340 |
| I.1. Les codes d'éthique | 341 |
| a) Le discours des entreprises sur l'éthique à travers les codes d'éthique | 341 |
| b) L'utilité des codes d'éthique pour les entreprises | 351 |
| c) Impact éthique du code d'éthique et liaison avec l'efficacité de l'entreprise | 356 |
| d) Les "recommandations d'utilisation" | 366 |
| I.2. Audits d'éthique | 376 |
| II. LES DISPOSITIFS FORMELS VISANT À AUGMENTER LA CONSCIENCE ÉTHIQUE DES SALARIÉS | 381 |
| II.1. Le médiateur éthique | 381 |
| II.2. Le tireur de sonnette d'alarme | 383 |
| II.3. Les programmes de formation à l'éthique | 393 |
| III. LA TENTATION DE CHANGER D'ÉTHIQUE EN FONCTION DU CONTEXTE | 396 |
| III.1. Le défi de la mondialisation | 398 |
| III.2. La permanence du lien éthique-rentabilité | 401 |
| ° | |
| CONCLUSION - CHAPITRE VII..... | 405 |

| | |
|---|------------|
| CHAPITRE VIII - ETUDE, PAR LA MÉTHODE DES CAS, D'UN CHANGEMENT DES ÉLÉMENTS DE FORMALISATION DE L'ÉTHIQUE D'UNE ENTREPRISE | 408 |
| PRÉSENTATION - CHAPITRE VIII..... | 409 |
| I. UNE DÉMARCHE INDUCTIVE..... | 413 |
| I.1. La méthode des cas..... | 416 |
| a) Une démarche de chercheur et non d'explorateur | 416 |
| b) L'ambition de comprendre plutôt que d'expliquer | 419 |
| I.2. Le choix d'étudier une organisation engagée dans un processus de changement des composantes formelles de son éthique | 421 |
| I.3. Présentation de l'entreprise et du mode de constitution du code | 426 |
| I.4. Méthodes de recueil des données | 429 |
| a) Le type d'entretien..... | 429 |
| b) L'utilisation de la sténotypie | 431 |
| c) Entretiens directifs ou non directifs | 432 |
| d) Entretiens directs ou indirects..... | 433 |
| e) Les entretiens avec les assujettis au code d'éthique n'ayant pas contribué à son élaboration..... | 434 |
| I.5. Méthode d'analyse des données..... | 437 |
| a) Le découpage par thèmes | 438 |
| b) La recherche de co-occurrences..... | 440 |
| II. LE CAS ABC : L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE VECTEUR DE MAÎTRISE DES COMPORTEMENTS..... | 444 |
| II.1. Les thèmes évoqués au cours des entretiens ayant précédé la présentation du code d'éthique | 447 |
| a) Le spontanéisme et l'optimisme | 447 |
| b) Une nécessaire adaptation à l'air du temps | 451 |
| c) Une éthique, une "bonne éthique", une "meilleure" éthique..... | 455 |
| d) La motivation sophistique à l'élaboration de dispositifs éthiques pour les dirigeants d'ABC | 456 |
| e) Efficacité éthique et dogmatisme | 459 |
| f) Elitisme et dogmatisme dans l'appréhension du <i>business</i> | 462 |
| II.2. Éléments d'analyse | 464 |
| a) Une éthique conduisant le personnel à s'ajuster par des comportements compatibles | 465 |
| b) La prétention de l'éthique à dire le droit en son sein : une référence au juste..... | 466 |
| c) Éthique d'entreprise et autonomie : un kantisme dévoyé ? | 470 |
| d) Les motivations de structure à l'éthique de l'entreprise | 472 |

| | |
|---|------------|
| II.3. L'appréhension par le personnel d'ABC du dispositif éthique auquel il est astreint | 474 |
| a) Les problèmes d'éthique n'apparaissent qu'exceptionnellement au cours de l'activité dans l'entreprise | 475 |
| b) Le code d'éthique ne relève pas du champ de l'éthique mais est une aide au management | 479 |
| c) Le code d'éthique d'ABC : une éthique des situations prévisibles..... | 480 |
| CONCLUSION - CHAPITRE VIII | 482 |
| | |
| CHAPITRE IX - ÉTUDE D'UN PROBLÈME RECONNU COMME ÉTHIQUE PAR LES ACTEURS EN ENTREPRISE EUX-MÊMES..... | 484 |
| PRÉSENTATION - CHAPITRE IX..... | 485 |
| | |
| I. LA TRANSCRIPTION DES MÉTHODES DE LA "SOCIOLOGIE DU PRÉSENT" | 488 |
| II. LE CAS W : DES COMPORTEMENTS VARIÉS D'ACTEURS FACE À UN PROBLÈME ÉTHIQUE | 491 |
| II.1. Présentation du cas | 491 |
| a) L'industrie cinématographique..... | 491 |
| b) L'entreprise W..... | 494 |
| c) "Tueurs nés" : un film objet de polémiques..... | 495 |
| II.2. Le dogmatisme dans les prises de position des acteurs..... | 504 |
| a) La reconnaissance d'une erreur plutôt que d'une faute..... | 504 |
| b) Le bien conçu comme une vérité exclusive | 506 |
| II.3. La sophistique dans les prises de position des acteurs | 508 |
| a) La dictature du contexte général | 509 |
| b) L'évacuation de la question de la recherche d'une norme éthique | 512 |
| II.4. L'entreprise W conçue en tant que valeur | 514 |
| II.5. Une position éthique dans l'entreprise qui dissocie le vrai et le bien..... | 518 |
| | |
| CONCLUSION..... | 522 |
| I. LE RÔLE DU MANAGEMENT POUR LA CONSTITUTION D'UNE ÉTHIQUE D'ENTREPRISE..... | 526 |
| II. L'APPORT DE LA PHILOSOPHIE D'E. LEVINAS A LA COMPRÉHENSION DE LA DIFFICULTÉ DE L'ÉTHIQUE D'ENTREPRISE A INFLUENCER LES ACTEURS | 530 |
| III. L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE : OBJECTIF PERTINENT ET (OU) IMPÉRATIF RADICAL ? | 546 |
| | |
| LISTE DES TABLEAUX | 549 |
| ° RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES | 550 |
| ANNEXES..... | 568 |

INTRODUCTION

Dans le premier chapitre de son livre intitulé *Stratégie du développement de l'entreprise*, dont l'importance fut souvent mise en exergue, y compris récemment par J. ALLOUCHE et G. SCHMIDT qui le présentent comme «*un ouvrage culte*»¹, I. ANSOFF définit l'entreprise d'une manière très classique et générale comme «*une institution économique à but lucratif*»².

De même, la première caractéristique marquante de l'entreprise que l'auteur relève n'est guère susceptible d'entraîner une contestation : «*On peut déceler chez toute entreprise un ensemble d'objectifs visant à faire un profit et constituant le principal poteau indicateur qui oriente les décisions*»³.

Ainsi, en quelques lignes, I. ANSOFF fait-il apparaître l'entreprise comme un lieu social où des agents développent une action, seuls ou en groupe, en vue de l'atteinte d'objectifs, ceux-ci se structurant autour de la recherche d'un profit.

Le management trouve par là même son fondement dans la mesure où il consiste d'abord à intégrer les actions des membres de l'organisation en assurant la cohérence entre leurs différents objectifs : H. SIMON a rappelé à cet égard que l'art du management consiste à «*"faire faire des choses" par des groupes d'individus*»⁴. De plus, il est très généralement admis que cette fonction du management ne prend tout son sens que si elle est orientée, ce que rappelle J. ORSONI : «*Tous les auteurs s'accordent pour définir la méthode managériale comme la recherche, conforme à des règles logiques, des moyens de réaliser une fin préalablement posée*»⁵

Pour illustrer la manière dont peut se concevoir ce processus, H. SIMON a proposé un modèle célèbre dans lequel il «*déroule la chaîne d'exécution*»⁶ de l'organisation. Pour cela, il propose de distinguer les «*objectifs finaux*» des «*objectifs intermédiaires*» ; chaque niveau hiérarchique se voit astreint à tenter de satisfaire à un

¹ ALLOUCHE José, SCHMIDT Géraldine, *Les outils de la décision stratégique*, T 1, Avant 1980, Repères-La Découverte, p. 27

² ANSOFF Igor, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les éditions d'organisation, 1989, p. 27

³ Ibid., souligné par nous

⁴ SIMON Herbert A., *Administration et Processus de décision*, Economica, 1983, p. 7

⁵ ORSONI Jacques, "Objectifs de l'entreprise" in *Encyclopédie du management*, Tome 2, Vuibert, 1992, p. 138

⁶ SIMON, 1983, op. cit., p. 46

objectif final qui est en même temps l'objectif intermédiaire du niveau supérieur : «*Un objectif intermédiaire se conçoit en vue de buts ultérieurs*»⁷. Cet emboîtement n'est, selon H. SIMON, que la forme que prend, dans l'entreprise, la chaîne dans laquelle se trouve intégré tout objectif entraînant une action : «*Chaque décision implique le choix d'un but et un comportement approprié. Cet objectif peut à son tour devenir un élément intermédiaire conduisant à un but plus lointain*»⁸.

Dès lors s'élabore une conception de l'organisation dans laquelle celle-ci confère à ses membres, pris individuellement ou en groupe, des objectifs dont l'agrégation, en vue de buts plus généraux, constitue le principe même du management.

Il est même possible, pour reprendre une expression célèbre en sciences économiques, d'affirmer que certains auteurs ont été pratiquement jusqu'à faire de l'entreprise un "noeud d'objectifs" (à la manière des micro-économistes qui la décrivent comme un "noeud de contrats"), ces objectifs se retrouvant dans toutes les instances de l'entreprise et à tous les niveaux du management.

Ainsi I. ANSOFF affirme-t-il même : «*Quand ces **objectifs** sont explicités dans l'entreprise, ils deviennent des outils à usages multiples pour apprécier les performances, le contrôle, la coordination et toutes les phases du processus de décision. Ils imprègnent tout, au point qu'on les a considérés comme sous-tendant la totalité de la gestion et l'on a pu parler de management par objectifs*»⁹.

A partir de ce constat, il est légitime de s'interroger sur la nature de ces objectifs dévolus à l'entreprise. Si l'on suit encore sur ce point I. ANSOFF, on constate qu'il répond à cette question en maintenant une cohérence forte avec sa définition de l'entreprise que nous avons rappelée *supra* : «*En conservant comme objectif théorique essentiel la maximisation du profit, nous déterminerons un certain nombre d'objectifs subsidiaires qui contribuent de diverses manières à améliorer ce profit*»¹⁰.

⁷ SIMON, 1983, op. cit., p. 45

⁸ SIMON, 1983, op. cit., p. 6

⁹ ANSOFF, 1989, op. cit., p. 53, souligné par nous

¹⁰ ANSOFF, 1989, op. cit., p. 63

L'objectif essentiel se trouve ainsi clairement défini, mais l'interrogation est portée sur la nature des "objectifs subsidiaires". J. ALLOUCHE et G. SCHMIDT ont fidèlement résumé sur cette question la substance et la cohérence de la thèse d'I. ANSOFF en une phrase : «*Si l'objectif central est simple, focalisé à un niveau donné de rentabilité des capitaux investis, il est contraint **d'abord** par une série de sous-objectifs économiques, où le potentiel économique de l'entreprise s'appuie sur la croissance des ventes, l'efficacité interne et la capacité de flexibilité face à l'imprévu ; **ensuite**, par une série de sous-objectifs non économiques propres aux individus et aux groupes dans l'entreprise*»¹¹.

Ainsi ces auteurs font-ils apparaître qu'il existe bien, selon I. ANSOFF, un ordre de préséance entre les différents types d'objectifs : l'objectif central de recherche de profit précède les sous-objectifs économiques dont l'ordre de priorité est lui-même supérieur aux sous-objectifs non économiques. Etant donné le contenu de notre sujet, il est inéluctable que nous recherchions si l'éthique se voit attribuer une place parmi ces objectifs et, si oui, laquelle.

I. ANSOFF, après avoir décomposé les objectifs non économiques des individus en "sous-objectifs de firme" et "sous-objectifs des individus" cite explicitement l'éthique lorsqu'il énumère ceux-ci : «*philanthropie, éthique personnelle, responsabilités sociales, statut social et réputation*»¹².

I. ANSOFF attribue donc à l'éthique de l'individu une importance moindre, par rapport aux objectifs économiques, dans l'entreprise. Ainsi, si l'on admet que l'action d'un individu dans l'entreprise est déterminée par des objectifs, l'influence de l'éthique doit céder en cas de contradiction par rapport aux exigences de recherche de profit. Cependant, I. ANSOFF a encore la caractéristique de reconnaître un certain rôle aux "sous-objectifs" motivés par l'éthique.

¹¹ ALLOUCHE, SCHMIDT, 1995, op. cit., p. 28, souligné par nous

¹² ANSOFF, 1989, op. cit., p. 79

En cela, il rompait avec une tradition solidement établie en économie et en gestion qu'illustre parfaitement un exemple historique que J. MOUSSE¹³ emprunte à l'*Histoire du mouvement ouvrier* de E. DOLLEANS. L'année 1831 ayant été marquée par des troubles sociaux persistants, frôlant parfois l'émeute, parmi les ouvriers canuts de Lyon, les patrons de la soie s'étaient majoritairement déclarés disposés à signer un accord avec eux. Mais une petite centaine de patrons opposés à tout dialogue firent capoter l'accord et obtinrent le soutien du ministre du Commerce, le comte d'Argout quand ils soutinrent que «*les délégués patronaux qui ont voté le tarif cédèrent à des considérations morales, et ainsi leur liberté de jugement n'était pas entière*»¹⁴.

Cet exemple est sans doute caricatural. Mais il n'en demeure pas moins vrai que l'utilitarisme qui a constitué le soubassement de nombreux paradigmes de la science économique a traditionnellement évacué la question de l'éthique. Pour cela, l'utilitarisme s'écarte d'emblée des philosophies morales qui postulent qu'il existe un bien suprême qui préexiste à l'agent vis-à-vis duquel l'éthique a pour tâche essentielle de dicter des devoirs moraux. Au contraire, pour l'utilitarisme, le bien, loin d'être indépendant du sujet, n'est évalué que par et pour celui-ci. La notion même de bien constitue de ce fait un concept "désagrégé". Plutôt que de rechercher le bien absolu, chaque agent décide ce qu'est le bien pour lui. C'est ce que J. J. WUNENBURGER résume en affirmant que, dès lors, «*la morale n'est rien d'autre que l'art, bien compris, d'être heureux*»¹⁵ et qu'«*il ne s'agit plus de trouver des valeurs substantiellement bonnes qu'il faut servir, mais au contraire trouver les valeurs bonnes qui peuvent nous servir à mieux être*»¹⁶.

Cependant, cela ouvre un double problème : d'une part, évoquer des valeurs qui peuvent nous servir revient à ouvrir la porte à l'intérêt comme concept central de l'analyse et, d'autre part, il reste à déterminer un étalon au "mieux être"

¹³ MOUSSE Jean, *Ethique et entreprises*, Vuibert, 1993, p. 51

¹⁴ DOLLEANS Edouard, *Histoire du mouvement ouvrier*, Collin, 1939, t. I, p. 104

¹⁵ WUNENBURGER Jean-Jacques, *Questions d'éthique*, PUF, 1993, p. 74

¹⁶ WUNENBURGER, 1993, op. cit., p. 81

(individuel et collectif). Sur ces deux points, l'utilitarisme du XVIII^e siècle a proposé un critère simple pouvant permettre de soumettre les formes du bien être (*welfare*) à un calcul. Ainsi J. BENTHAM affirme : «*Ce qui est conforme à l'utilité ou à l'intérêt de l'individu, c'est ce qui tend à augmenter la somme totale de son bien-être*»¹⁷.

Ainsi, chacun doit d'abord se préoccuper de son propre intérêt, c'est-à-dire d'augmenter son bien-être. Puis, par le fameux mécanisme de "la main invisible", A. SMITH postule que l'action que chacun déploie en son propre intérêt s'agrègera en un optimum social, ce qui revient à légitimer les comportements en leur conférant un contenu éthique.

Mais, en même temps, en transformant la question de l'éthique et de la définition du bien en une recherche "de ce qu'est le bien pour moi", l'utilitarisme évacue la question morale. En effet, il n'est plus nécessaire de s'interroger sur ce que l'éthique ordonne, sur les objectifs qu'elle impose, puisque l'agent est seul apte à juger de ce qui est bien à l'aune de son propre intérêt. Dès lors, l'importance de l'utilitarisme dans le champ théorique de l'économie et de la gestion explique que la question morale a été largement écartée du management de l'entreprise.

Et, en effet, la conviction selon laquelle les domaines de l'économie et des affaires seraient caractérisés en matière morale par un flou de bon aloi est largement partagée, y compris par le sens commun qui soutient que "les affaires sont les affaires" ou "qu'il n'y a pas de morale en affaires".

Il semble admis que l'éthique qui a trait aux valeurs, et le management qui se fonde sur les faits, n'ont que peu de rapport, ce que souligne H. SIMON, évoquant l'exemple d'un commandant intimant l'ordre à ses hommes d'attaquer par surprise : «*A rigoureusement parler, ce n'est pas la décision elle-même que l'on juge ou que l'on évalue, mais la relation purement factuelle établie entre la décision et ses buts. On ne juge pas la décision du commandant de prendre des mesures pour créer un effet de surprise : on se prononce sur le fait de savoir si les mesures prises permettront*

¹⁷ BENTHAM Jeremy, *Principes de législation et d'économie politique*, Guillaumin, 1971, p. 5

*d'atteindre réellement l'objectif visé*¹⁸. Et, selon H. SIMON, cette dernière phrase pourrait tout aussi bien définir le management, alors «*qu'il est impossible de réduire entièrement les termes éthiques à des termes factuels*»¹⁹.

Ainsi, le management se définirait comme une recherche de moyen pour atteindre une fin que l'éthique conditionne mais, en tout état de cause, éthique et management se situeraient dans une stricte dichotomie.

Or, notre thèse intervient alors qu'une rupture s'est marquée, au moins dans le discours du management, à l'égard de l'éthique.

Si les éléments de cette "vogue de l'éthique" sont détaillés *infra*, au chapitre I, nous voulons simplement ici insister sur le fait que, quittant son statut de "sous-objectif" de moindre importance et ne se concevant qu'à l'échelle individuelle, l'éthique semble de plus en plus souvent appréhendée comme "un objectif global" qui concerne l'ensemble de l'entreprise.

De ceci les signes abondent aussi bien dans le discours de certains dirigeants d'entreprise que dans les écrits de professeurs de management ou dans la presse. Ainsi l'ancien Président de Renault donna-t-il une illustration marquante de ce nouveau statut d'objectif important méritant de faire «*converger les buts*»²⁰ dans l'entreprise en déclarant : «*l'éthique est la nouvelle frontière de l'entreprise*»²¹. Cette formule présente bien l'éthique à la fois comme un objectif majeur et un mouvement concernant tous les niveaux de l'entreprise. De plus, la légitimité d'évoquer l'éthique au centre des attributions managériales ainsi que la nécessité de la considérer, au-delà du niveau individuel, dans sa dimension collective à l'échelle de l'entreprise tout entière est mise souvent en exergue.

¹⁸ SIMON, 1983, op. cit., p. 45

¹⁹ SIMON, 1983, op. cit., p. 43

²⁰ selon le titre de la thèse de Michel FIOL *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse d'Etat Université de Paris IX Dauphine, 1991

²¹ à l'occasion de la présentation de la charte "Accord à vivre"

Ainsi, H. de la BRUSLERIE et J. ROJOT ont pu écrire : «*La gestion des entreprises relève d'une interrogation morale dans la mesure où elle consiste à guider l'action collective d'un corps social dans le domaine économique*»²².

Enfin, nombre de grands chefs d'entreprise ont insisté sur ce que l'éthique devait s'imposer fortement, aussi bien aux dirigeants qu'à toutes les catégories de salariés. On citera à titre d'exemple O. LECERF, ancien président de Lafarge-Coppée qui a pu écrire : «*Aujourd'hui, dans les entreprises, les hommes et les femmes ont besoin de savoir que leurs dirigeants se réfèrent à un système de valeurs pour prendre leurs décisions*»²³ ; ou B. MARRIOTT à la tête de la chaîne hôtelière portant son nom qui déclarait : «*En faisant attention aux personnes qui travaillent dans la compagnie, nous les incitons à faire attention aux clients*»²⁴.

Tout ceci tend à laisser penser que l'éthique s'est affirmée aux yeux d'un grand nombre de gens d'entreprise comme un objectif de première importance pour la firme. Mais reconnaître une telle chose conduit nécessairement à mesurer à quel point le projet d'améliorer l'éthique de l'entreprise est vaste, ne serait-ce que parce qu'il a un impact aussi bien en interne qu'en externe.

Faire de l'éthique un objectif réellement assumé par l'entreprise implique que l'entreprise puisse témoigner de son éthique à tous les niveaux hiérarchiques, dans chaque procédure, chaque décision, etc.

De plus, les quelques citations *supra* indiquent qu'il s'agit d'arriver à une situation où chacun soit porteur d'une éthique dans son comportement et, en même temps, que l'éthique développée par chacun ait une trame commune.

Mais, d'une part, le constat selon lequel l'éthique s'affirme comme une des «*fins ultimes*»²⁵ de l'entreprise, et d'autre part la description que nous avons proposée *supra* des attributions du management comme consistant à «*rechercher les*

²² LA BRUSLERIE (de) Hubert, ROJOT Jacques, "L'absence de morale menace l'économie", *La Tribune*, 19 février 1992

²³ *Le Figaro*, 29 septembre 1992

²⁴ *Science et vie économique*, n° 75, p. 58, septembre 1991

²⁵ selon l'expression employée par H. SIMON, 1983, op. cit., p. 58

moyens de réaliser une fin»²⁶ nous conduisent à une conclusion : il appartient au management de trouver les moyens d'atteindre cet objectif qu'est l'éthique. L'éthique apparaît dès lors dans l'entreprise comme un "objectif managérial".

Pour illustrer cela, on peut rester dans le cadre des analyses de H. SIMON qui pose que la réalisation d'un objectif, d'une fin impose de «*concevoir une série, ou hiérarchie, de fins*»²⁷ qui sont autant de conditions nécessaires préalables à la fin ultime visée et de construire des «*chaînes moyens-fin*»²⁸ : «*Le fait que les objectifs puissent tenir leur force de fins plus lointaines conduit à organiser ces buts en une hiérarchie, chaque niveau devant être considéré comme une fin par rapport aux niveaux supérieurs*»²⁹.

Or, H.SIMON démontre que les "objectifs intermédiaires" sont nécessairement factuels, concrets (par opposition aux objectifs finaux qui se réfèrent à des valeurs). Nous voici donc confrontés à un défi majeur tenant à la possibilité de "décliner" l'éthique considérée comme un "objectif final" en des éléments concrets. Ceux-ci seraient d'ailleurs spécifiques à chaque entreprise car «*la hiérarchie des moyens et des fins est autant caractéristique du comportement de l'organisation que de celui des individus*»³⁰.

Mais tout cela est-il seulement possible ? Autrement dit, peut-on faire de l'éthique de l'entreprise un objectif managérial, et comment faire ?

Nous avons fait l'hypothèse que tout cela revenait à poser le problème de la pertinence de l'éthique en tant qu'objectif managérial.

En effet, au cours de notre travail de recherche, il nous est apparu que la notion de pertinence était à même de nous permettre de creuser "pertinemment" la question de l'éthique.

²⁶ selon la formule de J. ORSONI citée p. 1

²⁷ SIMON, 1983, op. cit., p. 57

²⁸ Ibid.

²⁹ SIMON, 1983, op. cit., p. 58

³⁰ Ibid.

Pour cela, il nous a fallu tout d'abord mesurer toutes les implications du choix consistant à assimiler l'éthique de l'entreprise à un objectif managérial ; la stratégie militaire enseigne que la démarche induite par la formulation d'un objectif se décompose en deux mouvements :

- recherche et définition de l'objectif,
- action en vue de l'atteindre.

Ainsi, lorsqu'un bombardier est chargé d'un objectif, cela implique qu'en amont ait été débattue l'opportunité de choisir celui-ci, que le pilote parte à sa recherche et que, dans un deuxième temps, il lâche sa bombe après avoir visé et constate s'il a pu l'atteindre.

De même, notre sujet suppose :

1°/ la recherche et la définition d'une politique managériale pour améliorer l'éthique,

2°/ l'étude de la manière dont les membres de l'entreprise s'en emparent et la traduisent dans leurs actions.

Il nous est donc apparu au cours de notre travail, qu'il ne pouvait suffire de nous interroger sur pourquoi et comment le management peut mettre au point une politique d'entreprise en vue de l'amélioration de l'éthique, même si cela constituait des questions nécessaires et importantes. Il convenait également d'étudier les modalités de l'influence et l'impact de l'éthique (qu'une personne rencontrée à l'occasion d'une de nos études en entreprise qualifie d'"officielle") de l'entreprise sur ses membres. Cela pose le problème plus général de savoir si une politique managériale est réellement le moyen d'influencer l'éthique du comportement des salariés et dans quelle mesure (tout ceci nécessitant un travail de terrain).

Dès lors, la notion de pertinence nous a servi à étudier si l'éthique de l'entreprise peut constituer un objectif managérial. En effet, le Petit Robert de la langue française propose trois définitions distinctes de l'adjectif "pertinent" qui, chacune, insistent sur une connotation différente de ce mot, ce qui nous a permis d'aborder notre sujet d'une manière approfondie.

Les deux premières acceptions de l'adjectif "pertinent" relèvent du langage courant et sont complémentaires bien que distinctes. Toutes deux mènent à une réflexion sur le premier des deux aspects de la notion d'"objectif". Leurs définitions sont les suivantes :

PERTINENT :

1) "qui convient exactement à l'objet dont il s'agit" ; exemple : une réflexion, une remarque pertinente ; synonyme : approprié ;

2) "qui dénote du bon sens, de la compétence" ; exemple : une analyse, une étude pertinente ; synonyme : judicieux.

La différence entre ces deux définitions est révélée par les exemples. Une "remarque pertinente" ne se conçoit que vis-à-vis d'un contexte, d'une conversation, d'une situation... Ainsi est-elle pertinente parce qu'elle est appropriée au contexte dans lequel elle est énoncée.

Au contraire, une étude est jugée "pertinente" en elle-même du fait de sa cohérence interne, de son contenu intrinsèquement judicieux.

Ainsi, lorsque l'adjectif "pertinent" est synonyme d'"approprié", cela s'entend par rapport à un référent extérieur alors que lorsqu'il est synonyme de "judicieux", cela concerne plutôt la substance de l'objet qualifié.

Le premier sens de l'adjectif "pertinent" appliqué à l'énoncé du sujet de cette thèse confère à celle-ci la mission de s'interroger sur le point de savoir s'il est pertinent, "approprié", étant donné le contexte dans lequel gravitent les entreprises, de faire de l'éthique un objectif de management. Très directement, cela conduit à évoquer le contexte économique et social, en liaison avec la réalité de l'entreprise, afin de rechercher ce qui fait que l'éthique pourrait constituer un objectif managérial. Et donc à réfléchir autour de la question : "**Pourquoi l'éthique peut-elle constituer un objectif managérial ?**"

La littérature d'éthique des affaires évoque largement cette question, et nous l'abordons donc nous-mêmes à travers son étude.

Après avoir abordé la question de savoir ce qui, dans le contexte, pousse l'entreprise vers l'éthique, il est logique de s'interroger sur le contenu de cette éthique. Cela revient à retrouver le deuxième sens de l'adjectif "pertinent" dont "judicieux" est un synonyme.

De même qu'une analyse est pertinente (judicieuse) de manière intrinsèque, on jugera une éthique en fonction de son contenu. Il s'agira de s'interroger pour savoir quelle éthique peut constituer un objectif managérial pertinent (judicieux), bien choisi et bien formulé. Cela conduit rapidement à la question : **"Comment faire émerger une éthique pertinente (judicieuse quant à son contenu et quant à la conception du bien sur laquelle elle se fonde) dans une entreprise ?"**

Certains auteurs anglo-saxons de management proposent des dispositifs, que nous détaillons, susceptibles de créer une éthique d'entreprise ou de l'améliorer. Mais il est également important, à travers un travail de terrain, d'examiner concrètement dans une entreprise le processus présidant à la formalisation d'une éthique.

Enfin, il existe une troisième définition au mot "pertinent" recouvrant un emploi didactique par la langue savante et la linguistique : "qui se rapporte au fond même de la cause, qui est propre à rendre compte de la structure d'un élément selon sa fonction, à le caractériser" ; exemple : un trait pertinent, des oppositions pertinentes, un élément pertinent ; synonyme : discriminant, influent, caractéristique.

Cette dernière acception doit être mise en rapport avec le deuxième aspect du mot "objectif". Alors que les deux premières définitions conduisent à étudier l'éthique par ses déterminants et sa formulation, celle-ci invite, au contraire, à examiner **comment les salariés s'emparent de l'éthique émise par leur entreprise**. De même qu'un "trait pertinent" caractérise l'objet auquel il appartient, une éthique d'entreprise constituera un objectif pertinent si elle caractérise et donc influence réellement les comportements des membres de la firme. A l'inverse, il serait impossible de décrire l'éthique comme un objectif managérial pertinent si elle n'était pas capable d'influencer l'éthique des employés.

Ce dernier axe de réflexion ne peut se concevoir qu'au travers d'une étude de terrain focalisée sur l'influence de l'éthique sur le comportement dans le cadre de l'entreprise.

Ainsi, l'étude de l'éthique de l'entreprise à travers sa pertinence en tant qu'objectif managérial nous a semblé fournir un angle de recherche potentiellement fécond. L'examen de sa pertinence permet de tenter une analyse qui aille au-delà de la simple reconnaissance hypothétique de ce que l'éthique constituerait désormais un objectif managérial.

En effet, notre recherche sur l'éthique de l'entreprise s'est portée sur les trois niveaux qu'induit l'adjectif "pertinent".

Pour démontrer qu'il est "**pertinent**", l'objectif que représente l'éthique de l'entreprise doit être :

- **approprié** (constituer un objectif approprié aux conditions dans lesquelles se trouve l'entreprise), ce qui conduit à développer une réflexion à **l'échelle de l'environnement** ;

- **judicieux** (constituer un objectif judicieux, i.e. bien choisi quant à son contenu), ce qui conduit à développer une réflexion à **l'échelle de l'entreprise** ;

- **influent** (constituer un objectif influent, i.e. qui détermine, au moins en partie, les actions des salariés), ce qui conduit à développer une réflexion à **l'échelle de l'acteur**.

Enfin, l'analyse à travers la notion de pertinence évite toute tentation d'analyse univoque.

La question : "L'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ?" ne peut souffrir une quelconque réponse par oui ou par non. Le langage commun qui affirme volontiers que telle hypothèse est peu pertinente, telle démarche est plus (ou moins) pertinente que telle autre, tel mot d'esprit est assez pertinent, en témoigne.

Mener une recherche sur l'éthique de l'entreprise à l'aune de sa pertinence (en tant qu'objectif) ouvre la voie à une étude portant sur l'évaluation de ses effets, sur son processus d'élaboration, sur l'incidence de la situation, sur l'influence des acteurs...

En revanche, cela écarte de toute tentation de considérer son objet comme une vérité.

PREMIÈRE PARTIE :
CADRE THEORIQUE
ET GRILLE D'ANALYSE

PRÉSENTATION - PREMIÈRE PARTIE

La question "**l'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managerial pertinent ?**" comportant une ambiguïté (volontaire), elle peut faire l'objet d'une double lecture.

En effet, nous avons rappelé dans l'introduction que le management consiste à "faire faire des choses" et a pour vocation de concourir à la bonne marche de l'entreprise, c'est-à-dire à la qualité de sa performance ainsi qu'au niveau de son résultat économique, de son profit.

A cette fin, le management oriente son action vers des objectifs ; dès lors, une première lecture possible de notre sujet consiste à se focaliser sur la notion d'"objectif managerial" et équivaut à une interrogation sur le point de savoir si l'éthique de l'entreprise pourrait constituer l'un d'entre eux qui tirerait alors sa pertinence de ce qu'il participerait efficacement de ce mouvement tendu vers la performance, le résultat économique, le profit. Il serait possible de reformuler la question en : "**L'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un des objectifs du management, lequel, à travers la poursuite d'objectifs bien choisis, a pour mission de concourir à la performance, à la rentabilité de la firme ?**".

Mais notre lecture peut également se focaliser sur l'objectif "éthique de l'entreprise" et, dès lors, notre sujet équivaldrait à se demander si, parallèlement à sa mission essentielle, que nous avons rappelée, le management pourrait aussi prendre en charge l'amélioration de l'éthique de l'entreprise, c'est-à-dire dans quelle mesure, compte tenu de ses impératifs et de ses méthodes, le management pourrait faire progresser l'éthique de l'entreprise. Dès lors, notre question pourrait être reformulée sous la forme suivante : "**L'éthique de l'entreprise peut-elle être améliorée grâce au management ?**" ("est-il pertinent d'attendre du management qu'il promeuve l'éthique de l'entreprise ?").

Si chacune de ces lectures est possible, elles n'engendrent pas les mêmes problématiques.

Aussi, notre première sous-partie comprenant les chapitres I, II et III portera sur le paradigme compatible avec la première formulation de notre sujet.

Le chapitre IV montrera qu'un "effet pervers" de celle-ci tient au risque d'aboutir à un détournement de toute démarche éthique dans l'entreprise, voire à sa négation, et composera, avec les chapitres V et VI la seconde sous-partie qui prend pour objet l'amélioration de l'éthique de l'entreprise, celle-ci étant appréhendée comme sa propre finalité.

PRÉAMBULE

*UNE ÉTUDE DE LA LITTÉRATURE
AXÉE SUR L'IMPACT DE L'ÉTHIQUE POUR L'ENTREPRISE
PLUTÔT QUE SUR SA SIGNIFICATION SOCIALE*

Mener une recherche axée sur la pertinence de la référence à l'éthique de l'entreprise nécessite en préambule d'en préciser les frontières et, en particulier, de dissocier clairement notre sujet d'une réflexion qui porterait sur la légitimité. En effet, même s'il existe des convergences fortes entre la légitimité et la pertinence, l'objet d'une telle recherche serait différent. Pour établir cela, il convient, après que nous ayons défini la "pertinence" dans notre introduction, de préciser en contre-point la notion de "légitimité".

R. LAUFER et B. RAMANANTSOA ont rappelé qu'«*être légimite, c'est être capable de répondre de façon satisfaisante à quiconque pose la question : "de quel droit agissez-vous ?"*»¹. De plus, ces auteurs donnent également une idée du type de réponse que l'on peut apporter à cette question en ajoutant que, par exemple, dans le cadre du libéralisme pur il est possible de répondre «*au nom du droit de propriété*»². Par là, ils indiquent que la réponse à la question de la légitimité se structure toujours autour d'une réponse du type "au nom de". Ce constat est à mettre en regard de la portée sociale de la légitimité que A. BURLAUD et R. LAUFER ont mise en exergue : «*Le concept de légitimité implique que les moyens utilisés pour atteindre les buts organisationnels aussi bien que ces buts eux-mêmes, sont en harmonie avec quelques buts et besoins reconnus par la société*».³

En suivant ces auteurs, il apparaît que se référer à la notion de légitimité conduit à s'intéresser à l'impact social de l'objet dont la légitimité est jugée. Ainsi, si rendre compte de la légitimité d'une action conduit à fournir une réponse commençant par la locution "au nom de", celle-ci doit être suivie d'une justification de caractère explicitement social et qui aille dans le sens de ce que la société considère comme une de ses valeurs reconnues. Supposer que l'éthique de l'entreprise peut constituer un objectif managerial légitime impliquerait de montrer en quoi elle aide l'entreprise à

¹ LAUFER Romain et RAMANANTSOA Bernard, "Crise d'identité ou crise de légitimité ?", *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1982, p. 18-26, citation p. 21-22

² Ibid.

³ BURLAUD Alain et LAUFER Romain, *Management public : gestion et légitimité*, Dalloz, 1980, p. 9

assumer sa fonction sociale et comment l'action, en liaison avec cet objectif, du management de la firme est en phase avec les intérêts de la société.

A cet égard, toute la littérature qui insiste, par exemple, sur le thème de "l'entreprise-citoyenne" qui, au-delà de ses intérêts propres, assume son rôle social participe de la logique de la légitimité.

De même, tous les travaux qui partagent la conviction de P. GREGORY selon laquelle «une prise de conscience de l'importance de la dimension éthique de la conduite des entreprises se manifeste avec éclat depuis le milieu des années 1980»⁴ mais qui prétendent l'expliquer par une détérioration des régulations économiques ou de la morale sociale participent du discours sur la légitimité de la référence à l'éthique de l'entreprise. Pour eux, faire progresser l'éthique dans l'entreprise constitue une démarche justifiée dans la mesure où elle permet de faire diminuer les soubressauts, la crise, la corruption qui minent la société. Pour démontrer cela, ils mettent en avant la nécessité croissante de garantir une possibilité d'anticiper de manière adéquate les comportements dans un contexte social hautement changeant (du fait des mutations technologiques, de la généralisation du consumérisme, du défi écologique, etc.). Ainsi E. PERROT écrit-il : «*Pourquoi, en entreprise, l'éthique provoque-t-elle cet intérêt qui se répand comme un effet de mode ? Proposons une hypothèse. Il s'agirait de répondre au désir légitime de maîtriser un environnement social rendu plus aléatoire par les soubresauts économiques. Jadis, les producteurs n'avaient guère à craindre que les sautes d'humeur des saisons. Aujourd'hui, l'élargissement des espaces économiques et financiers, le flou des frontières financières de l'entreprise et la déréglementation "compétitive" des différentes places nationales rendent plus nombreuses les décisions, plus complexe le contrôle des procédures et plus urgent l'appel à la conscience de l'opérateur*»⁵.

6

⁴ GREGORY Pierre, "L'«Éthique retrouvée» en publicité" in *Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise*, ouvrage collectif coordonné par Hubert de LA BRUSLERIE, Economica, 1992, p. 141 à 179, citation p. 141

⁵ PERROT Etienne, "Une interrogation sans fin" in *Projet n° 224*, hiver 1990-91, p. 32 à 39, citation p. 33

D'autres auteurs évoquent avant tout l'importance de la crise économique mondiale et de ses conséquences, qui font avancer à J. MOUSSE qu'*«aussi longtemps que les courbes de production permettaient les pronostics optimistes, en effet, on pouvait s'offrir le luxe de comportements légaux moralement irréprochables. (...) Des bémols s'imposèrent à mesure que les temps devinrent plus durs»*⁶, et surtout la montée de la corruption, qu'évoque H. de la BRUSLERIE : *«Après les trente années "glorieuses" de croissance économique, faut-il parler des dix ou des vingt "corrompues" qui caractériseraient ce siècle finissant ? Corrompues parce que le vice empoisonne la vie économique et altère le fonctionnement d'une société développée, adulte et démocratique»*⁷. Les conséquences de la montée de la corruption et des dysfonctionnements économiques qu'elle entraîne sont d'ailleurs longuement analysées dans de nombreux travaux, dont nous évoquons la substance dans cette thèse.

Ces exemples indiquent que la référence à l'éthique peut entrer dans la stratégie de légitimation de l'entreprise. En effet, nous avons vu, à la suite de A. BURLAUD et R. LAUFER, que la légitimation passait par la démonstration de ce que l'action allait dans le sens des aspirations et des intérêts de l'entreprise.

Or, les travaux de ces auteurs participent évidemment de l'affirmation selon laquelle le caractère éthique de l'entreprise garantit que celle-ci développe une action de stabilisation conforme aux intérêts de la société tout entière.

Parallèlement, A. BURLAUD et R. LAUFER nous démontrent que, bien souvent, une instance reconnaît une notion, un concept, une pratique comme légitime du fait de ce qu'il a besoin de se légitimer. A. BURLAUD et R. LAUFER nous donnent un exemple de ceci : *«Si le management dans l'administration est légitime, c'est parce que celle-ci en a besoin pour se légitimer»*⁸.

⁶ MOUSSE Jean, *Ethique et entreprises*, Vuibert, 1993, p. 7

⁷ LA BRUSLERIE (de) Hubert, Introduction à l'ouvrage *Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise*, collectif coordonné par Hubert de LA BRUSLERIE, Economica, 1992, p. 7

⁸ BURLAUD et LAUFER, 1980, op. cit., p. 2

De même, un travail sur la légitimité pourrait accepter comme hypothèse que l'éthique est appréhendée comme un objectif légitime car il répond aux besoins de l'entreprise de se légitimer.

Les termes de cette problématique explorée, en particulier par des chefs d'entreprise, peuvent être éclairés par certaines déclarations, antérieures à sa prise de fonction, du Président du CNPF, M. J. GANDOIS.

Ainsi, à l'issue des travaux d'une des commissions qu'il présidait pour la préparation du XI^e Plan, dont le rapport conclut à la nécessité de la "performance globale", J. GANDOIS a fait observer, pour s'en inquiéter, que les intérêts des entreprises et de la société toute entière se mettaient à diverger.⁹

Dans la notion de "performance globale", il affirmait vouloir réintégrer le social en cela que l'entreprise se devrait de prendre en compte son rôle social : *«Nous avons des entreprises qui sont des îlots parfaitement compétitifs mais (...) on n'est pas riche tout seul, on n'est pas heureux tout seul.»* J. GANDOIS déclarait même : *«Mutatis mutandis, dans la société et dans l'entreprise, c'est un peu le même problème»*.

Il serait difficile d'être plus explicite pour présenter la nécessité de comprendre l'entreprise comme un système ouvert sur l'environnement social et influençant celui-ci.

Mais, en même temps, J. GANDOIS insistait sur l'erreur qui consisterait en ces temps de crise et de chômage à ne considérer l'entreprise qu'en tant qu'institution sociale, vouée à suivre une éthique visant au progrès moral de la société. Elle reste avant tout une organisation économique : *«Si l'entreprise ne crée pas de richesses, elle n'a aucune légitimité, aucune fonction sociale, elle dilapide de l'argent. Ce n'est que dans la mesure où on remplit son premier devoir que l'on peut se donner d'autres finalités»*.¹⁰

⁹ *Le Monde*, 9 mars 1993

¹⁰ J. GANDOIS, *Le Monde*, Mardi 9 mars 1993

Cette référence à "d'autres finalités" laisse songeur sur l'étendue du chemin parcouru si l'on se souvient que l'un des prédécesseurs de J. GANDOIS à la tête du CNPF, M. F. CEYRAC, déclarait dans les années 1970, que l'Etat était la seule institution en charge du social et qu'il devait s'efforcer de ne pas interférer dans l'économie, monopole de l'entreprise, sauf à préserver, par la législation, les règles du marché. Au contraire, J. GANDOIS cherche dans ces déclarations à fonder la légitimité de l'entreprise, non seulement sur son activité économique, mais sur l'influence qu'elle peut exercer sur la société à partir du moment où elle reconnaît ses devoirs et fait de la qualité de son éthique une priorité.

Ainsi, s'attacher à la question de la légitimité conduit à réfléchir sur la marche de la société et l'affirmation du caractère éthique de l'entreprise pourrait servir de mode de légitimation de celle-ci.

En revanche, réfléchir sur la pertinence oblige à se focaliser, non pas sur les intérêts de la société mais sur ceux de l'entreprise : si orienter une recherche sur la légitimité conduirait à étudier les effets d'une démarche éthique de la part de l'entreprise sur la marche de la société, s'axer sur la pertinence oblige à réfléchir sur l'influence de cette démarche sur l'entreprise elle-même. Le sens de l'interrogation portant sur l'éthique de l'entreprise est, dès lors, très différent. Plutôt que de s'interroger sur la manière dont l'entreprise s'insère dans la société, on étudie l'éthique précisément au regard des objectifs de l'entreprise.

En cela, la pertinence est à la base d'une véritable question de management dans la mesure où le management ne trouve son fondement que par rapport à ces objectifs, ce qui explique la présence de l'adjectif "managerial" dans notre titre. Mais, en même temps, cela situe le champ de notre réflexion. En effet, nous avons insisté dans l'introduction sur ce que l'entreprise est d'abord une organisation dont l'objectif est de faire du profit. Le champ de notre réflexion est dès lors balisé : comment s'articule cet objectif avec celui d'améliorer l'éthique ? Autrement dit, comment ce "nouvel" objectif d'amélioration de l'éthique peut-il trouver sa place à côté de celui de faire du profit, raison d'être d'une organisation à but lucratif ?

Cependant, soutenir que notre champ de réflexion est balisé ne revient pas à considérer notre question comme fermée. D'un côté, on considère traditionnellement que de s'interdire certaines attitudes, certains comportements diminue la capacité à faire du profit ; d'un autre côté, nous montrons dans ce chapitre qu'il existe toute une littérature d'éthique des affaires prétendant au contraire que cela le favorise. Nous voulons insister ici sur ce que la question de l'influence de l'éthique sur le profit est a priori ouverte pour nous ; en effet, si nous tentons d'étudier l'articulation entre la performance de l'entreprise et le fait qu'elle puisse prendre l'éthique comme objectif, pertinence ne veut pas dire corrélation. Il est certes évident qu'établir une influence positive de l'entreprise sur ses résultats financiers fonderait la pertinence de l'objectif d'amélioration de l'éthique. Mais, en même temps, notre question de recherche pourrait nous conduire à établir la pertinence de "l'objectif éthique" dans l'entreprise pour des raisons qui ne tiendraient pas à une influence positive ou négative sur le profit mais qui ne prendraient cependant leur sens que dans le cadre de l'entreprise.

Enfin, un travail portant sur la légitimité de l'éthique en tant qu'objectif managerial devrait faire référence au fait qu'entreprendre une recherche relevant du champ de l'éthique des affaires semble équivaloir à travailler sur un thème en progression constante, jusqu'à devenir "à la mode".

En effet, les indices sont nombreux attestant d'une «*vague éthique*»¹¹, aussi bien dans le discours des entreprises que dans la littérature des sciences de gestion. Cette "vague" n'a cependant pris de l'ampleur en France que dans un passé assez récent, plus tard que dans les pays anglo-saxons ou qu'au Japon : en avril 1989 à l'occasion d'un colloque organisé par l'Institut de la Communication Sociale, il était apparu qu'une seule des quarante plus grandes entreprises françaises possédait un code d'éthique alors qu'à la même époque 60 % des firmes multinationales américaines en étaient dotées ; de même, une étude du patronat japonais montrait, fin 1989, que plus

¹¹ Selon la formule utilisée par la revue *Projet* "Entreprise : la vague éthique" comme titre de son numéro 224, hiver 1990-1991

des trois-quarts des entreprises japonaises avaient consigné dans un document écrit leurs principes moraux et que 12 % d'entre elles possédaient un service dévolu à ces questions. De plus, il apparaissait que si certaines entreprises américaines se contentaient d'une liste de quelques aphorismes, d'autres avaient rassemblé le tout dans d'épais volumes, tout à fait comparables aux manuels les mieux constitués parmi ceux produits par les entreprises d'informatique. Dès lors, les signes d'accélération de cette mode se multiplièrent en France : un Cercle d'Éthique des Affaires, présidé par M. LE NET fut constitué, et, en 1990, trois grandes entreprises se dotèrent d'une charte d'éthique : Rhône-Poulenc, Renault (sous le titre "Accord à vivre") et le groupe Accor (dont le "Livre Bleu de l'Éthique" co-signé par ses deux co-présidents d'alors, M. DUBRULE et G. PELISSON, constitue une sorte de modèle du genre). Dans le même mouvement, depuis 1992, on ne compte plus les codes d'éthique édités par les grandes entreprises françaises qu'il s'agisse de grandes entreprises nationales ou de groupes privés. Enfin, au cours de l'année 1995, le monde des revues françaises s'est enrichi de la création de deux revues spécialisées en éthique des affaires, alors qu'auparavant aucune revue axée sur ce sujet n'avait jamais paru dans l'hexagone.

Parallèlement, les articles et ouvrages en français consacrés par des experts ou des enseignants de gestion à l'éthique des affaires ont été nombreux depuis quelques années, marquant une tendance qui était déjà présente depuis plus longtemps dans les publications anglo-saxonnes. Il est d'ailleurs remarquable de noter que la quasi-totalité de ces travaux insistent eux-mêmes souvent, dans leur introduction, sur les progrès de la préoccupation éthique.

Ainsi, J.G. PADIOLEAU constatait-il dès 1989 une «*vogue de la morale des affaires*»¹² ; H. SERIEYX relevait en 1990 «*que s'il y a une augmentation de l'offre (de discours sur l'éthique), on peut penser qu'il y a aussi augmentation de la demande. En ce moment, l'offre de discours éthique augmente : des commissions travaillent sur ce sujet à l'Institut de l'Entreprise, au Centre des Jeunes Dirigeants, à*

¹² PADIOLEAU Jean-Gustave, "L'éthique est-elle un outil de gestion ?", *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août 1989, p. 82 à 91, citation p. 82

la CFTC, à l'ACADI, à *Entreprise et Progrès*, etc. La demande est donc réelle»¹³ ; G. LIPOVETSKY affirmait en 1991 que «la poussée de fièvre éthique ne semble plus connaître de bornes»¹⁴ ; E. FABER, en 1992, maniait l'euphémisme : «C'est peu dire que l'éthique est à la mode dans le monde des affaires»¹⁵ ; J. F. COTTIN, cadre dirigeant de l'entreprise GSI, rappelait une interrogation dans un livre paru en 1993, «*Quelle éthique dans l'entreprise ? Une question, que l'on s'était posée lors d'un mouvement de mode, était de savoir si on tenterait, comme beaucoup d'entreprise, d'écrire un projet d'entreprise. L'on s'était dit : "Au fait, pourquoi pas nous ?" "Pourquoi ne pas se saisir de cette vague si elle nous permet de faire des progrès ?"»*¹⁶ ; J.C. USUNIER et G. VERNA, en 1994, croyaient pouvoir discerner que «deux phénomènes nouveaux dans l'époque moderne donnent une dimension nouvelle aux triches de toutes sortes»¹⁷ ; et que, face à cela, «l'adoption de règles d'éthique collective peut permettre de construire et de structurer les systèmes sociaux de telle sorte que la morale devienne une notion opérationnelle»¹⁸ ; J.P. LE GOFF constatait, en 1995, que «le thème de l'"éthique des affaires" connaît un certain succès en France»¹⁹ ; et ce type d'affirmation continue à être avancé jusqu'à présent puisque, par exemple, Y. PESQUEUX, B. RAMANANTSOA et A. SAUDAN écrivent en introduction dans un ouvrage à paraître : «Une littérature s'est développée depuis quelques années, aux Etats-Unis d'abord puis en Europe maintenant, en matière de business ethics»²⁰.

Cette belle unanimité peut sans doute, en partie, s'expliquer par le fait qu'il est certes d'usage, dans le cadre de tout travail de recherche, d'insister sur l'aspect

¹³ SERIEYX Hervé in *Projet "Entreprise : la vague éthique"*, n°224, Hiver 1990-1991, p. 22

¹⁴ LIPOVETSKY Gilles, *Le débat*, "Les noces de l'éthique et du business", novembre/décembre 1991, repris dans *Problèmes économiques* n° 2276, 20 mai 1992, p. 1 à 12, citation p. 1

¹⁵ FABER Emmanuel, *Main basse sur la Cité. Ethique et entreprise*, Pluriel intervention, Hachette, 1992, p. 25

¹⁶ COTTIN Jean-François, in *Ethique et performance de l'entreprise - Morale et réussite*, le cherche midi éditeur, 1993, p. 162

¹⁷ USUNIER Jean-Claude., VERNA Gérard, *La grande triche - Ethique, corruption et affaires internationales*. La Découverte/Essais, 1994, p. 210

¹⁸ USUNIER, VERNA, 1994, op. cit., p. 215

¹⁹ LE GOFF Jean-Pierre, *Le Mythe de l'Entreprise*, la Découverte/Essais, 1995, p. 135

²⁰ PESQUEUX Yvon, RAMANANTSOA Bernard, SAUDAN Alain, *Morale et Management*, ouvrage à paraître

décisif et actuel du sujet traité. Mais il est tout de même difficile de ne pas relever le nombre important d'auteurs mettant en exergue que le domaine de l'éthique des affaires fait désormais l'objet d'une attention particulière, aussi bien de la part des gens d'entreprise que des théoriciens du management. Et si nous n'avons donné ici qu'une citation par année pour ne pas rendre la lecture fastidieuse, un examen sommaire de la littérature consacrée au sujet démontre à quel point est partagée la conviction que l'amélioration de l'éthique est une priorité dont beaucoup d'entreprises prennent la mesure.

Cette prise de conscience ne semble d'ailleurs nullement constituer le monopole des théoriciens du management ou des salariés et des organisations chargées de les représenter. G. LIPOVETSKY rappelle que *«la business ethics est à rattacher à une tradition ancienne aux Etats-Unis, (...) avec les courants dits de "responsabilité sociale de l'entreprise"»*²¹. La vogue dont elle bénéficie semblerait donc témoigner de l'intérêt que de nombreuses entreprises montreraient désormais vis-à-vis de leur éthique interne et, en externe, à l'égard de l'éthique des affaires.

L'importance de cette vogue de l'éthique parmi les auteurs du management comme chez les gens d'entreprise confère une légitimité à la question portant sur la possibilité de considérer l'éthique de l'entreprise comme un objectif managerial. En effet, elle confirme que l'affirmation "d'une aspiration éthique" dans le monde des affaires ressemble de plus en plus à un phénomène de société et nous avons rappelé que la légitimité ne se conçoit qu'en fonction d'une validation sociale. Dès lors, le fait qu'une question soit largement débattue lui confère une certaine forme de légitimité dans la mesure où cela peut s'interpréter à la fois comme le signe d'une demande sociale et comme un indice de ce qu'une société reconnaît comme une de ses orientations majeures.

En revanche, cela ne présume en rien de sa pertinence. En effet, la référence à la pertinence conduit à s'interroger sur la manière dont l'éthique, prise en

²¹ LIPOVETSKY Gilles, *Le crépuscule du devoir - L'Éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, nrf essais Gallimard, 1992, p. 261

tant qu'objectif, est susceptible d'influencer l'entreprise et, donc, sur la façon dont le management doit prendre position à cet égard.

Or, il existe une abondante littérature qui tend à démontrer pourquoi l'éthique constitue un objectif managerial pertinent en mettant en exergue la manière dont l'éthique peut constituer un objectif qui influence la capacité de l'entreprise à atteindre ses autres objectifs. C'est précisément dans cette perspective que nous avons axé notre étude de la littérature plutôt que sur le sens social que pourrait représenter cette vogue de l'éthique des affaires à laquelle nous aurait invité une étude portant sur la légitimité.

CHAPITRE I

*L'ETHIQUE DE L'ENTREPRISE :
COMMENT ÇA MARCHE ? A QUOI ÇA SERT ?*

PRÉSENTATION - CHAPITRE I

L'entreprise est désormais confrontée au questionnement éthique. Le grand nombre de publications, de colloques, de tentatives d'élaborer des dispositifs de sauvegarde de la morale d'entreprise en attestent.

Cependant, l'examen de la littérature ayant pour thème "éthique et management" révèle des lignes de rupture particulièrement tranchées par rapport auxquelles les diverses thèses s'articulent.

D'un côté, on trouve les zéloteurs de l'éthique d'entreprise. Pour ces auteurs, qui veulent adopter un point de vue managérial, hors de l'éthique, point de salut : la morale serait devenue une condition de survie, que ce soit au niveau microéconomique pour l'entreprise, ou à l'échelle macroéconomique, pour l'économie de marché. Nous classerons également dans ce camp toute la production de textes qui, tout en se refusant à adopter le ton enthousiaste et prosélyte du courant managérial, tente d'examiner l'émergence du thème de l'éthique en gestion d'un point de vue plus sociologique. L'accent est alors mis sur le potentiel de l'éthique à sauvegarder des conditions économiques compatibles avec la bonne marche des entreprises malgré les dysfonctionnements supposés être à la source de ce nouveau questionnement.

D'un autre côté, et en opposition déclarée à ces courants, on peut classer toute une littérature critique à l'égard de l'irruption de l'éthique comme axe de réflexion en gestion. Le contenu de ces travaux s'articule autour de dénonciations quant à l'instrumentalisation de l'éthique en gestion, de l'insistance mise sur l'importance de l'intention éthique et de la mise en évidence de l'écart qui existerait entre le discours et la pratique des entreprises.

L'écart entre ces deux approches se mesure par le contraste existant entre les questions qui les structurent. La première s'attache avant tout à une interrogation sur l'éthique de la forme "comment ça marche ?" alors que la seconde s'intéresse surtout au problème de savoir "à quoi ça sert ?".

Ainsi, la réflexion sur "comment ça marche ?" permet-elle d'avancer que l'éthique motive le personnel, constitue un gage de pérennité pour l'entreprise, incarne une contrainte stratégique concourant à "muscler" l'entreprise. Sur un plan plus général, elle assimile l'éthique des affaires à une instance de régulation propre à permettre à l'entreprise de développer une activité cohérente dans un environnement troublé et à assurer l'adéquation entre ses décisions et ses actions, d'une part, et les nécessités de fonctionnement et de survie du marché, d'autre part.

L'interrogation "comment ça marche ?" débouche donc sur le constat au terme duquel l'éthique, pour l'entreprise, ça peut "marcher très bien" en vue d'une amélioration de son fonctionnement.

Au contraire, les acteurs qui modèlent leur analyse de l'éthique de l'entreprise autour d'une interrogation du type "à quoi ça sert ?" l'assimilent volontiers à une idéologie secrétée par l'entreprise visant à endoctriner les salariés pour la cause du profit et pour mieux les exploiter.

Accessoirement, ce discours exercerait une influence sur l'environnement de la firme (Etat, public, etc.) permettant de créer un capital de sympathie propre à faciliter les évolutions de l'entreprise.

La réponse à la question du "à quoi ça sert ?" s'oriente dès lors vers une formulation simple : l'éthique de l'entreprise sert à l'entreprise. Plus précisément, dans cette logique, l'éthique "ça sert" à l'entreprise à créer les conditions qui lui soient les plus favorables en vue de son objectif ultime : le profit.

I. L'ETHIQUE, OBJECTIF PERTINENT EN VUE DE L'EFFICACITÉ DES ENTREPRISES ?

Certains auteurs postulent que le motif d'une conduite éthique dans l'entreprise tient aux conséquences positives sur les résultats économiques de la firme

qu'elle ne peut manquer d'engendrer : «*L'efficacité est aussi difficile à distinguer de l'éthique que... l'oxygène du bonheur*»¹.

La relation entre éthique et efficacité s'expliquerait par une série de raisons internes ou externes à l'entreprise qui se déclinent à trois niveaux :

a) effets sur les acteurs internes à l'entreprise (personnel, encadrement, dirigeants, actionnaires, etc...),

b) conséquences quant aux relations avec les partenaires de la firme (fournisseurs, sous-traitants, entreprises clientes, prestataires de services, etc...),

c) implications sur l'image de l'entreprise auprès du public, et donc des clients.

Chacun de ces trois niveaux fait appel à un type d'argumentation différent :

a) F. HERZBERG, dans un article célèbre², distinguait parmi les facteurs influant sur le comportement au travail, les facteurs engendrant la satisfaction et ceux engendrant le mécontentement. Mais il postulait aussitôt que «*ces deux sentiments ne sont pas opposés. Le contraire de la satisfaction dans le travail n'est pas le mécontentement mais plutôt l'absence de satisfaction ; de même, le contraire du mécontentement n'est pas la satisfaction mais l'absence de mécontentement*»³.

De même, pour les auteurs qui supposent un lien entre motivation du personnel et éthique, celle-ci agit à un double niveau :

- d'un côté, des pratiques de gestion des ressources humaines immorales démontrant au personnel qu'il est ravalé au rang de ressource à exploiter et que l'on fait fi de ses aspirations, ou cherchant à le mettre en permanence aux aguets (comme le

¹ AUDOYER, op. cit., juillet 1991, page 18

² HERZBERG Frederick, "One more time : how do you motivate employees ?", *Harvard Business Review*, mars 1968, repris dans *Harvard-l'Expansion*, été 1988, "A la recherche des motivations perdues"

³ op. cit., page 11

recommande le récent management par le stress, par exemple) constituent un facteur de mécontentement ;

- d'un autre côté, une politique sociale de l'entreprise prenant, au contraire, en compte l'équilibre travail-famille ou encore l'élaboration d'un grand dessein commun fut-ce en dehors du cadre de l'activité normale de l'entreprise (type mécénat d'entreprise, financement d'équipes sportives de haut niveau, défense de grandes causes humanitaires, etc...) peut fournir un facteur de satisfaction.

Ainsi, une conduite ostensiblement immorale constituerait pour les membres de l'entreprise un facteur de démotivation, alors qu'en revanche une morale notoirement humaniste constituerait un puissant élément de motivation.

b) Pour ce qui concerne les relations avec les partenaires, l'accent est mis par les défenseurs de l'éthique comme "instrument de gestion" sur l'horizon temporel : il s'agit de ne pas sacrifier le long terme au court terme. Pour étayer cela, l'existence d'un "effet de réputation" ou "variable de notoriété" est postulée : une entreprise aux pratiques malhonnêtes est susceptible de tromper ses sous-traitants, fournisseurs, etc..., et d'en tirer un profit immédiat. Mais, bien vite, elle s'acquerra une réputation de "brebis gâleuse" dans la communauté des affaires. Les partenaires sérieux répugneront à travailler avec elle. La théorie des coûts de transaction peut d'ailleurs étayer les hypothèses de ce courant : en effet, si ces coûts correspondent à des frais de recherche d'information sur les partenaires et leurs produits, d'exploration du marché et aux surcoûts d'assurance pour travailler avec une firme dont la fiabilité n'est pas établie, ils seront largement majorés sur le moyen et long termes dans une entreprise dont l'éthique est réputée déficiente.

c) Enfin, certains auteurs soutiennent que l'éthique est une condition nécessaire pour faire de bonnes affaires. Pour étayer leur thèse qui n'est pas exclusive des deux points précédents, ils insistent sur l'importance de l'image de la firme auprès du public, dont une partie constitue nécessairement une cible de consommateurs potentiels, et mettent particulièrement l'accent sur les aspects ayant trait à l'environnement.

Dans cette approche, l'éthique est un moyen de se faire connaître, de donner une image positive de la firme, ce qui rejaillit sur les qualités supposées de ses produits ; en revanche, le moindre scandale public dans lequel une entreprise est impliquée est susceptible de brouiller son image auprès du public, avec toutes les conséquences négatives que cela implique (dans cette logique, l'Union Carbide, dont une usine chimique a explosé à Bopal en Inde, entraînant la mort de centaines de personnes dans cette région, aurait dû être plus sévère quant au respect des normes de sécurité... car ce triste événement lui a valu d'importantes retombées néfastes en termes de parts de marché (campagnes de boycott, procès, etc...)).

Ces différentes préoccupations sont désormais si souvent mises en exergue qu'elles peuvent parfois donner l'impression que *«la gestion quotidienne des entreprises est contrainte par la peur du scandale et se doit d'intégrer trois déontologies : celle d'une pratique commerciale, celle d'une protection de l'environnement et celle de la prise en compte de la dignité de son personnel»*⁴.

I.1. L'éthique comme instrument de motivation du personnel de l'entreprise

Dans une préface à un ouvrage portant le titre révélateur d'"Ethique et performance de l'entreprise - morale et réussite"⁵, E. BALLADUR qui, en 1977, avait accédé à la présidence de GSI, écrit : *«L'éthique à l'intérieur de l'entreprise se traduit par une efficacité accrue»*.

En cela, il se situe dans un courant composé de praticiens de haut niveau (chefs d'entreprise, managers, consultants, professeurs, chercheurs, gourous...) qui,

⁴ IBAL Bernard, "L'éthique en entreprise : un idéal sans idéologie", *Le Monde*, mercredi 11 septembre 1991, page VI

⁵ Actes du colloque de Collioure, 17-19 octobre 1991, organisé par l'entreprise GSI, *Ethique et performance de l'entreprise - morale et réussite*, le cherche-midi éditeur, 1993

explicitement, admettent l'existence d'une corrélation entre éthique et performance de l'entreprise. Pour ces auteurs, l'éthique est devenue une condition nécessaire à l'efficacité de l'entreprise. D'ailleurs, cette croyance semble largement partagée désormais dans de nombreuses firmes, ce dont veut attester E. BALLADUR dans le même texte : «*GSI n'est pas la seule à avoir compris le lien qui rattache la morale et le succès dans les affaires*».

Cependant, si l'on admet l'existence de ce lien, se pose la question du biais par lequel l'éthique pourrait influencer les résultats économiques et financiers des entreprises.

A cette question, E. BALLADUR propose un premier type d'explications : «*Quand on crée un climat de confiance mutuelle fondé sur le respect des autres et l'autonomie des individus, on résout par le fait même plusieurs problèmes liés à la qualité du travail et l'on accroît la capacité d'offrir au client la qualité du service qu'il attend.*»

Ainsi, l'éthique serait un excellent moyen de catalyser les énergies dans l'entreprise, d'y faire "converger les buts". On retrouve là la conviction de certains dirigeants d'entreprise. Ainsi, selon M. PECQUEUR, ancien président du groupe ELF Aquitaine, «*l'expérience montre que les considérations éthiques rejoignent l'efficacité*»⁶. C'est aussi l'un des postulats qui préside aux travaux d'O. GELINIER qui va jusqu'à intituler un de ses articles "Motiver par l'éthique de l'entreprise"⁷. Pour lui, «*les salariés sont stimulés lorsqu'ils travaillent dans une entreprise dont les buts sont clairs, les méthodes loyales, la mission utile*» et, dès lors, «*jouer la carte des hommes ne répond pas seulement à un sentiment humain, mais aussi à une compréhension profonde des facteurs de réussite*».

Ainsi, le lien entre éthique et performance est-il clairement évoqué par de nombreux auteurs français d'éthique des affaires. En cela, ils sont tout à fait au diapason de la tonalité de la littérature américaine de *business ethics*.

⁶ PECQUEUR Michel, "L'éthique au quotidien", Revue française de gestion, juin-juillet-août 1989, p. 92-93

⁷ GELINIER Octave, "Motiver par l'éthique de l'entreprise", *Ressources humaines*, Juillet 1991, n° 24, page 7

A cet égard, T.V. PURCELL⁸ est tout à fait typique de cette tendance lorsqu'il écrit : *«Institutionnaliser l'éthique implique une tentative d'incorporer formellement et explicitement l'éthique dans la vie quotidienne des affaires. L'éthique devient alors une composante de la politique de formation de l'entreprise, aussi bien à sa base qu'à sa tête. L'éthique devient également une composante de l'action quotidienne de chaque salarié. Institutionnaliser l'éthique implique de greffer une nouvelle branche sur l'arbre de décision de l'entreprise -une branche qui s'exprime en termes de right/wrong»*. Nous nous sommes gardés de traduire *right/wrong* afin de remarquer que ces termes sont utilisés de préférence à ceux de *good/bad* qui, eux, nous auraient vraiment fait entrer dans la sphère de la morale. En revanche, *right/wrong* nous montre que T.V. PURCELL envisage l'introduction de l'éthique dans l'entreprise comme l'application d'une procédure.

De même, C.S. Mc COY⁹, avance que les organisations deviennent réellement compétitives quand leurs valeurs pénètrent tous les niveaux de l'organisation. Ces valeurs ne servent pas simplement les buts de l'organisation mais agissent comme des sources de satisfaction personnelle et comme des instruments de cohésion du groupe. Dès lors, l'entreprise a, pour ses membres, tous les attributs qui conduisent à l'institutionnaliser.

Il ajoute que l'institutionnalisation est l'établissement d'une vision commune ou partagée de l'histoire, des objectifs et du caractère de l'organisation. L'institutionnalisation requiert :

- 1/ De développer une culture d'entreprise,
- 2/ De travailler à tous les niveaux de l'entreprise,
- 3/ D'intégrer la réflexion et les valeurs éthiques dans tout le processus de formulation et de création de la politique d'entreprise.

⁸ PURCELL, T.V. "Institutionalizing Business Ethics : A case history" *Business and Professional Ethics Journal*, 1978, p. 31, souligné par nous

⁹Mc COY C.S. *Management of Values. The ethical difference in corporate policy and performance*, Pitman Publishing, Inc., 1985

Cet auteur soutient également qu'institutionnaliser une éthique des affaires dans une entreprise spécifique implique d'étendre cette institutionnalisation de l'éthique à toutes les structures à l'intérieur de l'entreprise. Ceci peut s'accomplir en acceptant l'hypothèse selon laquelle les valeurs et la totalité des considérations éthiques sont tout aussi importantes pour la performance que la technologie, les actifs et l'avantage compétitif.

Sur ce thème de l'instauration d'une éthique dans l'entreprise en tant que vecteur d'amélioration de la performance, K. HANSON¹⁰ va encore plus loin. Il affirme qu'une institutionnalisation de l'éthique dans l'entreprise permet d'abord de faire face aux impératifs suivants :

1/ Préparer les managers et la firme en tant qu'organisation à anticiper les dimensions éthiques des décisions ;

2/ Analyser et s'assurer que des décisions prudentes sont prises avec respect pour les problèmes organisationnels à résoudre ;

3/ Mener à la création de valeurs d'entreprise dans toute l'organisation ;

4/ Autoriser les salariés à s'atteler à résoudre des problèmes complexes ;

5/ Créer des politiques et des contrôles efficaces qui découragent des conduites non éthiques ou des conduites non compatibles avec les valeurs de l'organisation.

Dans tous ces raisonnements, la justification de pratiques éthiques dans l'entreprise est évidente et clairement affichée : si l'entreprise doit respecter des règles morales, c'est qu'elle y a intérêt pour toute une série de raisons.

Tout d'abord, l'éthique contribue à assurer un bon climat social au sein de l'entreprise. Ainsi, J. MOUSSÉ rappelle que : *«si quelques entreprises comme IBM, Shell ou les Ciments Lafarge publient des codes de comportement à l'intention de leur personnel, ce n'est qu'un texte prescrivant une attitude très générale ou précisant une*

¹⁰HANSON, K. "Institutionalizing Ethics in the corporations" in Hoffman Moore and Fedo (eds), *Corporate Governance and institutionalizing Ethics*, Lexington Books

*exigence particulièrement importante pour le bon fonctionnement de l'ensemble : il faut servir le client, il faut proscrire les dessous-de-table. L'expérience prouve que cette exigence contribue à de meilleurs rapports au sein du personnel*¹¹

Mais un bon climat social ne se limite pas à l'absence de tensions excessives au sein du personnel, encore faut-il que celui-ci fasse converger le sens de son action ; *«d'où l'obligation de rédiger un code souvent simpliste et vague dans son contenu, de manière à rassembler tout le personnel derrière les affirmations posées»*¹².

Plus généralement, certains auteurs vont même jusqu'à conseiller de dépasser cette attitude passive, qui consiste à constater qu'un code d'éthique peut améliorer le climat social d'une entreprise, en tentant d'utiliser les valeurs du personnel et de les canaliser vers l'atteinte des objectifs qui lui sont dévolus : *«Dans un monde qui est en évolution rapide, réussiront surtout les dirigeants d'entreprise qui savent naviguer dans des eaux aux valeurs et objectifs multiples qu'on ne comprendra qu'au travers d'analyses éthiques. Les cadres se rendent de plus à l'évidence qu'il existe une relation étroite entre éthique et performance»*¹³. De plus, grâce à l'éthique, *«chacun trouve sa place et exerce ses responsabilités sans autre tutelle que la cohérence avec le projet commun. En veillant à ce que la constitution du projet d'entreprise s'intègre à la culture de l'entreprise et aux valeurs qui la sous-tendent, chacun est en mesure de situer son action individuelle et collective»*¹⁴.

Mais l'éthique ne se limite pas à ses conséquences sur le climat social ; il est généralement admis qu'elle peut induire certains comportements de la part du personnel. Un salarié ayant bien assimilé les valeurs d'une entreprise trouvera en elles le soubassement de son action. L'entreprise pourra trouver ainsi le moyen de standardiser les comportements, de rendre les salariés mieux anticipables dans leurs

¹¹ MOUSSÉ Jean, "Le chemin de l'éthique", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1992, p. 69, souligné par nous

¹² ORSONI Jacques, "L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989, p. 111

¹³ Mc COY C., *Management of Values*, Boston, Pitman, 1983, cité par Bergmann A. "Éthique et gestion" in *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, p. 1116

¹⁴ PECQUEUR Michel, "L'éthique au quotidien", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989, p. 93-94

décisions et leur exécution. A cet égard, A. BERGMANN s'interroge : *«A quel moment et pour qui se posent alors les problèmes éthiques ? On demande à l'employé, quels que soient son rang et sa fonction, d'agir d'une manière impersonnelle, en se mettant à la place de l'entreprise et en identifiant ses propres intérêts à ceux de l'entreprise»*¹⁵. Et pour cela, le salarié doit à la fois accepter l'autorité des décisions des personnes ayant un rang hiérarchique supérieur et s'attacher à les mettre à exécution de la manière la plus diligente possible, ce que l'éthique doit contribuer à le conduire à faire : *«Au fond, le caractère exemplaire de nos dirigeants permet non seulement d'éviter que leur statut soit contesté au sein de la ligne hiérarchique, mais encore la morale qu'ils prônent sert surtout d'adjuvant au service des fins qu'ils poursuivent»*¹⁶.

Ainsi, il apparaît que la relation entre éthique de l'entreprise et motivation du personnel peut être perçue selon trois axes majeurs :

1°) Pour certains, une entreprise qui exhibe à l'extérieur des valeurs qui motivent son personnel verra en retour celui-ci donner le meilleur de lui-même dans l'accomplissement de son travail. Mais il ne s'agit plus de laisser le soin au hasard de faire coïncider les valeurs portées par l'entreprise et l'éthique de ses membres. Par exemple, il est désormais admis que Levi-Strauss, dont l'article "Jean 501" était ressenti comme synonyme de libération des entraves sociales dans les années 1960, a dû en partie sa réussite à la motivation que ce produit évoquait auprès de ses jeunes cadres qui épousaient les valeurs que ce produit était supposé porter aux yeux de ses acheteurs. Ainsi, des "affinités électives" s'étaient constituées entre le personnel et les clients. Désormais, il s'agit de provoquer une telle adhésion ; il est ainsi intéressant de constater que c'est exactement la stratégie suivie par Levi-Strauss qui est une des compagnies américaines les plus ouvertes : les membres des minorités (noirs, hispaniques, gays, etc...) sont encouragés à y postuler pour un emploi ; il existe un "conseil de diversité" qui rencontre le directeur général régulièrement ; et Levi-Strauss

¹⁵ BERGMANN Alexander, "Ethique et gestion" in *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, p. 1117

¹⁶ ORSONI Jacques, "L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989, p. 111

d'expliquer qu'au-delà des implications en termes de recherches marketing que tout cela implique, cette compagnie y voit un moyen de motiver les salariés en leur montrant que l'entreprise pour laquelle ils travaillent porte les mêmes valeurs qu'eux¹⁷.

De même, certains auteurs ont le même type d'argumentation mais cherchent un consensus entre les salariés et l'entreprise sur des valeurs plus traditionnelles. Ainsi, O. GELINIER rappelle que *«l'entreprise doit respecter la liberté de conscience des salariés en leur permettant même une clause de conscience, car cela contribuera à augmenter la confiance de l'employé et, par là même, son implication pour la bonne marche de l'entreprise»*¹⁸.

Ainsi, l'entreprise doit-elle donc se garder de ne rien faire qui aille contre les valeurs de ses employés (encore doit-on faire remarquer qu'il s'agit là des grandes valeurs humaines, objet d'un large consensus, car en ce qui concerne les valeurs de l'économie, la philosophie de la vie d'un patron et d'un syndicaliste, par exemple, s'opposent à peu près nécessairement).

2°) L'entreprise doit démontrer que son éthique la conduit à manifester de la considération à l'égard de ses employés. Ainsi, un suivi de carrière, de réels plans de formation, etc... sont quelques unes d'un ensemble de mesures propres à convaincre le salarié d'avoir "en échange" une productivité élevée.

O. GELINIER insiste particulièrement sur la nécessité de *«développer l'éthique personnelle et reconnue des dirigeants»*¹⁹. En effet, *«un comportement quotidien loyal et honnête est la première et indispensable expression d'une éthique des dirigeants qui se veut reconnue»*. Concrètement, celle-ci s'exprimera par des *«actions visibles et méthodiques par lesquelles le dirigeant fait le mieux reconnaître son éthique»*²⁰.

¹⁷ CUNED Alice, "Diverse by Design : how good intentions make good business", *Business Week*, 1992, p. 72

¹⁸ GELINIER Octave, *L'éthique des affaires - halte à la dérive*, Seuil, 1991, p. 158

¹⁹ GELINIER, 1991, op. cit., p. 163

²⁰ GELINIER, 1991, op. cit., p. 165

Ainsi, une bonne éthique interne, véritable paramètre de la gestion des ressources humaines, peut-elle constituer, selon O. GELINIER, un stimulus à l'expression d'une motivation forte en situation de travail.

3°) Les employés eux-mêmes doivent démontrer une éthique irréprochable dans le cadre de leur travail. C'est la signification majeure de "l'équation" de M. LE NET :

$$\text{Ethique} = \text{Performance} + \text{Déontologie}$$

Ainsi, à côté de la déontologie qui comprend l'ensemble des devoirs moraux qu'implique la fonction de chacun dans l'entreprise se pose, indissociablement, la performance. Selon l'équation de M. LE NET, un salarié qui respecterait impeccablement une déontologie professionnelle, mais dont la performance serait insuffisante, ne pourrait se réclamer de l'éthique.

L'éthique, dès lors, n'implique plus seulement une obligation de moyens mais aussi une obligation de résultats. La performance devient consubstantielle de l'éthique : il n'est plus seulement demandé à chacun de "faire le maximum" mais il est également légitime d'exiger qu'il atteigne les objectifs fixés.

En résumé, cette équation revient à définir une entreprise éthique non seulement comme une organisation qui respecte ses devoirs mais comme une firme qui réussit. Et, dès lors, l'affirmation selon laquelle "une entreprise éthique est une entreprise qui réussit" est une tautologie.

Mais, pour bien saisir les enjeux que recouvrent toutes ces pistes de recherche visant à faire de l'éthique un facteur contribuant à une implication forte du personnel, il faut insister sur le fait que tout cela se conçoit dans un contexte économique où l'on demande de plus en plus aux salariés d'améliorer leur autonomie en situation de travail.

Ceci a des conséquences évidentes pour ce qui concerne le contrôle, qui est si facile à faire dans un cadre taylorien où l'on peut aisément apprécier la

contribution de chacun, alors que dans ce nouveau contexte, où de nombreux paramètres qualitatifs sont à apprécier, l'évaluation est plus délicate. Ainsi, l'éthique peut aider à un certain auto-contrôle, le salarié s'astreignant à bien faire son travail. Ceci est d'autant plus important que la *«fonction de contrôle, qui permet de réduire les effets des actes des "passagers clandestins" est dispendieuse parce qu'elle implique la création d'instruments de contrôle nombreux et perfectionnés»*²¹ et que son coût augmente à mesure que les organisations se complexifient. Ainsi, *«selon certains auteurs, le meilleur moyen pour tenter de réduire un tel coût consisterait à élever le niveau de moralité en abaissant le taux de parasitisme dû aux écornifleurs potentiels de la firme»*²².

Mais, surtout, une éthique personnelle assurée et en accord avec les valeurs de l'entreprise facilitera la prise de décision de la part d'un travailleur autonome ayant à apprécier par lui-même les conséquences de ses actes pour son entreprise.

Certains des partisans les plus déterminés de l'éthique de l'entreprise vont même jusqu'à mettre en exergue cet aspect des choses. Ainsi, B. IBAL²³ affirme, en réponse à la question de savoir *«comment se présente concrètement le recours à la morale»* que c'est *«d'abord le désir et la nécessité de considérer tout homme comme quelqu'un qui compte»*. Et il ajoute à l'appui de sa thèse que *«d'ailleurs la complexification des rouages de l'entreprise et l'amélioration des compétences culturelles et professionnelles du personnel obligent au passage d'une logique de l'obéissance imposée à une logique de la responsabilité partagée»*²⁴.

²¹ ORSONI Jacques, "L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989, page 112

²² Ibid.

²³ Bernard IBAL est président de l'UGICA-CFTC (Union générale des ingénieurs, cadres et assimilés de la CFTC)

²⁴ IBAL Bernard, "L'éthique en entreprise : un idéal sans idéologie", *Le Monde*, mercredi 11 septembre 1991, page VI

I.2. L'éthique dans la relation aux partenaires de l'entreprise : arbitrer entre un coût de court terme et un profit de longue période

«Si l'éthique impose le sacrifice d'intérêts à court terme, son respect favorise l'intérêt bien compris à long terme car celui qui triche une fois, dix fois... est repéré comme tricheur, ce qui peut le conduire en prison, ou au moins lui valoir la méfiance de ses clients, ce qui tue la compétitivité»²⁵. O. GELINIER révèle ainsi parfaitement la raison pour laquelle, dans une optique manageriale, un entrepreneur se doit de respecter une éthique rigoureuse : «Un haut niveau d'éthique est indispensable pour obtenir la confiance».

En cela, il rejoint les constatations qu'avancent certains économistes lorsqu'ils se préoccupent de l'éthique dans l'entreprise. En effet, la théorie économique standard la plus actuelle insiste sur l'importance du contrat, tout en analysant l'incomplétude.

Ainsi, P. SALIN affirme-t-il qu'*«il est toujours important de voir l'entreprise comme un noeud de contrats»²⁶*, mais qu'*«il faut modifier notre vision du contrat. Il ne prévoit jamais tout»²⁷*.

De ce fait, une transaction commerciale ne se réalise pleinement que grâce à une part d'accord tacite, de "gentlemen agreement", de force de l'habitude et des conventions. A cet égard, le courant de l'économie des conventions a démontré que les relations marchandes et les contrats d'échange ne peuvent se passer de références extérieures qui dépassent le cadre de leur volonté, *«même les relations contractuelles exigent le présupposé d'un cadre commun constitutif»²⁸*. Dès lors, la possibilité de *«triche»* (selon l'expression de J.C. USUNIER) devient possible.

²⁵ GELINIER Octave, "Motiver par l'éthique de l'entreprise", *Ressources humaines*, Juillet 1991, n° 24, page 7

²⁶ in *Ethique et performance de l'entreprise - morale et réussite*, op. cit. page 20

²⁷ idem, page 22

²⁸ DUPUY Jean-Pierre, EYMARD-DUVERNAY François, FAVEREAU Olivier, ORLEAN André, SALAIS Robert, THEVENOT Laurent, *L'économie des conventions*, *Revue économique*, volume 40, numéro 2, mars 1989

Face à cela, l'argumentation des défenseurs de l'éthique dans une optique manageriale ne se fonde nullement sur un devoir impérieux mais sur l'intérêt bien compris de l'entreprise. En effet, si l'appât du gain peut conduire à déroger aux règles de l'éthique, il s'agit de démontrer que le bénéfice tiré d'un acte immoral est illusoire. L'étayage de cette thèse tient à ce qu'il est inconcevable d'espérer garder la confiance de ses partenaires extérieurs après avoir eu une conduite malhonnête. A cet égard, M. LE NET va jusqu'à affirmer que *«l'éthique n'est pas une question de bien ou de mal mais de management pour l'entreprise. C'est même pour elle une question de survie»*²⁹. Et d'affirmer que la PAN AM ou le groupe de R. MAXWELL ont dû leur faillite à l'impossibilité de trouver des partenaires avec qui travailler, une fois leurs manquements à l'éthique connus.

Dès lors, le respect de règles d'éthique a-t-il pour justification l'intérêt. Se conformer à ces règles implique un calcul sous-jacent de type coûts-opportunité. Un manquement entraîne un certain profit de court terme mais également un coût de long terme qu'il s'agit d'actualiser et de comparer au gain.

Toute l'argumentation des auteurs dans la mouvance de la revue *Entreprise-Ethique*³⁰ consiste à affirmer que ce coût est toujours supérieur au gain. Il est donc de l'intérêt égoïste de chacun de se comporter moralement.

Nous sommes là aux antipodes d'une approche kantienne dans laquelle *«on ne tient pas une promesse faite à un employé, un client, un fournisseur ou un actionnaire à un moment où l'on était dans l'embarras pour conserver la confiance d'autrui. On tient sa promesse seulement pour se conformer à la règle morale : "tu ne mentiras pas", sans se préoccuper autrement des circonstances ni des implications des décisions»*³¹.

Certains auteurs vont même jusqu'à soutenir l'hypothèse selon laquelle la source des dysfonctionnements éthiques tient à la pluralité des temps sociaux qui

²⁹ LE NET Michel, *Action commerciale*, 137, p. 30

³⁰ dirigée par Michel LE NET

³¹ ORSONI, 1989, op. cit., p. 114

conduit souvent le salarié à se trouver dans une position où ses intérêts propres, en termes d'objectifs de carrière, divergent avec ceux de son entreprise. En effet, alors que l'entreprise, à côté de ses objectifs de court terme, doit sans cesse se préoccuper de sa viabilité de long terme, nombreux sont ses cadres qui, pour mener à bien leur carrière et monter dans la hiérarchie, sont tentés par des "coups" dont les résultats sont quasi-immédiats. Cela est encore renforcé par les "cycles" de la gestion du personnel qui font "tourner" les salariés de poste à poste de manière souvent plus rapide que par le passé. Ceci a pour conséquence que, bien souvent, les effets néfastes à moyen terme d'une décision sont assumés par un autre : *«Les gestionnaires (...) savent qu'ils seront jugés sur cette performance au but bien visible et consacrent tout leur talent à l'efficacité de cette course de vitesse»*, nous rappelle J. ORSONI, et d'insister sur le fait qu'il en ressort parfois *«des comportements, certes propices aux intérêts personnels du responsable, mais préjudiciables à la firme, au-delà de l'horizon immédiat des objectifs personnels»*³².

Or, face à de telles attitudes, il apparaît quasi-impossible pour l'entreprise de mettre en place un dispositif formel. En cela, le Droit se distingue de l'Éthique. En effet, le Droit est conçu pour sanctionner le délinquant, même bien après qu'il a commis son délit. Au contraire, l'absence de mesures répressives caractérise les manquements à l'éthique. Il est très exceptionnel que l'on demande à quelqu'un de rendre des comptes et d'assumer les conséquences d'un acte immoral, si celui-ci n'a pas contrevenu à une règle de droit ou à un texte écrit.

Pourtant, le collectif de l'entreprise a à souffrir d'un tel acte. Mais là encore, la seule solution est de parvenir à convaincre *ex ante* chacun qu'il a tout à gagner d'une conduite éthique, *«on pense qu'un réarmement moral conduira le gestionnaire à peser ses décisions, de manière à donner priorité à l'intérêt supérieur de la firme, au risque de détériorer ses propres performances du moment, celles sur la base desquelles il risque d'être jugé par la hiérarchie. Au fond, la morale sert à ce que*

³² ORSONI, 1989, op. cit., p. 112

chacun prenne conscience de ses responsabilités propres face à la firme et plus généralement face à la société»³³.

Le secteur financier semble particulièrement sensible à cette approche coûts-avantages de l'éthique des affaires. Cela tient à ce qu'une grande partie des activités de ces entreprises reposent sur le respect de la parole donnée : ainsi, une compagnie d'assurance ne doit son existence qu'à la confiance de ses clients en son engagement à ce qu'en cas de réalisation d'un sinistre elle dédommagera l'assuré. De même, les banques se voient confier de l'argent qu'elles doivent pouvoir restituer à tout instant, comme elles se sont engagées à le faire sans qu'une contrepartie réelle en biens marchands n'ait été fournie à ses clients.

Mais, parallèlement, toutes ces firmes ne sont rentables qu'en "faisant travailler" l'argent qu'on leur a confié. D'où un travail d'équilibre permanent en quête du risque acceptable. Une opération moralement douteuse peut être payante immédiatement mais détériorer la confiance des clients.

Les banques se caractérisent par le fait qu'elles ont attribué explicitement une responsabilité de "déontologues" à certains employés (Paribas a un Directeur de la déontologie, la Barclays ou le CCF ont confié cette responsabilité à leur inspecteur général, la Caisse des dépôts et consignations au Contrôleur général du groupe, la City Bank à son DRH, etc...).

La raison profonde de cette sensibilité particulière est clairement explicitée, par exemple, par D. HUOT, directeur de la déontologie du groupe Paribas : *«Les scandales financiers ne sont pas seulement condamnables parce qu'ils choquent la morale mais aussi parce qu'ils portent gravement atteinte aux possibilités de fonctionnement de l'ensemble des activités bancaires et boursières»³⁴.*

On peut donc percevoir un autre aspect de l'éthique des affaires : lorsque le secteur a partie liée avec des biens marchands, des productions matérielles, les

³³ ORSONI, 1989, idem

³⁴ *Le Monde Initiatives*, mardi 14 novembre 1995, p. 1

questions d'éthiques apparaissent moins cruciales que dans les entreprises de services ou plus largement celles ayant une production immatérielle.

Ainsi, C. LEROY, journaliste au quotidien *Le Monde*, dans un article consacré à la morale des banques, écrit : «*Si l'on veut que les affaires tournent, il faut qu'un maximum de confiance réciproque puisse s'établir entre tous les intervenants, les banquiers, les clients qui veulent placer de l'argent et les entreprises qui veulent en récupérer*»³⁵.

On retrouve donc la nécessité d'appliquer des règles déontologiques parce qu'elles sont dans l'intérêt des entreprises : «*Au-delà de l'application stricte de la législation, chaque établissement a objectivement intérêt à mettre en place des règles du jeu et à les faire respecter*»³⁶.

I.3. L'éthique comme contrainte externe source d'amélioration de la compétitivité

La majorité des auteurs qui veulent établir qu'il existe une corrélation entre éthique et performance s'attache énormément à l'image de l'entreprise auprès du public. Ce thème est en grande partie nouveau puisqu'on n'en trouvait guère de trace dans la littérature de gestion il y a encore une quinzaine d'années. Certains pourraient faire remarquer que l'objet de recherche "influence de la société sur les entreprises" est souvent flou, que les canaux par lesquels elle s'exerce sont très difficiles à mettre en évidence et que cela favorise certaines envolées quasi-lyriques d'auteurs à succès (dont nous donnerons quelques exemples).

Nous nous contenterons de distinguer, tout d'abord, deux approches différentes de ces problèmes :

^

³⁵ LEROY Catherine, "Gardien de la morale des banques", *Le Monde Initiatives*, pages I et III, 14 novembre 1995

³⁶ Ibidem, souligné par nous

- une approche passive, dans laquelle on insiste sur la nécessité pour l'entreprise de ne pas se mettre en porte-à-faux vis-à-vis d'une attente sociale afin d'éviter qu'un groupe de pression ou institution juridique n'entrave les activités de l'entreprise ;
- une prise en compte plus active des contraintes que fait naître l'évolution des valeurs sociales dominantes, prêchant pour la réalisation d'activités en accord avec celles-ci et mettant en relief le profit pouvant être retiré du fait de le faire savoir.

a) Une approche passive vis-à-vis d'une attente sociale

L'obligation de prendre en compte les valeurs sociales dominantes dans le cadre du management est désormais largement admise. J. MOUSSÉ insiste sur la nécessité de ne pas s'en tenir à la performance économique pour être un bon manager : *«C'est le niveau des valeurs qui détermine une nouvelle dimension de la rationalité (Wertrational). Le décideur qui prend en compte ce second niveau agit en fonction d'une rationalité plus large, incluant les valeurs d'une société et, peut-on ajouter, les éléments de la culture, de la politique et de la macroéconomie»*³⁷.

Pourtant, une certaine perte des repères fondamentaux des sociétés dans lesquelles nous évoluons a pour conséquence de brouiller l'appréhension que l'on peut avoir d'un comportement moral. Il ne semble plus exister en cette matière de référent absolu.

Dans ce contexte, certains auteurs semblent partager la conviction de M. LE NET selon laquelle *«l'éthique n'est pas du tout une valeur absolue. C'est une donnée relative à l'individu, à la société civile, à l'entreprise»*³⁸.

Ainsi, alors que les pressions sociales sont souvent décrites comme étant à la source de la recherche d'une éthique supérieure par les entreprises, ce sont ces

³⁷ MOUSSÉ Jean, "Le chemin de l'éthique", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1992, p. 63

³⁸ LE NET Michel in *Action commerciale*, 137, page 30

mêmes pressions qui suscitent parfois la tentation d'une conduite ou d'une décision immorale.

Dans des sociétés historiques moins mouvantes, où les mécanismes de régulations sociales ne sont pas soumis à une évolution permanente et où la permanence des rôles sociaux est plus grande, les occasions de tomber dans l'immoralité sont moindres.

C'est le sens de la réponse que propose J. PASQUERO à la question de savoir *«quelles sont les causes de l'apparition de problèmes d'ordre éthique dans les entreprises ? Elles sont multiples : certaines imperfections du marché, notamment l'accès inégal à l'information et la présence d'externalités (coûts imposés sans compensation par l'entreprise à des parties tierces) ; l'incertitude permanente sur la nature et la légitimité des normes éthiques à respecter ; certaines croyances erronées des gestionnaires, par exemple la croyance qu'ils agissent au mieux des intérêts de leur entreprise, qu'ils ne seront jamais découverts, ou que l'entreprise les protégera en cas de flagrant délit ; l'exemple des pairs ou des supérieurs ; la pression à produire sans relâche de bons résultats à court terme ; les défauts ou frustrations personnels des employés ou des dirigeants»*³⁹.

Ce serait donc le fonctionnement même des institutions économiques, et plus généralement de la société, qui créerait des *«espaces gris»*⁴⁰ où l'ambiguïté est totale sur le sens du Bien.

Mais, en même temps, dans ce cadre où l'incertain a une part toujours plus grande, il est de moins en moins possible de considérer l'entreprise comme un système social fermé et autonome, comme F.W. TAYLOR ou H. FAYOL pouvaient le faire.

³⁹ PASQUERO Jean, "Fusions et acquisitions : principes d'analyse éthique", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989, p. 105-106

⁴⁰ selon l'expression d'Alexandre ZINOVIEV dans *Les hauteurs béantes*, Robert Laffont, collection "Bouquins", Paris, 1990

Une multitude d'intervenants externes sont susceptibles de révéler des éléments internes à l'entreprise. Dès lors, la "capacité de nuisance" de ces intervenants externes pour l'image, et donc pour la rentabilité de la firme, est reconnue par de nombreux auteurs qui proposent même des modèles de déclenchement des pressions sociales vis-à-vis d'une entreprise.

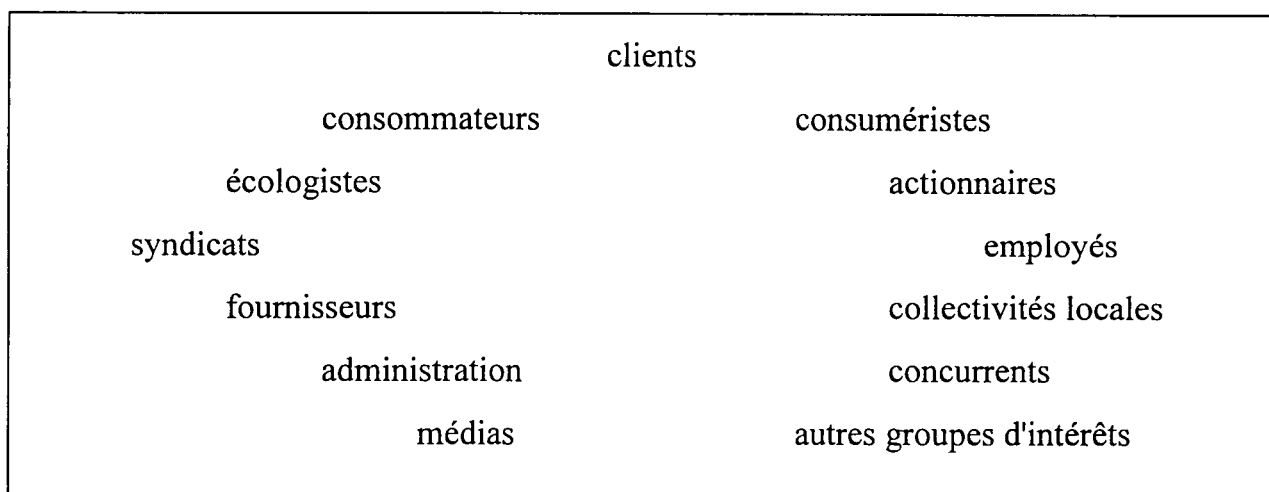
Ces modèles s'accordent sur l'hypothèse de J. PASQUERO au terme de laquelle, souvent, *«la réaction aux effets externes de l'activité de l'entreprise suit un processus de sensibilisation progressive de divers groupes d'acteurs»* où d'abord interviennent *«des acteurs éloignés de l'entreprise qui reconnaissent, puis amplifient, ces externalités négatives et provoquent l'émergence de pressions sociales. Ensuite, des protagonistes de l'environnement immédiat de l'entreprise formulent des stratégies d'intervention et mettent en oeuvre des actions à l'encontre de l'entreprise»*⁴¹.

Ces stratégies d'intervention ont fait l'objet d'études portant sur les relais qu'elles utilisent pour porter à la connaissance d'un public le plus large possible les manquements réels supposés à la morale dont se serait rendue coupable une firme. Le rôle d'institutions publiques (partis politiques, instances juridiques nationales ou européennes, presse, associations, etc...) qui, *«en l'absence de réponse (...) vont entraver la réalisation des projets et objectifs de l'entreprise et porteront atteinte à son image ou, en termes plus généraux, à sa légitimité»*⁴², a été mis en relief. R.E. FREEMAN a même présenté, dans un contexte américain, une classification des entités sociales susceptibles d'avoir une action de nuisance pour l'activité d'une entreprise repérée comme immorale⁴³.

⁴¹ PASQUERO Jean, "L'entreprise face aux pressions sociopolitiques de son environnement", CERAG - Université de Grenoble II, Papier de recherche 80-10, 1980

⁴² BOIRAL Olivier, JOLLY Dominique, "Stratégie, compétitivité et écologie", *Revue française de gestion*, n° 89, juin-juillet-août 1992, p. 83-86

⁴³ FREEMAN R.E., *Strategic Management : a stakeholder approach*, Pitman publishing Luc., 1984, p. 55



Nous sommes dans tout cela confrontés à un comportement "passif" de l'entreprise ; celle-ci ayant laissé se développer en son sein une activité que son environnement perçoit comme immorale, elle se trouve en but aux pressions de celui-ci. Se pose cependant la question du type de pratiques non éthiques qui est susceptible d'intéresser des acteurs extérieurs à l'entreprise. Comment s'opère la prise en compte du problème par l'environnement de l'entreprise ? Comment une norme de ce qu'il convient de faire s'impose-t-elle de l'extérieur ? Il est, à cet égard, généralement admis, par exemple, que les manquements à l'éthique pour ce qui concerne la gestion du personnel, s'ils risquent de susciter une démotivation de celui-ci (cf. *supra*), ne provoquent de manifestations hostiles de l'extérieur que dans des cas d'une extrême gravité, car le problème ne "remonte" pas jusqu'aux groupes de pression de la classification de R.E. FREEMAN.

R.W. ACKERMAN et R.A. BAUER ont proposé une typologie en trois phases des réactions hostiles à une entreprise du fait de son manquement à l'éthique⁴⁴ :

1/ Des acteurs extérieurs à l'entreprise n'exercent aucune action significative. Ceux qui évoquent le sujet sont considérés comme marginaux, le cadre

⁴⁴ ACKERMAN R.W., BAUER R.A., *Corporate social responsiveness : the modern dilemma*, Reston publishing company, 1976

réglementaire en est à son balbutiement et les problèmes d'éthique comportementale sont relatifs aux échanges économiques et à la gestion du personnel.

2/ A la faveur d'accidents ou d'observations statistiques, l'intensité de la pression sociétale s'accroît. Les clients, les intervenants du domaine associatif ou public et les sociétés partenaires commencent à adopter des positions communes sur le sujet. Les réponses des diverses firmes commencent à poindre sous une forme plutôt discrétionnaire.

3/ Les pressions sur les entreprises sont régulières et obligent celles-ci à intégrer toujours plus la contrepartie environnementale de leur activité. Dans leur processus de décision stratégique, les entreprises considèrent désormais «de nouveaux standards de la conduite morale de leurs affaires».

A cet égard, il faut noter que les incitations de l'environnement pour faire adopter telle ou telle pratique par les entreprises et faire bannir telle autre ne prennent pas nécessairement la forme de mesures négatives. Si les appels au boycott, les campagnes de dénonciation dans la presse, etc, peuvent s'attaquer à une entreprise donnée, des mesures positives donnent au contraire l'occasion à une entreprise de se mettre volontairement en exergue.

A titre d'exemple, on peut rappeler qu'aux États-Unis, le Comité pour les entreprises au sein de la Fédération nationale pour la nature (National Wildlife Federation's Corporate Conservation Council) décerne, depuis 1985, des récompenses aux entreprises qui respectent l'environnement.

De même, les normes fixées par une autorité reconnue (mais pas nécessairement étatique) ont les mêmes conséquences.

Dans le domaine de l'environnement en France, l'Eco-audit, l'Eco-bilan et l'Eco-label ont pour effet d'être mises en avant par les entreprises qui répondent à leur avantage à ces normes. Mais, inversement, cela peut susciter des questions du public auprès des entreprises qui ne sont pas dans ce cas. Ainsi l'environnement est-il en mesure de pousser l'entreprise à avoir une conduite éthique pour répondre à la nouvelle demande sociale qui apparaît dans ce domaine.

Ceci oblige l'entreprise à aller vers une responsabilisation qui soit plus complète, qui ne se limite pas à son attitude face au personnel, aux entreprises-partenaires, à la qualité de ses produits, etc, mais qui prenne tout cela en compte. G. LODGE et J. RAYPORT écrivent ainsi que les firmes se doivent désormais «*d'assumer la responsabilité du destin de leurs produits, de leur conception à leur mort*»⁴⁵.

Une entreprise ne peut, dès lors, plus s'abstenir de se préoccuper de la manière dont ses pratiques et ses produits sont socialement perçus. En effet, en cas de divergence, ce n'est pas à un seul "adversaire" qu'elle devra faire face puisque celui-ci pourra facilement structurer une opposition à son égard. Elle doit «*s'assurer que ses pratiques soient congruentes avec les attentes sociétales actuelles, émergentes et futures*»⁴⁶.

b) Une approche active des contraintes engendrées par les valeurs sociales dominantes

La prise en compte des attentes sociales du public et des normes de l'environnement de l'entreprise en matière éthique ne se limite cependant pas pour l'entreprise en une attitude passive qui la mènerait uniquement à éviter les conflits.

Au contraire, de même qu'en matière de gestion du personnel ou de relation avec les sociétés-partenaires certains auteurs ont voulu établir que "*ethics pays*", ils tentent de démontrer qu'une firme assumant ses responsabilités sociales s'ouvrira de nouveaux marchés auprès de ceux qui approuvent son action.

L'idée selon laquelle, sur un marché, les motifs économiques ne constituent pas les seuls déterminants, et que des coalitions, des alliances se nouent entre firmes ou même entre une entreprise et ses clients pour la défense d'idées

⁴⁵ LODGE George, RAYPORT Jeffrey, "l'Amérique submergée par les déchets", *Harvard l'Expansion* n° 65, été 1992, p. 39

⁴⁶ JOLLY D., "Faut-il répondre aux pressions sociétales ?", *Management France*, n° 76, avril 1991

communes n'est pas loin. Corrélativement, se fait jour la thèse selon laquelle un rapport marchand ne s'établit pas uniquement pour des raisons économiques. Cette approche de l'éthique des affaires est donc proche des recherches que développent les auteurs qui étudient la dimension politique du marché.

Ainsi, O. GELINIER écrit : *«L'entrepreneur avisé se guidera suivant les rigueurs du marché mais aussi suivant les signaux de ce "méta-marché" qui mesure les satisfactions/insatisfactions de public et de la société et s'il est le premier à proposer le produit non polluant ou l'organisation qui réintègre et forme des jeunes déqualifiés, il sera payé de son effort par la préférence des clients, le soutien du milieu...»*⁴⁷.

Cette conviction est largement partagée par d'autres spécialistes du management qui, dans des domaines précis, donnent des exemples pour illustrer ce postulat énoncé par O. GELINIER.

Le domaine de l'écologie donne ainsi lieu à un certain nombre de travaux voulant démontrer qu'une firme ayant à coeur de protéger l'environnement en sera récompensée par les faveurs de nombreux clients.

Ainsi, P. DE BACKER trace le contexte des contraintes qu'une entreprise se doit de respecter dans le domaine de l'éthique environnementale qui ne doit pas être *«la conséquence d'une volonté de domination, de destruction ou d'antagonisme»*, mais *«la conséquence logique de la responsabilité collective économique qui est désormais celle de tous les acteurs et intervenants dans l'équilibre de la planète»*⁴⁸.

Mais les retombées positives qu'une entreprise doit attendre du respect d'une éthique ne se limite pas au fait d'atteindre de nouveaux clients. L'acceptation des contraintes qu'elle impose est analysée, dans une optique managériale, comme une occasion d'améliorer la performance de l'entreprise. Dans cette optique, toute nouvelle contrainte (externe ou interne) à laquelle est soumise une firme doit être vécue comme un nouveau défi, qu'il s'agit de surmonter et grâce auquel l'entreprise devient plus

⁴⁷ op. cit.

⁴⁸ DE BACKER Paul, *Le management vert*, Dunod, 1992, p. 14 et 15

compétitive, plus réceptive, plus "apprenante", etc. P. DE BACKER affirme d'ailleurs : *«L'environnement, pour l'économie, ce n'est pas une contrainte, c'est sa chance»*⁴⁹.

L'aspect choc de la formule est patent. Et d'ailleurs, le domaine de l'éthique semble constituer un champ où les auteurs les plus partisans d'une vision manageriale de l'entreprise, dont le style évite généralement les élans lyriques, semblent investir tout le punch qu'est supposé avoir un bon gestionnaire. Ainsi, H. SERIEYX va jusqu'à écrire : *«L'éthique est un oui à la vie, au mouvement, à la création ; le pôle du champ éthique, c'est l'homme debout, créateur, responsable ; les repères de l'action éthique sont le souci conjugué de soi, des autres, de la nature, la transparence et l'exemplarité»*⁵⁰.

Il paraît difficile de ne pas adhérer avec enthousiasme à un tel programme ! Mais, en même temps, ce que l'on en retient surtout, c'est la qualité du discours et il est extrêmement difficile de saisir quelle pratique il recouvre. Cependant, ceci ne constitue pas une objection pertinente pour les auteurs qui promettent un surplus de rentabilité grâce à une meilleure éthique : en effet, l'aspect discursif de l'éthique constitue précisément l'élément central de cette approche ; une entreprise qui se caractériserait par la qualité de son éthique se doit absolument de le faire savoir. Il est donc indispensable d'allier éthique et communication. On est sans doute très loin de la pureté kantienne des intentions où le devoir est l'unique motivation à une attitude morale. Mais, dans cette logique, même cette objection ne tient pas : *«Pour avoir une bonne image, il faut y intégrer la moralité ; à terme, il n'est pas possible de conserver cette image sans être effectivement moral ; donc, la communication entraînerait le monde dans un cours moral, presque malgré lui»*⁵¹. A. ETCHEGOYEN explicite parfaitement la légitimation sous-jacente à tout cela : la morale n'est un choix *a priori*

⁴⁹ DE BACKER, 1992, op. cit., p. 260

⁵⁰ SERIEYX Hervé, *Le big bang des organisations - Quand l'entreprise, l'État, les régions entrent en mutation*, Calmann-Lévy, 1993, p. 249

⁵¹ ETCHEGOYEN Alain, *La valse des éthiques*, François Bourin, 1995, p. 15

que dans l'espoir d'un surplus de rentabilité et a donc pour motivation l'intérêt ; elle est également un effet *a posteriori*.

Si une entreprise communique sur sa qualité morale, il lui sera impossible de ne pas traduire celle-ci dans ses actions sous peine de payer très cher cette dissonance. Dès lors, peu importe la motivation initiale : l'important est dans le résultat (financier et moral).

Et, en effet, il est facile de constater que les politiques de communication des firmes sont désormais très empreintes d'éthique et qu'en particulier la préoccupation écologique est mise en avant. Les exemples en sont nombreux : des énormes efforts de communication de DAIMLER-BENZ qui, à l'occasion de l'inauguration d'une usine modèle à Rastatt dont la conception avait été exceptionnellement soucieuse d'écologie (puisque «*des gouttières recueillent l'eau de pluie, que 2 500 arbres ont été plantés (...), que même les lampadaires ont été conçus pour que les papillons de nuit ne s'y brûlent pas les ailes*»⁵²) «*s'est offert des encarts de quatre pages dans les quotidiens allemands, sur papier recyclé, avec une immense photo de petits canards s'ébrouant dans le canal qui traverse le site*»⁵³, à Mc DONALD's qui, abandonnant définitivement tout usage du plastique en faveur du papier, consacre un budget de 400 000 dollars sur un mois, uniquement sur le sol américain, pour faire savoir à ses clients que l'on a accédé à la demande de groupes de pression écologiques. Les livres et articles consacrés à l'éthique des affaires regorgent d'exemples similaires.

Ainsi, la prise en compte de son environnement par l'entreprise dans la détermination morale de sa conduite a-t-elle connu une torsion. Si dans un premier temps l'objectif était d'éviter d'avoir à subir des pressions extérieures du fait de pratiques ostensiblement immorales, il s'agit désormais de se servir de l'éthique comme vecteur de communication externe.

°

⁵² CONSTANTY Hélène, "La face cachée de l'Allemagne écolo", *l'Expansion*, n° 435, 1992, p. 97 à 89

⁵³ idem

Dans ce cas aussi, certains dilemmes financiers sont révélateurs du type de problèmes qui se posent. J. PASQUERO l'illustre dans le cas des fusions-acquisitions ; à la base, il rappelle que les pratiques d'OPA sauvages à motivation uniquement financière et non industrielle font courir «*pour une entreprise un grave risque : celui de perdre le contrôle des conséquences de ses actes et de laisser se développer des négligences qui, à la longue, pourront se retourner durement contre elle. Parmi ces conséquences, les risques de scandale...*»⁵⁴.

Dès lors, la nécessité d'un arbitrage entre les conséquences financières immédiates positives et des effets défavorables en termes d'image s'impose.

Mais J. PASQUERO ajoute immédiatement que ceci doit conduire à mieux examiner les conséquences de telles opérations et, donc, à améliorer la connaissance qu'une firme a de son environnement : «*L'analyse éthique consiste avant tout pour une entreprise à se préoccuper des conséquences de ses actes pour autrui, et donc en fin de compte à assurer la qualité de ses relations futures avec autrui. Elle déborde largement la simple réflexion morale. L'analyse éthique constitue un véritable outil de gestion. Conduite de façon systématique, elle est en quelque sorte la garantie que tous les aspects d'une opération de fusion ou d'acquisition auront été examinés par avance*»⁵⁵.

En cela, il est possible de mieux saisir la démarche managériale vis-à-vis de l'éthique : le management s'affirme comme l'art de transformer une contrainte en un facteur positif induit. En appliquant la même logique à l'intérêt, on peut saisir une partie de la justification de la recherche d'éthique : se conformer aux impératifs du bien se justifie par l'effet positif induit qui est d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Au-delà, on retrouve une logique de procédures par opposition à une soumission aux devoirs : il ne s'agit pas de faire ce que la morale m'impose sans me préoccuper des conséquences que mon action aura pour moi mais, au contraire, de

⁵⁴ PASQUERO Jean, "Fusions et acquisitions : principes d'analyse éthique", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, 1989, p. 98

⁵⁵ PASQUERO, op. cit., p. 98

trouver par ce biais la "meilleure" action (au sens qualitatif et non pas moral du terme) pour atteindre mon but.

Mais jamais la possibilité que l'éthique n'ait rien à apporter (de positif ou de négatif) à la qualité du management n'est même évoquée.

II. L'ÉTHIQUE, OBJECTIF PERTINENT EN VUE DU BON FONCTIONNEMENT ÉCONOMIQUE DU MARCHÉ ?

Dans la partie précédente, nous avons rapporté les arguments des avocats de l'éthique des affaires dans une optique manageriale. Pour eux, une entreprise qui respecte les règles de la morale finira nécessairement par obtenir de bons résultats car elle est sûre que sa probité finira par accéder à la notoriété publique. Dès lors, elle bénéficiera de la confiance de ses partenaires et de la sympathie de ses clients, ce qui est gage de réussite.

A aucun moment nous n'avons fait référence au mécanisme économique et social par lequel elle pourrait être récompensée. Pourtant, force est de constater que, même si l'on admet que "*ethics pays*", une firme qui révélerait un comportement honnête, travailleur, probe, altruiste, etc, ne pourrait en tirer le bénéfice mérité que si le marché et les conditions sociales générales dans lesquelles elle est immergée répondent aux conditions nécessaires à cette reconnaissance ; et ceci d'autant plus que les défenseurs de l'éthique des affaires dans une optique manageriale sont clairement des partisans d'une économie libérale et que, pour eux, le marché tend spontanément à fournir, s'il ne subit pas d'entraves, ces conditions dans lesquelles "*ethics pays*".

L'hypothèse sous-jacente tient évidemment à la "main invisible" dont A. SMITH postula l'existence et à laquelle, d'ailleurs, la quasi totalité des écrits mentionnés ci-dessus se réfèrent explicitement. Ainsi, pour O. GELINIER, «*la légitimité de l'économie de marché fut établie pour longtemps par la célèbre*

*Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations par A. SMITH*⁵⁶ où, «constatant l'extrême rapacité de la majorité des humains, il a pensé que la concurrence était le meilleur moyen d'en limiter les effets pervers et de l'orienter au contraire dans le sens de la création de richesses appréciées par le marché, par la célèbre "main invisible"»⁵⁷.

II.1. L'éthique, une réponse adaptée des entreprises aux déficiences du système économique et social

La manière par laquelle la "main invisible" permet d'agrèger les résultats des comportements individuels en un optimum social a été largement explicitée par les recherches en histoire de la pensée économique. A cet égard, M. BLAUG rappelle qu'«en ne recherchant que leur intérêt, les hommes sont conduits par une "main invisible" à la réalisation de fins sociales»⁵⁸ et que «le système simple et évident de la liberté naturelle, qui est supposé réconcilier les intérêts privés et l'efficacité économique, se révèle être identique au concept de concurrence parfaite : la "main invisible" n'est rien d'autre que l'automaticité de l'équilibre qui s'établit sur un marché de concurrence»⁵⁹ Mais encore faut-il que ce marché fonctionne bien afin à la fois d'atteindre l'optimum et de permettre une juste récompense de l'effort et de l'investissement de l'entreprise.

Ainsi, la "main invisible" aurait non seulement un aspect économique mais aussi une facette morale puisqu'elle permettrait d'orienter «l'extrême rapacité de la majorité des humains» vers l'obtention d'un optimum de bien-être social ; dès lors,

⁵⁶ GELINIER Octave, *L'éthique des affaires - halte à la dérive*, Seuil, 1991, p. 13

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ BLAUG Mark, *La pensée économique, origine et développement*, Economica, 4e édition, 1986, p. 65

⁵⁹ Ibid.

«le bien public est mieux servi si on laisse les citoyens et les marchands agir suivant leurs intérêts que si l'on cherche à les guider par autorité ou contrainte»⁶⁰.

Mais le sous-titre de l'ouvrage qu'O. GELINIER a intitulé "L'éthique des affaires" est révélateur : "Halte à la dérive !". Cette formule choc s'explique par le désarroi qu'exprime O. GELINIER dans ce livre. En fait, lorsqu'il affirme qu'une entreprise éthique réussira, il suppose que sa moralité finit par constituer un avantage compétitif sur ses concurrentes au comportement plus immoral. Mais, si ces firmes immorales sont nombreuses, elles finissent par altérer le fonctionnement du marché lui-même, et plus généralement de la société.

Cela rejoint le constat que la théorie économique a établi selon lequel, comme l'explicite H. DENIS, *«la main invisible smithienne a pour condition d'efficacité une structure économique et sociale stable, mais celle-ci est justement le résultat de l'action des agents économiques qui trouve sa cohérence grâce à la main invisible»⁶¹.*

L'objectif des défenseurs de l'éthique des entreprises est donc plus large qu'il ne pourrait paraître *a priori* : au-delà de la démonstration de la supériorité des firmes éthiques, il s'agit de maintenir les conditions de l'expression de cette supériorité.

Si les entreprises ont intérêt à respecter les règles de la morale, ce n'est pas seulement parce qu'elles peuvent en tirer un profit face à la concurrence mais également parce qu'elles portent ainsi à existence les conditions même de l'obtention d'un optimum économique et social à l'échelle de la société tout entière.

Ainsi, on comprend mieux que la littérature contemporaine d'éthique des affaires dénonce les divers scandales qui émaillent la vie économique et les exemples les plus criants de crise de société : *a contrario* du raisonnement précédent, ils sont un symptôme de ce que la main invisible, dans sa version la plus libérale, a cessé d'agir.

Certains vont même jusqu'à mettre à jour le cercle vicieux que peut impliquer la stricte application des principes de la main invisible face à la crise

⁶⁰ GELINIER, 1991, op. cit., p. 62

⁶¹ DENIS Henri, *Histoire de la pensée économique*, PUF, collection "Themis", 1966, p. 193

contemporaine. Ainsi, J. MOUSSÉ stigmatise l'attitude des chefs d'entreprise qui, face à une situation de crise, n'agissent qu'en ne tenant compte que de leur propre intérêt : *«Spécialement en période de crise, ils (les dirigeants d'entreprise) doivent, pensent-ils à juste titre, assurer d'abord la survie et, si possible, le développement de leur affaire dans un contexte de concurrence internationale accrue. Ils oeuvrent donc pour la compétitivité et, pour cela, ils "dégraissent" leurs effectifs, investissent dans des technologies de pointe»*⁶².

Pour MOUSSÉ, il est inconcevable que bien *«qu'ils perçoivent bien les résultats d'un tel comportement»*⁶³, des chefs d'entreprise continuent à ne s'intéresser qu'à la rentabilité de leur firme. Selon l'auteur, il est clair que les résultats *«principaux sont trois millions de chômeurs, des exclus, des bandes de délinquants dans les banlieues urbaines»*⁶⁴. Dès lors, il plaide pour *«une transformation de mentalités parmi les dirigeants d'entreprises»* pour qu'ils cessent de considérer que le social relève uniquement de *«la responsabilité gouvernementale»*⁶⁵. Au contraire, rompant avec le libéralisme pur, ils se devraient de réincorporer comme motivation primordiale de leur action la prise en compte de l'intérêt général : *«les chefs d'entreprise n'ont pas à se contenter d'avoir des idées sur l'emploi des jeunes, le protectionnisme ou le développement de la corruption comme tous les citoyens devraient aussi le faire, ils ont à proposer et, dans la mesure du possible, à initier des voies possibles d'amélioration»*⁶⁶.

Il apparaît que, non seulement, J. MOUSSÉ a ici rompu avec l'idée de main invisible dans son acception smithienne, mais qu'il se réfère à une notion qui serait le contraire de la main invisible ou plutôt une autre main invisible.

En effet, si chez A. SMITH chacun s'occupe de son intérêt et la main invisible se charge de faire coïncider la somme des intérêts particuliers en un optimum

⁶² MOUSSÉ Jean, *Éthique et entreprises*, Vuibert, 1993, p. 151

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ MOUSSÉ, 1993, op. cit., p. 152

social, ici chacun se doit de tenir compte de l'intérêt général et "l'autre main invisible", quant à elle, crée les conditions d'obtention de la rentabilité.

On rejoint ici le constat de G. LIPOVETSKY selon lequel «*la "main invisible" du marché a cessé d'être souterrainement morale au travers des actions égoïstes, son efficacité requiert maintenant la moralité subjective des agents économiques*»⁶⁷.

Il apparaît donc que les travaux sur l'éthique des affaires se répartissent en deux grandes directions qui diffèrent fondamentalement quant à la manière d'envisager leur statut vis-à-vis de l'objet d'étude.

Certains auteurs, parmi les plus libéraux, n'ont de cesse que de trouver le moyen de "revenir" au fonctionnement optimal de cette main invisible. Ceci explique qu'ils cherchent à développer une réflexion propre à susciter la conviction par une argumentation dont nous avons détaillé les grandes lignes. Il s'agit d'appeler à l'éthique pour réinstaurer un fonctionnement optimal du marché. En tentant de démontrer que c'est par un comportement plus moral, plus altruiste, plus socialement responsable que les entreprises maximiseront leur profit, il s'agit en même temps de leur faire infléchir leur pratique dans un sens compatible avec le modèle théorique évalué *a priori* comme le meilleur.

Au contraire, d'autres adoptent une approche plus sociologique pour tenter d'expliquer les raisons de l'intérêt nouveau porté à l'éthique. Dans cette perspective, l'éthique est ce qui permet à un marché dont le fonctionnement n'est pas optimal, et plus généralement à une société qui montre des signes de crise, de continuer à fonctionner quand même.

Il apparaît ainsi une ligne de fracture : pour certains, l'éthique permettrait de "changer les choses" en allant vers un système économique plus efficace, voire plus ambitieusement, vers une société meilleure, alors que pour d'autres, au contraire,

⁶⁷ LIPOVETSKY Gilles, *Le crépuscule du devoir*, nrf essais Gallimard, 1992, p. 264

l'éthique est précisément ce qui permet à un système économique et social déficient de perdurer.

L'importance des divergences entre ces deux approches peut se mesurer dans la manière dont ils apprécient un ouvrage d'éthique des affaires et dans les enseignements qu'ils en tirent.

Ainsi, à l'occasion du compte rendu du livre d'O. GELINIER "L'éthique des affaires" qu'il publia dans *Le Figaro*, M. BON écrivit un article au titre évocateur et qui se situait dans la droite ligne des thèses développées par O. GELINIER : "La survie de l'entreprise passe par le respect des valeurs morales"⁶⁸.

Dans la critique du même livre qu'il fit dans la *Revue française de gestion*, J.G. PADIOLEAU écrit : «A bien y voir, tous les problèmes décrits ou évoqués par O. GELINIER appartiennent à une catégorie de la sociologie générale présente dans toute action sociale : le phénomène de régulation. Un marché ne se réduit pas à un mécanisme d'ajustement entre des courbes d'offre et de demande. Le marché est par dessus tout une institution, c'est-à-dire que des conventions, des coutumes, des usages, des contrats, des règlements, des lois et des valeurs permettent, bon gré mal gré, en particulier grâce à des dispositifs de sanctions, d'assurer le fonctionnement perçu comme correct d'un marché»⁶⁹.

II.2. Un moyen d'intégrer l'activité immédiate au long terme

Ainsi, les partisans d'une approche managériale de la *business ethics* pensent avec M. BON et O. GELINIER que le respect de l'éthique peut contribuer à restaurer l'équilibre de long terme de l'entreprise et plus généralement de l'économie. Au contraire, dans une vision régulationniste que défend J.G. PADIOLEAU, cet

⁶⁸ BON Michel, "La survie de l'entreprise passe par le respect des valeurs morales", *Le Figaro*, 21 juin 1991

⁶⁹ PADIOLEAU Jean-Gustave, "Tout n'est pas éthique", *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1992, p. 111

équilibre de long terme n'existe tout simplement pas et l'éthique ne peut qu'aider à trouver une suite d'équilibres instables de court terme.

Ce débat sur la temporalité de l'horizon considéré est déjà ancien en économie politique. En effet, dans la théorie classique des économistes anglais, seul le long terme existe. Ainsi, H. DENIS rappelle que *«pour A. SMITH la seule situation normale est l'équilibre économique de long terme»*⁷⁰ alors que M. BLAUG écrit que *«pour D. RICARDO la notion d'épargne est parfaitement synonyme de celle de thésaurisation puisque seul le long terme compte»*⁷¹. Mais on se souvient que J.M. KEYNES critiqua vertement cette conception, dès la première partie du XX^e siècle, en la stigmatisant par sa célèbre formule : *«A long terme, nous serons tous morts !»*.

D'une certaine manière, l'avènement de l'éthique en tant qu'objet de recherche en management correspond à la prise de conscience par des économistes et des hommes d'entreprise libéraux que des déséquilibres de long terme sont possibles, sans qu'ils soient provoqués par une intervention intempestive de l'État et qu'ils peuvent naître de l'activité spontanée des agents économiques. Cette préoccupation éthique correspond à la conviction que "si ça continue comme cela", le fonctionnement de l'économie risque d'hypothéquer l'avenir.

Nous rejoignons par là le constat de G. LIPOVETSKY pour qui *«au coeur de la business ethics (...) il y a un nouveau rapport au temps, une inquiétude de nos sociétés devant le futur, un futur lourd d'instabilité et de menaces et face auquel nous ne sommes pas préparés au mieux»*⁷².

Ainsi, l'éthique des affaires s'emploie tout d'abord à refuser l'idée selon laquelle les choses évoluent spontanément positivement. Au contraire, l'idée selon laquelle une régulation externe aux lois de l'économie est nécessaire semble

⁷⁰ DENIS Henri, *Histoire de la pensée économique*, PUF, collection "Themis", 1966, p. 191

⁷¹ BLAUG Mark, *La pensée économique, origine et développement*, Economica, 4e édition, 1986, p. 98

⁷² LIPOVETSKY Gilles, "Les noces de l'éthique et du business", *Le Débat*, novembre-décembre 1991, repris dans *Problèmes économiques* n° 2276, 20 mai 1992, p. 4, souligné par l'auteur

trionpher : *«Il devient urgent de prendre conscience des contradictions de la fuite en avant financière et de la maximisation du profit : l'éthique des affaires se veut le protecteur du futur, elle souligne la nécessité d'une gestion du temps long seule capable d'assurer le succès économique et le potentiel de croissance des entreprises»*⁷³.

Derrière cela, on voit poindre une autre idée : la pensée libérale considérait généralement que les profits de court terme constituaient la meilleure garantie des bénéfices de long terme en permettant à la firme de se renforcer, d'avoir une surface financière suffisante pour investir optimalement et, donc, d'avoir le futur le plus serein possible. Au contraire, G. LIPOVETSKY affirme que *«la priorité du profit à court terme à la limite est suicidaire car elle conduit à privilégier la spéculation par rapport à l'investissement, la redistribution des bénéfices par rapport à la croissance. Le choix de la rentabilité immédiate comme les contraintes des résultats trimestriels sont désastreux sur la longue durée, ils restreignent les possibilités d'investissement, réduisent les dépenses de recherche et développement, affaiblissent la compétitivité à long terme des entreprises»*⁷⁴.

Le problème ne peut être énoncé plus explicitement : il existe désormais une divergence entre la recherche d'un profit à court ou à long terme.

L'idée selon laquelle cette divergence relèverait d'une spécificité nouvelle qui n'existait pas jusqu'à la crise mondiale commencée dans les années 1970 est défendue par certains auteurs. Mais il est également possible de s'y opposer en se référant à d'autres travaux selon lesquels ce n'est pas parce que l'économie classique et néo-classique ainsi que les premiers écrits de management l'ont négligé que cette divergence n'existait pas.

Pour G. LIPOVETSKY, qui rappelle que selon l'enquête Touch Ross datant de 1987, parmi les personnes interrogées, *«seuls 37 % pensaient que l'éthique des affaires avait progressé depuis les années 1960»*, *«la vogue de l'éthique des*

⁷³ LIPOVETSKY Gilles, *Le crépuscule du devoir*, nrf, Gallimard, 1992, p. 265-266

⁷⁴ LIPOVETSKY, 1992, op. cit., p. 265

affaires est venue en réponse à l'état de suspicion engendré par les pratiques des golden boys, l'enrichissement arbitraire des actionnaires, les manipulations financières et délits d'initiés, les démantèlements d'entreprises et cessions de départements motivés par le seul profit à court terme»⁷⁵.

Ainsi G. LIPOVETSKY rejoint-il le constat des auteurs qui se réclament d'une optique manageriale : l'économie est confrontée à une crise de longue durée et le recours à l'éthique s'affirme comme une nécessité pouvant permettre au système économique et social de retrouver une efficience qui lui manque. Ce manque d'efficience s'explique, selon lui, par le développement, à partir des années 1960, d'une quête de satisfactions qui devaient se manifester de manière rapide et intense (dont l'expression la plus tangible dans l'entreprise consiste en une recherche de profits à court terme) qui dépassait la sphère économique pour atteindre tous les champs sociaux. Désormais, *«l'autonomie ne se pense plus comme émancipation vis-à-vis des règles morales mais comme auto-institution tout à la fois volontariste et modeste, l'éthique de l'entreprise est choisie»⁷⁶. Les nouveaux dysfonctionnements sociaux, qu'aurait provoqué cette disjonction nouvelle entre court et long terme, aurait donc nécessité des changements de comportement auxquels l'éthique répondrait.*

II.3. L'éthique comme instance de régulation

L'hypothèse qui préside à toutes les constatations précédentes est simple : le comportement des individus et des organisations a un impact sur le système économique et l'environnement social qui, en retour, en cas de perturbation, ne permet ni aux individus d'être heureux ni aux entreprises d'être rentables.

De ce fait, la totalité de la démarche consiste à infléchir dans un sens éthique le comportement des personnes et des firmes pour permettre de recréer un

⁷⁵ LIPOVETSKY, 1992, op. cit., p. 263

⁷⁶ LIPOVETSKY, 1992, op. cit. p. 262

marché efficient et juste, source de bien-être social. Il s'agit donc de se donner les moyens de "revenir" à une situation plus saine qui est perçue comme "normale". Ceci d'autant plus que ces dysfonctionnements seraient apparus à une époque récente et seraient donc susceptibles de disparaître si tout le monde se mettait à mieux jouer le jeu de l'éthique.

C'est justement cette hypothèse que rejettent certains auteurs. Ainsi, J.K. GALBRAITH affirmait, dès 1967, date de la première édition de *The New Industrial State*, que les entreprises (et en particulier les grandes) pouvaient souhaiter que les conditions de la concurrence pure et parfaite soient altérées et que, pour cela, elles étaient fréquemment amenées à jouer sur les valeurs de leurs employés et du public : "Les entreprises géantes... ces firmes forment la partie de l'économie où se produisent les grands changements qui affectent l'organisation et la technologie. C'est cette partie qui façonne nos croyances et nos valeurs"⁷⁷.

J.K. GALBRAITH ne nie donc pas l'existence d'une action mutuelle entre entreprise et éthique, l'effectivité d'un lien entre management et éthique. Simplement, il s'élève contre l'hypothèse selon laquelle la morale prêchée devrait nécessairement induire des comportements allant dans le sens d'une restauration des conditions de la concurrence pure et parfaite. Il explique cela en affirmant, d'une part, que *«la grande entreprise moderne maximise non pas ses profits mais l'ensemble complexe des intérêts de l'organisation industrielle, dont le profit n'est qu'un élément, et qu'elle va jusqu'à faire en sorte que les objectifs du corps social et de l'État soient en concordance avec les siens propres»*⁷⁸ et, d'autre part, que divers membres de la technostructure sont animés *«d'abord par la recherche du pouvoir (...) plus même que par celle du niveau de la rémunération de leur travail»* et qu'*«on n'a pas cessé d'accumuler les preuves du transfert de pouvoir des propriétaires aux "managers" à l'intérieur de la grande entreprise»*⁷⁹.

?

⁷⁷ GALBRAITH John Kenneth, *Le nouvel Etat industriel*, Tel-Gallimard, 1989, p.32 (première édition : 1967)

⁷⁸ GALBRAITH, 1989, op. cit., p. 29

⁷⁹ GALBRAITH, 1989, op. cit., p. 90

Ainsi, se trouve contredite l'idée selon laquelle les entreprises cherchant avant tout à maximiser leur profit, elles devraient se conformer aux règles de l'éthique pour en tirer un "pay back".

Si ce n'est pas uniquement le profit qui constitue leur seule motivation, celui-ci ne peut constituer l'unique récompense attendue. En effet, selon J.K. GALBRAITH, la recherche d'une situation plus monopolistique constitue l'objectif essentiel des firmes car cette situation est le gage de ce que l'entreprise survivra à moyen et long termes et sera également rentable à cette échelle du temps : *«La stratégie qui s'impose à la firme est évidente : d'une part, elle devra décider ce que voudra et paiera le consommateur, c'est-à-dire prendre toutes les mesures en son pouvoir afin que ce qu'elle décide de produire soit voulu par lui à un prix qui soit rémunérateur pour elle. Et elle devra, d'autre part, veiller à ce que la main-d'oeuvre, les matières premières et les équipements dont elle a besoin puissent lui être procurés à un coût qui soit compatible avec les prix qu'elle percevra»*⁸⁰.

Si ces hypothèses sont justes, nous nous éloignons des conceptions défendues par O. GELINIER ou M. LE NET, par exemple. L'intérêt de l'entreprise peut ne pas être d'avoir d'excellentes relations avec ses partenaires en les rémunérant au juste prix et en considérant les relations dans le long terme comme une priorité, pas non plus de motiver le personnel par l'éthique, etc..., mais au contraire, selon des exemples donnés par J.K. GALBRAITH, de favoriser un coup d'État au Chili pour avoir des matières premières (cuivre) à bas prix, de faire noyauter les syndicats par la mafia (syndicat des transporteurs routiers aux USA) pour maintenir bas le coût du travail et ainsi avoir des moyens de pression sur l'État pour maintenir bas les coûts des équipements, et plus globalement à sponsoriser des émissions télévisées abêtissantes mais à fort taux d'écoute pour manipuler les goûts du public par des spots publicitaires.

Ce point de vue est également celui des auteurs qui considèrent l'éthique comme une convention ou un élément de régulation. Ainsi, J.G. PADIOLEAU défend

⁸⁰ GALBRAITH, 1989, op. cit., p. 62

une conception qui «introduit les pratiques de l'éthique des affaires dans la richesse des luttes de pouvoir -absentes de l'idéalisme moraliste nord-américain- au sein des structures du capitalisme»⁸¹.

Mais la bonne prise en compte de l'éthique des affaires nécessite aussi la compréhension de ce que «le bon fonctionnement du capitalisme libéral nécessite une régulation correcte»⁸². C'est à celle-ci que contribue l'éthique. En effet, dans cette approche, on ne peut se contenter d'étudier les institutions (marché, monnaies, contrat, etc...) et les variables (prix, demande, offre, agrégats, etc...) de l'économie. Au contraire, on doit admettre que pour que ceci fonctionne il faut que les agents économiques aient un «cadre commun constitutif»⁸³ issu d'une «norme fondamentale»⁸⁴; l'école de l'économie des conventions avait déjà établi qu'il pouvait s'agir d'un paradigme⁸⁵, d'un «common knowledge»⁸⁶, d'un «modèle cognitif»⁸⁷, d'un «système de connaissance»⁸⁸, sans que ces notions s'excluent. Il semble possible d'ajouter l'éthique des affaires dont J.G. PADIOLEAU affirme que, d'une part, elle règle des rapports entre les individus ou entre des groupes, mais que, d'autre part, cette régulation est sans cesse le produit d'interactions au cours desquelles les protagonistes imposent, négocient, ignorent des principes et des pratiques. En outre, dans cette perspective, la morale des affaires n'est pas propre à chaque individu (volontariste), pas plus qu'elle n'est imposée aux individus et aux groupes extérieurement par les pratiques sociales. En fait, les pratiques sociales définissent l'éthique mais, en même

⁸¹ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 87

⁸² PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 88

⁸³ *Revue économique*, mars 1989, op. cit., p. 142

⁸⁴ DURKHEIM Emile, *De la division du travail social*, PUF, 1978, 1ère édition 1893

⁸⁵ ORLEAN André, "Pour une approche cognitive des conventions économiques", *Revue économique*, mars 1989, op. cit., p. 241 à 272

⁸⁶ DUPUY Jean-Pierre, "Convention et Common Knowledge", *Revue économique*, mars 1989, op. cit., p. 361 à 399

⁸⁷ FAVEREAU Olivier, "Marchés internes, marchés externes", *Revue économique*, mars 1989, op. cit., p. 273 à 328

⁸⁸ SALAIS Robert, "L'analyse économique des conventions du travail", *Revue économique*, mars 1989, op. cit., p. 241 à 272

temps, celle-ci est sans cesse en constitution pour les rapports entre individus et entre groupes.

La *business ethics*, sans pour autant constituer un corpus fixé, aurait donc pour rôle de réduire l'éventail des conduites possibles et, donc, de rendre un individu ou une firme mieux anticipable : «A bien y voir, les règles de la morale des affaires ne s'apparentent-elles pas à des contrats régulateurs des jeux entre les protagonistes d'une firme ?»⁸⁹

On peut donc soutenir que les prescriptions des auteurs défendant une conception de l'éthique en tant que gage de la performance de l'entreprise peuvent faire l'objet d'une prise en compte dans le cadre de l'analyse de l'éthique des affaires comme convention régulatrice.

En effet, dans cette dernière perspective, les travaux des auteurs partisans d'une vision manageriale de la *business ethics* (M. LE NET, O. GELINIER, H. SERIEYX, etc...) font partie, au même titre que les tentatives des chefs d'entreprise d'introduire l'éthique dans leur organisation et que les conseils de certains gourous en faveur d'un management par les valeurs, d'éléments de régulation du système économique. En somme, celui-ci a besoin, pour continuer à fonctionner, que les comportements des agents s'adaptent à de nouvelles nécessités. Pour cela, il est nécessaire que de nouvelles normes, de nouvelles valeurs (la *business ethics*) soient diffusées, et ceci par l'intermédiaire de livres, de pratiques, de mises en place de codes d'éthique, de consultations de cabinet de conseil, etc.

Aussi, nous ne craignons pas d'affirmer qu'en cela il existe une proximité entre l'approche régulationniste d'auteurs comme J.G. PADIOLEAU pour qui l'éthique des affaires relève pratiquement d'une "lutte pour la vie" du système économique et les conceptions de la morale de certains biologistes.

L'expression "lutte pour la vie" nous conduisait d'ailleurs à la métaphore biologique. Or, l'étude biologique de l'éthique connaît un renouveau important, comme

⁸⁹ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 89

en atteste, en particulier, la publication récente d'un ouvrage sous la direction de J.P. CHANGEUX, Président du Comité national d'éthique⁹⁰. Ces travaux prennent pour objet les comportements altruistes des animaux et de l'homme. Mais, partant de l'altruisme qui «*désigne un comportement qui procure un bénéfice à d'autres organismes, en représentant un désavantage, un coût immédiat pour l'altruiste*»⁹¹, ils soutiennent qu'il est avantageux de sacrifier son temps à des tâches collectives : «*En augmentant l'adéquation adaptative globale d'un individu, le mode de vie sociale lui garantit une meilleure probabilité de pérenniser son patrimoine génétique*».

Donc, M. RUSE va même jusqu'à avancer que la morale est un fruit de l'évolution : «*La morale est plutôt une illusion collective des gènes, mise en place pour nous rendre "altruistes". La moralité, en tant que telle, n'a pas un statut plus justificateur que n'importe quelle adaptation, comme les yeux, les mains ou les dents. Il s'agit simplement de quelque chose qui a une valeur biologique et rien de plus*».⁹²

Ainsi donc, l'éthique serait un ensemble de comportements adoptés par un individu afin d'aider d'autres membres de sa communauté sans en attendre de bénéfice immédiat en retour, et parfois au risque de sa propre sécurité.

Nous percevons dès lors en quoi cette approche marque des similitudes avec les hypothèses de J.G. PADIOLEAU ; lorsque "les règles de la nature" ne suffisent plus, le groupe crée une éthique pour sa survie. De même, alors que les entreprises se satisfaisaient des règles de l'économie, le contexte troublé les conduit à refonder un nouveau système de valeurs afin que le système se pérennise et que, globalement, elles survivent (que l'institution-entreprise survive).

Nous revenons plus bas sur les critiques que la philosophie permet d'adresser à ce type d'approche. Nous nous contenterons ici de rappeler en quoi consistent "les dangers" qu'elle peut faire courir, en suivant l'argumentation que

⁹⁰ *Fondements naturels de l'éthique* sous la direction de Jean-Pierre CHANGEUX, Odile Jacob, 1994

⁹¹ KIRSCH Marc, Idem, Introduction de l'ouvrage

⁹² RUSE Michaël, "une défense de l'éthique évolutionniste", dans CHANGEUX J.P. op. cit.

B. EDELMAN rapportait dans la critique du livre publié sous la direction de J.P. CHANGEUX⁹³.

Dans cet article, B. EDELMAN rappelait certains passages de ce livre où l'on peut lire sous la plume de A. FAGOT-LARGEAULT : *«La séparation de l'éthique et de la science, presque évidente si le modèle de la science est fourni par la physique classique et la cosmologie newtonienne..., devient problématique dès que les sciences de la vie entrent dans le tableau. Pourquoi ? Parce que la nature biologique a ses exigences. On hasarderait la conjoncture que dans les sciences médicales la démarche cognitive inclut des éléments normatifs et qu'une régulation éthique, loin d'être extérieure à ces sciences, fait partie de leur méthodologie»*.

Et B. EDELMAN de constater : *«Mais si les sciences du vivant -et de l'homme dans le vivant- incluent l'éthique dans leur méthodologie, en retour nous ne sommes plus éloignés de chercher dans la biologie les bases d'une nouvelle éthique»*.

Surtout, une conception de l'éthique réduite à une production du groupe pour sa survie, est incapable de prendre en compte la morale individuelle. Dans cette conception, l'individu est totalement déterminé par la situation du groupe et sa place dans celui-ci.

De même, limiter l'éthique des affaires à sa facette collective revient à faire abstraction de la notion de choix pour l'individu à laquelle certains des auteurs se référant à l'économie des conventions affirment pourtant tenir : *«La place admise à une convention commune ne doit pas conduire à renoncer aux préceptes de l'individualisme méthodologique (...). Toute autre position revient, au bout du compte, à réduire la personne à l'état de chose manipulable ou agie de l'extérieur, que ce soit avec ou sans son consentement ou sa conscience. Selon le précepte de Popper et Agassi, on ne peut prêter à des objets collectifs ni objectifs ni intérêts»*⁹⁴.

Or, le parti pris face à l'éthique qui sous-tend à la fois la position régulationniste de J.G. PADIOLEAU dans la sphère économique ou la position

⁹³ EDELMAN Bernard, "Les dangers de la nature", *Le Monde*, vendredi 21 janvier 1994, p. VIII

⁹⁴ *Revue économique*, numéro 2, volume 40, mars 1989, "Introduction", op. cit., p. 143

évolutionniste de J.P. CHANGEUX dans le monde biologique est que la morale a avant tout une «*qualité collective*»⁹⁵. L'éthique est au service de la survie du groupe ou du système. C'est cet *a priori* même dont le bien fondé n'est pas discuté par les auteurs.

Pourtant, cette hypothèse suppose que l'éthique de l'individu est, au mieux, seconde ; il serait, par exemple, impensable que la morale d'un individu le conduise à une action néfaste pour la survie du groupe. Mais si l'individu est d'abord déterminé par une morale qui lui est extérieure, cela ne pose-t-il pas le problème de la liberté ?

III. LES CRITIQUES À LA *BUSINESS ETHICS* : LE DÉPIT DE CE QUE L'ÉTHIQUE SOIT POUR L'ENTREPRISE UN OBJECTIF PERTINENT EN VUE DU PROFIT

Certains auteurs ont pris l'éthique des affaires comme objet d'étude et ont développé à son sujet une critique acerbe. Mais leurs points de divergence avec les auteurs qui s'en sont fait les avocats ne tient pas à une différence d'appréciation portant sur l'amélioration de la performance des entreprises qu'elle pourrait provoquer. Ils adhèrent également à l'hypothèse selon laquelle la pratique de la *business ethics* contribue à augmenter la rentabilité des entreprises.

Mais, pour eux, en réalité l'éthique des affaires n'est qu'un voile supposé dissimuler une réalité de l'action des firmes qui n'est rien moins que morale.

Pour cela, ces auteurs s'attèlent à démontrer que l'éthique des affaires a des motivations réelles qui tiennent essentiellement à la recherche d'une rentabilité élevée.

Ainsi, certains mettent en exergue le fait que l'éthique des entreprises tend avant tout à obtenir du personnel un dévouement presque illimité, une discipline

⁹⁵ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 87

aiguë alliée à une capacité d'initiative qui reste toujours orientée, lorsqu'elle est mobilisée, dans le sens des objectifs voulus par la direction dont l'autorité doit demeurer incontestée.

D'autres, souvent les mêmes, insistent sur l'immoralité du lien performance-éthique.

Enfin, ils démontrent que la *business ethics* veut permettre à l'entreprise de mieux établir sa légitimité en période de crise économique. Ils indiquent que, parallèlement, cette démarche tend à créer un contexte social dans lequel l'action des entreprises est perçue comme allant dans le sens de l'intérêt général, alors que selon eux la réalité est à l'opposé de cette affirmation.

Leur démarche se teinte souvent d'une composante militante. Cela s'explique sans doute en partie par le fait que ces auteurs, souvent critiques vis-à-vis du fonctionnement du capitalisme, écrivent après l'écroulement du communisme et donc à une époque où l'économie de marché et la propriété privée des moyens de production ne semblent plus devoir connaître d'alternative.

Dès lors, leurs critiques les plus virulentes de l'éthique des entreprises se voient-elles facilement opposer un "peut-être, mais en tout cas le capitalisme, ça marche !"

Et, donc, ils doivent s'atteler à un travail de dénégation des arguments du type "ça marche". C'est, par exemple, ce qui pousse E. FABER à s'opposer à des arguments du type «*le capitalisme est bon pour le consommateur car il est performant*»⁹⁶. Ce dont il est question, c'est de démontrer que la réussite économique ne peut en rien démontrer la moralité d'une entreprise.

⁹⁶ FABER Emmanuel, *Main basse sur la Cité Ethique et entreprise*, pluriel intervention, Hachette, 1992, p. 66

III.1. L'éthique des affaires comme "idéologie du travail"

Le premier motif de défiance des auteurs critiques tient à "l'utilisation" que les entreprises font de l'éthique. Selon eux, les firmes détournent l'éthique de sa vocation fondamentale. Celle-ci serait réduite à constituer un voile censé masquer des pratiques relevant avant tout des techniques de gestion du personnel. Et, par exemple, P. FORGET et G. POLYCARPE de dénoncer *«les communicateurs qui se piquent également d'éthique, qui nous citent Aristote, Thomas d'Aquin, Spinoza... et se targuent d'introduire la morale dans l'entreprise. De si belles intentions cachent pourtant mal un triste ouvrage : la réflexion éthique est ici transformée en idéologie du travail, en technique d'intégration salariale»*⁹⁷.

Ce qui est alors mis en avant tient à la présentation d'une autre éthique supposée d'ailleurs figurer la seule vraie éthique, celle qui conduit à la libération de l'homme, à son bonheur, à son émancipation, etc. Il s'agit de montrer que si l'éthique des entreprises est efficace en cela qu'elle permet à celles-ci de mieux atteindre leurs objectifs de rentabilité ou de performance, elle se détourne de ces louables aspirations.

A l'appui de ces démonstrations, les auteurs qui dénoncent la pratique de l'éthique par les entreprises exhibent les preuves qui établissent que le souci manifesté pour l'éthique par les firmes n'est rien moins que désintéressé. Au contraire, elles ont des objectifs précis et conscients et qui tiennent à une recherche d'adhésion et de mobilisation du personnel, de soumission de sa force de travail, de conservation du pouvoir par ses détenteurs dans l'organisation, etc.

Ainsi, selon J.P. LE GOFF, *«coupée de toute réflexion libre et autonome, l'éthique en entreprise se trouve réduite à un outil de management servant à encadrer et à tenter de modeler les comportements»*⁹⁸. Et cet auteur de déplorer que pour les entreprises *«qu'importe si l'on parvient en fin de compte à un vaste conglomérat de*

⁹⁷ FORGET Philippe et POLYCARPE Gilles, *L'homme machinal*, Syres - Alternatives, 1990, p. 38

⁹⁸ LE GOFF Jean-Pierre, *Le mythe de l'entreprise*, La découverte, Essais, 1995, nouvelle édition, p. 72

valeurs qui mêle déontologie professionnelle et morale comportementale»⁹⁹, car l'objectif principal est de pousser chacun à «s'identifier ainsi plus fortement à la communauté entreprise»¹⁰⁰. Le résultat de l'application d'une éthique par l'entreprise serait donc de transformer les salariés en de véritables "moines-soldats" totalement identifiés à leur entreprise.

a) La *business ethics* n'est pas éthique

Certains auteurs vont même au-delà vers une critique plus radicale. En effet, pour eux, non seulement la quête affichée de morale par l'entreprise tient avant tout de la manipulation, mais en plus elle conduit en fait à valider en toute bonne conscience des pratiques qui ne sont jamais réellement passées au crible de l'examen critique de la "véritable" éthique.

Ainsi, la *business ethics* se résumerait à un tour de passe-passe visant à substituer à l'éthique universelle et humaniste que définit la philosophie un ensemble de valeurs dont les membres de l'entreprise ne savent plus percevoir à quel point elles sont partielles et peuvent conduire à des pratiques condamnables.

L'éthique des entreprises oscillerait donc en permanence entre deux travers également redoutables. L'un d'eux est parfaitement synthétisé par A. ETCHEGOYEN lorsqu'il écrit : *«Je risquerais volontiers une hypothèse : plus une entreprise parle d'éthique, moins elle en fait ; plus une entreprise se tait sur l'éthique, plus elle en fait»¹⁰¹*.

A. ETCHEGOYEN développe, en effet, la thèse selon laquelle la morale devrait d'abord se concevoir comme un travail de réflexion honnête, motivé par la volonté de bien agir. Au contraire, si l'intention morale est conditionnée par la

⁹⁹ LE GOFF Jean-Pierre, "La difficile réconciliation de l'entreprise moderne et de la démocratie", *Raison présente* n° 111, 3e trimestre 1994, p. 7 à 26, citation p. 14

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ ETCHEGOYEN, 1991, op. cit. p. 122

recherche de son intérêt par l'entreprise, l'éthique est appréhendée comme un instrument de mobilisation du personnel qui doit se soumettre (ou que l'on doit soumettre) aux contraintes qu'engendre l'éthique adoptée. Mais, pour cela, encore faut-il que l'entreprise inspire confiance, d'où la nécessité de "faire savoir à quel point l'on est moral". Ainsi, espère-t-on dissuader les membres du personnel de se livrer à un questionnement éthique en les persuadant que celui-ci conduirait précisément aux actions que dicte le système de valeurs de leur entreprise qui, de notoriété publique, est éthique.

b) Un outil d'endoctrinement

L'autre travers mis en avant tient aux conséquences néfastes que risque d'entraîner la bonne conscience des membres de l'entreprise et, en particulier, des dirigeants et des managers qui, tout à la satisfaction de leur nouvelle moralité, refuseront toute remise en cause. De ceci risque de résulter un style de management qui, sous des dehors éminemment moraux, pourrait révéler des comportements relevant d'un "totalitarisme doux".

Ainsi, J.P. LE GOFF rappelle-t-il les déclarations d'un chef d'entreprise telles que les avait restituées B. LUPATELLI : *«L'Église catholique affirme que le Christ s'est réincarné par amour, c'est-à-dire que Dieu est amour. Cela signifie qu'à l'image de Dieu je dois m'efforcer de répandre l'amour autour de moi. Dans l'entreprise, cela se traduit par la volonté de créer des liens d'amitié entre les hommes et les femmes qui y travaillent. On ne commande pas à des amis. On recherche leur adhésion sur un projet commun. Ma foi oblige donc à un mode de management particulier. De même, on ne ment pas à des amis, la transparence dans l'entreprise doit être aussi une composante essentielle de mon style de direction»*¹⁰². Et J.P. LE

¹⁰² LUPATELLI Bruno, "Mutation de l'entreprise ou mutation de l'entrepreneur ?" *Dirigeant*, n° 176-177, janvier 1988, souligné par nous

GOFF de s'interroger : «*Persuadé de faire le bien de chacun et de tous, comment un tel patron peut-il comprendre la réaction de ceux qui refusent ses avances ?*»¹⁰³

Les auteurs qui critiquent la *business ethics* mettent donc en garde contre la tentation de refuser tout débat interne dans l'entreprise sous prétexte qu'il faudrait se soumettre à une morale transcendante dont les présupposés comme les prescriptions sont incontestables. Dès lors, le salarié ne serait plus considéré comme quelqu'un ayant une fonction à remplir et des tâches dont il doit s'acquitter mais comme quelqu'un qui doit se réapproprier les objectifs de l'entreprise, fusse au prix de l'oubli de la singularité de sa propre personne pour ne plus se concevoir que comme le membre d'un groupe. J.P. LE GOFF tente particulièrement de mettre en garde contre cette dérive où «*l'individu n'est pas avant tout considéré comme un salarié lié par un contrat de travail à son employeur et un citoyen à part entière. Il est d'abord avant tout membre de la communauté entreprise*»¹⁰⁴.

c) L'éthique des affaires au service du pouvoir dans l'entreprise

La *business ethics* est donc dénoncée par certains comme un moyen de désamorcer dans l'entreprise toute velléité de contestation et toute perception de l'existence d'intérêts divergents. Dans l'analyse de ce phénomène, certains auteurs ont une démarche dans laquelle ils cherchent à établir à qui profite le crime pour déterminer qui peut être dans l'entreprise le grand ordonnateur de l'ordre éthique. C'est ce type de démarche qui conduit E. FABER à affirmer : «*Le discours pérennitaire qui sous-tend la proclamation de l'identité souveraine, et donc l'éthique, n'est légitimé que par la sauvegarde des intérêts de celui qui le prononce, c'est-à-dire le pouvoir*»¹⁰⁵. Ainsi, pour E. FABER, la question de l'éthique de l'entreprise est avant tout politique.

¹⁰³ LE GOFF, 1994, op. cit., p. 13

¹⁰⁴ LE GOFF, 1994, op. cit., p. 16

¹⁰⁵ FABER Emmanuel, *Main basse sur la cité - Ethique et entreprise*, pluriel intervention, Hachette, 1992, p. 100-101

En cela, il se situe dans le droit fil des analyses de R. REITTER et B. RAMANANTSOA (qu'il cite explicitement)¹⁰⁶ en proposant une analyse politique de l'éthique des affaires : *«Pourquoi l'entreprise veut-elle être éthique ? Parce qu'elle est un lieu de pouvoir. L'éthique est une stratégie de pouvoir (...). Parce qu'elle le renforce, l'éthique est confisquée par le pouvoir»*¹⁰⁷.

L'éthique de l'entreprise constituerait donc, pour le pouvoir, au-delà de ses motivations à se maintenir, un biais par lequel il assoit sa légitimité en tentant d'accréditer l'idée selon laquelle des valeurs partagées conduisent naturellement à la promulgation du type de pouvoir qui s'exerce ainsi qu'à l'avènement de ses détenteurs. A cet égard, J.P. LE GOFF soutient que *«l'objectif est double : développer le sentiment d'appartenance et établir dans le même temps une autorité d'autant plus incontestable qu'elle se présente sous les traits d'une éthique commune»*¹⁰⁸.

Mais la littérature critique insiste sur l'aspect opportuniste de cette mode qui veut avant tout donner une réponse superficielle aux interrogations véritables qu'a fait émerger la concomitance de ces crises de légitimité et d'identité avec la crise économique mondiale que nous traversons. E. FABER va même jusqu'à affirmer que *«dans ce contexte gravissime, l'éthique n'est autre qu'un instinct de survie pour l'entreprise qui se veut immortelle, et l'universalité de sa présence sociale à travers ses multiples interventions n'est, elle, qu'un simple moyen d'accroître les zones d'utilité de l'entreprise, une tentative de récupération de l'attachement que lui porte l'individu»*¹⁰⁹.

¹⁰⁶ REITTER Roland et RAMANANTSOA Bernard, *Pouvoir et politique*, Mc Graw Hill, 1985

¹⁰⁷ FABER, 1992, op. cit. p. 109

¹⁰⁸ LE GOFF, 1994, op. cit., p. 16

¹⁰⁹ FABER, 1992, op. cit., p. 16

III.2. L'immoralité du lien performance-éthique

Le thème portant sur la relation entre éthique et performance, dont on a signalé *supra* qu'il était amplement développé par les avocats de la *business ethics* qui veulent démontrer à quel point cette liaison est forte et positive, est également repris par les auteurs critiques. Mais si les premiers insistaient d'abord sur la performance (l'éthique étant ravalée au rang de précieux outil en vue de l'améliorer), l'accent est ici mis sur l'éthique. Pour ces auteurs, il est condamnable de chercher à détourner celle-ci de sa vocation au désintéressement. Et dès lors, l'éthique est pour ainsi dire incompatible avec l'économique. En effet, ces auteurs soutiennent que la *business ethics* revient à postuler qu'il serait légitime de rechercher un comportement éthique du fait d'une intention qui ne serait pas nécessairement pure. Pour eux, au contraire, la pureté des intentions est prépondérante.

Ainsi, ces auteurs critiques déclarent-ils se méfier des textes qui tentent d'adapter des notions de la philosophie éthique à la gestion des entreprises. Par exemple, il est difficile de ne pas penser que, derrière la référence implicite à E. LEVINAS qu'A. ETCHEGOYEN ose en assimilant le client à la figure de l'Autre, ne se cache pas une critique de la *business ethics*. «*Le prochain de l'entreprise, c'est le client, c'est le plus proche, celui dont j'ai besoin et dont j'ai besoin qu'il ait besoin de moi. Nous appellerons client l'avatar de l'homme dans l'entreprise*»¹¹⁰.

C'est sans doute cette même ironie qui conduit A. ETCHEGOYEN à parodier une certaine littérature manageriale qui, voulant sans doute dissimuler la faiblesse de ses concepts (et singulièrement de son éthique), emprunte pour son expression un verbiage pompeux pour rétablir des évidences : «*Le client est toujours ailleurs, à l'extérieur, il est un horizon qu'il faut toujours poursuivre. Le situer à l'intérieur revient à confondre le moyen et le but. Le client est l'autre*»¹¹¹.

¹¹⁰ ETCHEGOYEN, 1991, op. cit., p. 147, souligné par l'auteur

¹¹¹ ETCHEGOYEN, 1991, op. cit., p. 146, souligné par l'auteur

Mais, plus fondamentalement, A. ETCHEGOYEN s'élève contre la tentative d'utiliser l'éthique pour faire accroire que l'entreprise lutterait pour des buts plus élevés que ceux qui sont réellement les siens, et même si ce leurre est souvent efficace : *«Les valeurs ne sont pas idéalistes, au sens où la métaphysique entend ce terme. Ce ne sont pas les idées d'une autorité menaçante ou d'un Dieu théique qui mènent le monde de l'entreprise, c'est le client, et plus précisément le service du client»*¹¹².

De la même manière, le pacte que proposent parfois les entreprises à leurs salariés, au terme duquel si ceux-ci manifestent une éthique professionnelle satisfaisante, ils seront récompensés par le fait que leur entreprise désormais rentable pourrait les rétribuer à la hauteur de leur dévouement, est critiqué. En effet, l'intérêt de l'entreprise à l'avènement d'un tel marché condamnerait celui-ci sur le plan éthique. Là aussi, l'aspect donnant-donnant est dénoncé par les auteurs critiques de la *business ethics* qui rappellent que la morale est avant tout le domaine du désintéressement. J.P. LE GOFF en particulier met en exergue cet appel vicié à l'éthique : *«Les chartes et projets peuvent exposer les avantages que les salariés sont en droit d'attendre de leur travail. Mais, par un retournement significatif, ces avantages sont présentés comme la contrepartie de leur dévouement et de leur engagement dans l'entreprise. "Les collaborateurs apportent le meilleur de ce qu'ils peuvent donner. En contrepartie, ils sont en droit d'attendre de leur travail..." suit la liste de ce qu'ils peuvent recevoir en échange : "conditions de vie professionnelles épanouissantes", "systèmes équitables de rémunération liés à la performance individuelle et aux résultats de l'entreprise", "valorisation des tâches et des métiers", "amélioration des compétences", "large participation aux décisions qui les concernent", "information sur les objectifs de l'entreprise donnant un sens aux efforts demandés" (principes d'action, Lafarge Coppée)»*¹¹³.

¹¹² ETCHEGOYEN, 1991, op. cit., p. 145, souligné par l'auteur

¹¹³ LE GOFF, 1995, op. cit., p. 96

Dans la même logique, P. FORGET et G. POLYCARPE s'élèvent contre l'assujettissement à des intérêts particuliers des valeurs communes au mépris des aspirations du plus grand nombre : *«L'amélioration personnelle se voit travestie en célérité productive. "Honneur", "amélioration", "création", "générosité", "excellence" : dévoyées, inverties, déracinées de leur sens éthique, de leur partie morale, ces valeurs doivent stimuler l'ardeur d'être un outil, en dehors de toute référence à la cité et au bien commun. (...) La réflexion éthique se trouve confisquée par la logique du profit et la puissance de l'organisation»*¹¹⁴. Ainsi, il s'agirait de pousser chacun à respecter les commandements de l'éthique afin de mieux accomplir son travail que l'entreprise exploite, mais en contournant la vraie question du "pourquoi travailler" à laquelle les valeurs morales devraient nous conduire, au profit de la question "comment travailler" à laquelle, grâce aux mêmes valeurs, on est incité à répondre : "vertueusement et moralement".

Ce courant critique développe donc une argumentation simple : il tente d'établir qu'il est moralement condamnable d'utiliser l'éthique pour améliorer la performance économique de l'entreprise, et ceci même si mesurée à l'aune de la performance l'éthique se révèle être un instrument efficace. Les auteurs de ce courant veulent démontrer que la firme ne devrait pas instrumentaliser l'éthique.

Dès lors, J.P. LE GOFF rappelle que, dans tous les cas, la mission de l'entreprise est de produire des biens et services et de faire du profit, et que si elle se préoccupe d'éthique, c'est qu'elle est persuadée qu'en faisant croire qu'elle combat pour la morale elle améliore ses résultats en termes de production et de profit.

Pour cela, J.P. LE GOFF rappelle que *«la circulaire ministérielle du 15 mars 1983 comporte une définition de l'entreprise qui marque précisément ses limites : "L'entreprise constitue une communauté à vocation limitée. Elle ne rassemble des personnes que pendant une durée délimitée, le temps de travail, et pour atteindre une finalité limitée, la production de biens ou de services. Si son fonctionnement, comme*

¹¹⁴ FORGET Philippe et POLYCARPE Gilles, "L'éthique confisquée", *Science & Vie économie*, n° 69, février 1991, p. 63

celui de toute autre collectivité organisée, dépend du respect d'un certain nombre de règles, ces règles ne sont justifiées que dans la mesure où elles sont nécessaires à la fois à assurer la coexistence entre les membres de la communauté de travail et à atteindre l'objectif économique pour lequel cette communauté a été créée. Cette double finalité marque également leur limite"»¹¹⁵.

Et de constater que *«l'éthique de l'entreprise tente de contourner ces principes et ces règles»¹¹⁶.*

Pour cela, *«l'individu est d'abord avant tout membre de la communauté entreprise. Il doit non seulement respecter la discipline nécessaire à la réalisation des objectifs économiques, mais s'engager moralement à se conformer aux bons comportements. La pluralité et les droits des individus se trouvent englobés et dissous dans la référence à une éthique présentée comme commune. Celle-ci permet d'étendre au-delà des barrières protectrices du droit la subordination des salariés à l'employeur et leur implication dans l'entreprise»¹¹⁷.*

C'est à ce point du raisonnement que les auteurs critiques prennent position en s'insurgeant contre l'affirmation que cette "éthique commune" serait acceptable. J.P. LE GOFF, comme E. FABER, affirme au contraire que *«selon les critères de la philosophie éthique, les seuls véritablement recevables, elle est littéralement immorale»¹¹⁸.*

Cela peut même aller jusqu'à la négation de la possibilité d'une éthique d'entreprise. Ainsi, P. FORGET et G. POLYCARPE affirment radicalement : *«Sachons que ces logiques aveugles mènent à la bêtise et à la tyrannie. Sachons que la tension exorbitée vers la performance ne saurait débattre d'elle-même. Ce n'est pas à l'éthique de s'absorber dans l'entreprise, mais à celle-ci d'être jugée par le regard éthique. La culture et l'éthique d'entreprise sont des impostures»¹¹⁹.*

¹¹⁵ LE GOFF, 1994, op. cit., p. 16

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ FORGET et POLYCARPE, 1991, op. cit., p. 63

Nous sommes là tout à fait dans le ton qu'adopte E. FABER pour appuyer la même dénonciation : «*"Halte à la dérive !" s'écriait O. GELINIER en plaidant naïvement pour une éthique de l'entreprise. A tous ceux qui avant, avec et après lui tiennent le même discours, retournons l'injonction. Il le faut, pour la dignité individuelle de ceux qui, en prononçant ou en écoutant ces absurdités, sont pris dans le tourbillon implacable de l'ordre technicien de la performance*»¹²⁰.

Là aussi, E. FABER se place du point de vue de la "vraie morale", celle de la "dignité individuelle", en refusant que celle-ci ne soit considérée comme le prix à payer de la rentabilité de l'entreprise.

III.3. La tentative de création d'un contexte favorable aux affaires

Les avocats de la *business ethics* ne se limitent pas à une mise en exergue de ses avantages en termes internes de management des ressources humaines, mais insistent également sur l'importance de l'éthique dans le rapport de l'entreprise avec son environnement et avec la société dans son ensemble, dans une perspective proche de celle des contempteurs de "l'entreprise-citoyenne".

De même, les auteurs qui s'opposent aux postulats et aux pratiques d'une conception manageriale de l'éthique des affaires ne limitent pas leurs critiques aux rapports avec le personnel. Ils analysent les implications que peut avoir ce choix stratégique de la firme sur le plan social, et les motivations réelles de cette option.

Pour eux, si l'entreprise s'est portée dans le champ du questionnement éthique, c'est que, loin de se préoccuper de maximiser les retombées sociales positives de son action et de minimiser les éventuelles nuisances engendrées, elle va, d'une part, se débarrasser de certaines entraves institutionnelles qui protègent la société dans son

¹²⁰ FABER, 1992, op. cit., p. 14-15

ensemble et, d'autre part, tirer un parti maximum de l'éventuel avènement d'un contexte idéologique favorable quitte, si nécessaire, à contribuer à la création de celui-ci.

a) Pour l'avènement d'un Etat bienveillant

A l'appui de leur démonstration, ces auteurs critiques mettent tous l'accent sur la portée de la définition d'une éthique par l'entreprise dans les rapports que celle-ci entretient avec l'Etat. En effet, en faisant reconnaître son importance dans le fonctionnement de la société, elle facilite un travail de lobbying à grande échelle. S'il apparaît que des entreprises qui fonctionnent bien sont un facteur positif pour le tissu social et qu'elles sont soucieuses de celui-ci comme en atteste la mise en avant de leur préoccupation éthique, les firmes peuvent espérer convaincre divers groupes sociaux d'agir à la promulgation de règles sociales qui leur soient favorables (au besoin par la voie législative, seule capable de réformer l'Etat lui-même dans le sens souhaité). Au contraire, si la conscience sociale se caractérise, comme ce fut le cas plusieurs fois dans l'Histoire, par la conviction que l'entreprise est au service d'une classe sociale particulière et joue contre l'intérêt général, cela est susceptible de gêner le bon fonctionnement des firmes.

J.P. LE GOFF prend l'exemple du chômage en rappelant que, face à ce problème, si *«la mobilisation interne par les valeurs est en crise, il est un discours néanmoins qui n'a pas cessé de se développer : l'entreprise se veut désormais citoyenne et affiche ses nouveaux devoirs envers la société»*¹²¹.

La revendication de ces nouveaux devoirs a révélé certains avantages pour les firmes. Tout d'abord, elle a poussé à la promulgation de législations indiscutablement avantageuses pour elles, telles, par exemple, la suppression de l'autorisation préalable de licenciement, ou loi SEGUIN (1986), supposée permettre aux entreprises de mieux embaucher. En effet, comme celles-ci, réputées dernier

¹²¹ LE GOFF, 1994, op. cit., p. 23

rempart contre le chômage, n'étaient pas suspectées de procéder à des licenciements abusifs, mal motivés ou ne respectant pas le salarié en tant que personne, on leur permettait ainsi de jouer au mieux sur la flexibilité.

Mais, en même temps, à l'intérieur des entreprises, *«la crainte du chômage aidant, on continue d'exiger des salariés des performances accrues avec des effectifs réduits, on repousse les limites de l'implication des individus dans le travail»*¹²².

D'autre part, il s'agit, pour l'entreprise, en s'imposant en tant qu'institution responsable, de mettre l'Etat "hors jeu". L'objectif n'est plus là d'obtenir de celui-ci des mesures favorables mais d'éviter au maximum qu'il ne vienne s'immiscer dans le champ économique. Cette ambition est quasi-explicite comme en atteste par exemple cette déclaration peu ambiguë de F. PERIGOT, alors Président du CNPF, détaillant la *«nouvelle stratégie pour les années 90»* : *«Valeur sûre, valeur refuge, elle (l'entreprise) va hériter des problèmes que l'Etat et les hommes politiques seuls ne peuvent plus prétendre maîtriser et résoudre. Ce déplacement de pouvoir sera pour nous un challenge. (...) Nous ne pouvons refuser ces nouvelles responsabilités»*¹²³.

G. LIPOVETSKY aurait pu penser à cette déclaration lorsqu'il écrivit : *«Le courant de l'éthique des affaires produit la persistance du credo libéral, la volonté de contenir le champ de contrôle de la puissance publique et la confiance corrélative dans la puissance autocorrectrice de la société civile»*¹²⁴.

Ainsi, met-on à jour une motivation essentielle de la business ethics : éviter que l'Etat ne se mêle des affaires de l'entreprise : *«Si les entreprises ne corrigent pas d'elles-mêmes les pratiques outrancières du marché, c'est l'Etat, au malheur des chefs d'entreprise, qui s'en chargera par voies législatives et bureaucratiques»*¹²⁵.

¹²² Ibid.

¹²³ PERIGOT F., "Une nouvelle stratégie pour les années 1990", CNPF, *La revue des entreprises*, n° 15-6, janvier 1990, repris dans LE GOFF, 1994, op. cit., p. 23-24

¹²⁴ LIPOVETSKY, 1992, op. cit., p. 263

¹²⁵ Ibid.

b) Le masquage de ce que l'activité des entreprises se fait parfois contre l'intérêt général

Mais les auteurs qui critiquent l'éthique des affaires doutent fort de la capacité de l'entreprise, fut-elle devenue vertueuse, à se passer d'instances de régulation. Ainsi, certains démontent le mécanisme par lequel l'entreprise voudrait faire admettre son rôle stabilisateur pour la société. Ils prétendent que c'est pour démontrer la réalité de ce rôle stabilisateur que l'entreprise prétend convaincre qu'elle est régie par la morale en interne. En effet, elle pourrait alors proposer à l'extérieur un modèle, et ceci en développant l'argumentation selon laquelle la société tout entière pourrait ressembler à une entreprise. (E. FABER rappelle qu'un grand hebdomadaire cherchant les meilleures perspectives pour la France titrait : "Un patron à l'Elysée !")

Aussi, ces auteurs s'attellent-ils à démontrer que la prétendue éthique qui régirait l'intérieur de l'entreprise n'est qu'un bluff. E. FABER affirme même qu'*«il est facile, au nom de cette éthique comportementale de "responsabilisation", de bâtir le schéma d'une entreprise communautaire, centrée autour de son projet et de son identité, alors qu'elle n'est en réalité que le lieu de forces de négociation, d'en donner l'image d'une cité démocratique, alors qu'elle n'est peut-être régie que par l'arbitraire de forces issues d'un jeu de pouvoirs»*¹²⁶.

Le propos est clair : il s'agit de dénoncer le lien que la *business ethics* voudrait faire admettre entre la "responsabilisation" que l'entreprise afficherait en tant qu'entreprise-citoyenne, et le communautarisme qui régnerait en son sein, l'éthique étant justement ce qui unirait ces deux aspects.

De plus, certains auteurs rappellent en contrepoint que l'éthique de l'entreprise *«tente de donner une image dynamique et positive de l'entreprise dans la société. Les chartes et projets ont donc bien en partie une fonction publicitaire»*¹²⁷. L'éthique serait ainsi, pour une entreprise donnée, un vecteur de communication externe.

¹²⁶ FABER, 1992, op. cit., p. 32

¹²⁷ LE GOFF, 1995, op. cit., p. 66

Parallèlement, E. FABER prête à l'éthique des affaires une autre fonction. En permettant aux valeurs de l'entreprise de quitter la sphère économique pour se diffuser à tous les champs sociaux (culturels, artistiques, religieux, ludiques, etc...) elle permet à l'entreprise d'être "colonisatrice". Pour cela, l'entreprise adopte un discours à connotation idéologique car *«par le biais de l'idéologie, le discours officiel pourra être largement trahi par la pratique en quittant le bon sens approximatif d'une morale contingente pour tenter d'accéder, de bonne ou de mauvaise foi, à l'absurdité d'une morale qui se veut universelle. Et on verra comme in fine le mouvement est justifié par le tour de passe-passe rhétorique qui, en jetant la poudre éthique aux yeux des auditeurs, transforme l'affirmation volontaire de l'entreprise "je veux être immortelle, donc j'essaie de paraître morale" en "regardez, je suis morale, donc j'ai le droit d'être immortelle, et vous avez le droit de m'y aider"»*¹²⁸.

En réalité, ces auteurs reposent également le problème de la main invisible, mais leur manière d'appréhender le problème est différente : ils admettent que dans le fonctionnement historique du capitalisme, y compris au XX^e siècle jusqu'à la crise économique contemporaine, il ait pu exister un phénomène proche de la main invisible permettant à chaque entreprise travaillant pour son intérêt égoïste de contribuer en même temps au bien général qui était considéré comme primordial. Désormais, ce jeu positif de la main invisible serait cassé. Dès lors, toute recherche de la satisfaction d'une personne ou d'une entreprise se fait au détriment de l'intérêt général. Et, dès lors, l'éthique des affaires ne constituerait plus qu'un discours idéologique chargé de masquer cette réalité pour éviter que l'entreprise ne soit confrontée à un problème de légitimité.

L. BIBARD et M. THEVENET ont explicité ce nouveau contexte : *«Un premier constat s'impose : la vie politique actuelle est essentiellement soumise aux lois de l'économie. C'est une lapalissade mais qui mérite d'être examinée à son juste niveau. Quelles peuvent être les conséquences d'une telle situation ? Si l'on se rappelle*

¹²⁸ FABER, 1992, op. cit., p. 33

ce qu'il en était de la hiérarchie entre économie et politique dans le monde -pas si ancien que cela- dont nous provenons, on constatera que, loin de la dominer, la vie économique était soumise aux lois de la vie politique. Or, ceci avait pour conséquence de soumettre les intérêts privés à l'intérêt général, aux intérêts d'ordre public. Tout se passe maintenant comme si l'ordre était inversé, et c'est l'ordre privé de la vie économique qui prend le pas sur les intérêts publics de la vie collective des individus, pays, nations, etc...»¹²⁹.

Dans ce contexte, l'éthique des affaires deviendrait l'élément idéologique tentant de légitimer cette nouvelle situation. De plus, elle viendrait prendre la place d'une éthique où le sens de l'action au service de l'intérêt général se devait d'être immédiat.

E. FABER, en particulier, semble bien adopter cette thèse lorsqu'il écrit : *«Au service de la Cité, donc du bien public, le capitalisme éthique peut donc être accepté mais non forcément le capitalisme tout court, qui ne sert a priori que le bien privé»*¹³⁰. De ce fait, il conclut : *«L'éthique, voilà ce qui doit apporter, paraît-il, toute sa légitimité au capitalisme tout puissant d'aujourd'hui»*¹³¹.

c) Les travaux des auteurs critiques vis-à-vis de l'éthique des affaires : le parti pris de la dénonciation

Si nous avons regroupé ces auteurs sous le vocable "d'auteurs critiques de la *business ethics*", c'est qu'il nous apparaît que leur réflexion ne veut en aucun cas se limiter à une analyse de leur objet d'étude, mais se double d'une indignation qui, bien souvent, transforme leurs travaux en écrits dénonciateurs. Ils ne se contentent donc pas de démontrer que l'éthique des affaires correspond à une stratégie de contournement

¹²⁹ BIBARD Laurent et THEVENET Maurice, *GRH et Ethique : quels points communs, quelles différences*, Actes du Congrès de l'AGRH 1992, p. 345 à 350, citation p. 348, souligné par nous

¹³⁰ FABER, 1992, op. cit., p. 70

¹³¹ Ibid.

des réglementations, de recherche de promulgation d'un contexte légal et idéologique favorable à une diminution du rôle de l'Etat. Ils appellent à s'opposer à cette évolution qu'ils condamnent moralement, et dont l'inéluctabilité leur paraît redoutable car elle aboutit à ce qu'à l'aune des critères de ces auteurs les "méchants" triomphent en se parant des attributs d'une vertu qu'ils ne possèdent pas en vérité.

Ceci explique le ton militant qu'adoptent certains de ces auteurs pour appeler leurs lecteurs à un sursaut salvateur. Ainsi, par exemple, J.P. LE GOFF conclut un chapitre intitulé «*L'éthique des affaires ou le meilleur des mondes*» en écrivant : «*L'Etat se doit de garantir les libertés individuelles et citoyennes dans l'entreprise et d'empêcher la mainmise d'un groupe particulier sur les domaines relevant de l'intérêt général. Ce n'est pas trop de dire qu'il en va des principes de la République*»¹³².

d) L'éthique des affaires : une morale qui dicte les comportements plutôt qu'une incitation à la réflexion sur le sens de l'action

La contradiction entre les défenseurs de l'éthique des affaires et ses critiques ne porte donc curieusement jamais sur la réalité de son impact. Au contraire, alors que les défenseurs insistent sur ses conditions d'efficience nécessaires pour qu'elle ait un effet réel, ses critiques ne mettent jamais en doute que l'utilisation des méthodes et procédures prescrites par la *business ethics* n'ait une énorme influence sur la vie des agents en situation de travail, les conditions du marché et de la concurrence, les rapports de l'entreprise avec l'extérieur, etc.

De plus, à de très rares exceptions près, ils ne prêchent pas non plus pour un abandon de toute référence à la morale et à l'éthique dans l'activité économique.

Simplement, ils doutent de la qualité réellement morale des résultats des mesures préconisées par la *business ethics*, de la pureté des intentions des personnes qui se réfèrent à celle-ci ; tout se passe comme si, jugeant de la *business ethics* à l'aune

¹³² LE GOFF, 1995, op. cit., p. 157

d'une autre éthique, d'une morale universelle, ils soient conduits à la critiquer et, pour certains, à la condamner.

Ainsi, nombreux sont les auteurs qui marquent un accord dénué d'ambiguïté avec l'idée défendue par Y. PESQUEUX et B. RAMANANTSOA qui, après avoir rappelé que l'on peut définir l'idéologie comme un "discours lié à l'action" postulent qu'*«il est possible de formuler l'hypothèse que la multiplication des discours sur l'éthique a quelque chose d'idéologique, c'est-à-dire de lié à l'action (réelle ou idéalisée) des entreprises»*¹³³.

Mais, pour certains auteurs, le fait de dire que l'éthique est "liée à l'action" veut dire qu'elle est au service de celle-ci (alors que ce n'est qu'une des deux acceptions possibles puisque l'on peut également comprendre qu'elle est constituée, sécrétée parallèlement au développement de l'action, comme un de ses effets).

Ceci choque donc les auteurs critiques à un double niveau : d'une part, pour eux, l'éthique ne doit résulter que d'une intention "gratuite", elle est incompatible avec toute motivation intéressée, et, d'autre part, si elle ne vise qu'à un objectif, elle sera polarisée sur celui-ci et fera fi des moyens pour l'atteindre. En somme, plutôt que de permettre à chacun de déterminer et de mettre à exécution ses propres résolutions, l'éthique de l'entreprise tenterait de conduire les salariés à se mettre totalement au service des buts que leur avait assurés l'entreprise sans les examiner auparavant de manière critique.

Il s'agit là de la première objection que l'on retrouve dans la littérature du management vis-à-vis de l'éthique : loin de tenir à un motif humaniste, elle serait ravalée au rang de moyen, en vue d'une fin représentée par le profit, dans une perspective simplement utilitariste. Ainsi, E. FABER affirme : *«Le patron est utilitariste ou n'est pas. Le management est pragmatique. La morale sert donc l'entreprise. L'éthique lui est utile»*¹³⁴.

^

¹³³ PESQUEUX Yvon et RAMANANTSOA Bernard, "La situation de l'éthique des affaires en France", *Revue Ethique des Affaires*, n° 1, janvier 1995, p. 15 à 26, citation page 15

¹³⁴ FABER, 1992, op. cit., p. 73

Mais il ne s'agit là que du premier aspect des réserves qu'émettent les auteurs critiques vis-à-vis de l'éthique des affaires et portant sur les contradictions inhérentes à celle-ci. En effet, une fois établi que l'entreprise ne se préoccupe de *business ethics* que dans un but intéressé alors qu'il s'agit d'un domaine où, selon eux, le désintéressement le plus absolu devrait régner, ils pointent une autre contradiction. Pour cela, ils rappellent que l'éthique, au sens philosophique du terme, se doit d'être arétique ; pour cela, chacun doit rechercher pour soi-même la vertu ; et donc, pour une organisation, se mêler authentiquement d'éthique consisterait à donner à chacun les moyens de trouver sa "propre voie" vers la *bona vita* ; pour cela, il est interdit de tenter de manipuler le comportement d'autrui. Or, l'éthique des affaires affirme une forte propension à agir précisément sur les comportements.

C'est dans cette perspective que se situent L. BIBARD et M. THEVENET dans un article consacré aux relations de l'éthique et des ressources humaines. Ils adoptent une approche circonspecte vis-à-vis de l'éthique en rappelant que «*l'éthique renvoie, elle, directement à la notion de comportement*»¹³⁵.

Prenant alors position en tant que spécialistes de gestion des ressources humaines, ils rappellent que «*la GRH ne peut ni ne doit décider du sens de leur travail à la place des personnes*»¹³⁶. En cela, ils veulent exorciser la possibilité de faire de leur domaine (la GRH) un instrument de manipulation : seuls les agents peuvent déterminer quel est le sens de leur travail, la GRH ne pouvant que les aider à constituer un cadre de réflexion.

En revanche, ils attribuent d'emblée à l'éthique une capacité à orienter la recherche du sens de leurs actions par les individus, d'où des détournements toujours possibles vers la manipulation. Dès lors, l'éthique ne peut s'accommoder que de corpus allant pratiquement jusqu'à dicter aux sujets ce qu'ils doivent faire, et L. BIBARD et M. THEVENET d'affirmer que «*la GRH a une fonction négative par rapport à*

¹³⁵ BIBARD et THEVENET, art. cit., 1992, p.345, souligné par les auteurs

¹³⁶ Idem, p. 345

l'éthique : celle de préparer hommes et femmes à la réflexion, sans jamais directement prendre en charge cette réflexion»¹³⁷.

Les conclusions de L. BIBARD et M. THEVENET achèvent donc de les ranger parmi les auteurs niant la possibilité de constituer un corpus figé, légitime et faisant l'objet de consensus, "d'éthique des affaires". Pour eux, également, l'entreprise doit être simplement «jugée par le regard éthique»¹³⁸ et ceci implique de se référer à une éthique universelle qui n'est en aucun cas assimilable à une technique de gestion, et donc ces auteurs déplorent que «l'éthique a acquis aujourd'hui le statut envié de concept de management».¹³⁹

Leur ambition apparaît d'ailleurs clairement dans leur conclusion : «Ceci, afin que les **individus eux-mêmes** puissent travailler ces questions et y apporter leurs propres réponses. La fonction éthique de la GRH est donc, par excellence, non pas de proposer des réponses à des questions que seuls les individus peuvent formuler de manière pertinente, mais de **contribuer à réaliser les conditions favorables à de telles formulations**»¹⁴⁰.

La tendance de la business ethics à manipuler les comportements est également dénoncée de manière très vive par A. ETCHEGOYEN qui écrit par exemple : «Le management par les valeurs multiplie les leurres : il reprend la fonction assurée par la messe du dimanche dans les industries textiles du Nord au siècle dernier»¹⁴¹.

Là aussi, le reproche tient à la volonté supposée de dire aux gens ce qu'ils doivent faire plutôt que de les laisser se déterminer eux-mêmes ; de plus, la dénonciation de la main du patronat dans cette manipulation est évidemment sous-jacente. C'est tout cela qu'A. ETCHEGOYEN dénonce, prenant parfois les accents d'un véritable polémiste : «L'"adhésion des salariés" vaut bien cela. L'éthique est un nouvel

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ FORGET et POLYCARPE, 1991, op. cit., p. 63

¹³⁹ BIBARD et THEVENET, 1992, art-cité, p. 345

¹⁴⁰ Idem, p. 350

¹⁴¹ ETCHEGOYEN, 1991, op. cit., p. 129

opium du peuple. Elle en a toutes les finalités et vertus. Hallucinogène : elle propose l'entreprise comme un paradis artificiel ; dormitive, elle endort les consciences en les installant dans un système de valeurs décrétées ; anémiant, elle produit du consensus sur des valeurs présentées comme transcendantes ; aliénante, elle confisque l'identité des comportements au travail et les soumet à l'arbitraire des dirigeants»¹⁴².

Par certains aspects, la critique d'A. ETCHEGOYEN à l'égard de l'éthique des affaires est la plus radicale ; en effet, si certains auteurs dénoncent la *business ethics* en lui reprochant de ne pas permettre aux agents de déterminer par eux-mêmes quel est le sens de leur action et donc d'être trop indicative, son objection est exactement à l'opposé. Pour lui, l'éthique se donne les apparences d'une souplesse extrême dans l'entreprise : «*Le mot "devoir" évoque la morale. Pourtant, l'éthique d'entreprise est étrangement silencieuse sur cette question*»¹⁴³.

La thèse qu'il développe consiste donc à dire que l'éthique des affaires se fixe avant tout pour objectif de pousser chaque salarié à trouver par lui-même les moyens d'apporter une contribution maximale à la performance de l'entreprise.

Sa critique peut donc être résumée par l'affirmation que l'éthique des affaires fournit aux salariés des verges pour se battre. Selon lui, elle constitue une manière de pousser le personnel à oublier son intérêt spécifique, sans contrainte évidente, et à se livrer corps et âme à son entreprise.

°

¹⁴² Idem, p. 124

¹⁴³ Idem, p. 115

CONCLUSION - CHAPITRE I

Les oppositions entre les différentes approches de l'éthique des affaires présentées dans ce chapitre sont évidemment fortes ; les auteurs ont d'ailleurs pleinement conscience de leurs divergences.

Certains se font les avocats de la *business ethics*, considérant que le respect de l'éthique par l'entreprise ne peut avoir que des conséquences positives pour elle dans la mesure où elle motive le personnel, dissuade l'entreprise de sacrifier son avenir par des pratiques contestables qui peuvent avoir certaines retombées positives à court terme mais ruinent sa réputation à long terme, la pousse à ne chercher le succès que dans ses véritables points forts technologiques et commerciaux plutôt que d'accepter les facilités illusoire qui pourrait lui fournir une logique de "coups".

De même, il ressort des thèses régulationnistes qu'en respectant l'éthique l'ensemble des entreprises portent à existence les conditions économiques et sociales leur permettant d'exercer au mieux leurs activités et d'en tirer un profit.

A l'opposé, les critiques à l'égard de l'éthique des affaires voient en elle avant tout un moyen pour les entreprises de leurrer les salariés en leur laissant croire qu'elle tient compte de leurs aspirations et de leurs mérites, afin d'obtenir un dévouement sans limite de leur part. De plus, ils l'assimilent à un discours propagandiste tentant de faire accroire que leur action est orientée dans le sens de l'intérêt général et, par là, d'obtenir de la part de l'Etat et du public l'avènement d'un contexte favorable aux intérêts exclusifs des entreprises.

Tous ces éléments dessinent les contours d'une réponse à la question de la pertinence de l'éthique de l'entreprise en tant qu'objectif managérial. En effet, au-delà des oppositions fortes d'ailleurs revendiquées par les différents auteurs dans leurs approches de l'éthique des affaires, il n'apparaît parmi eux aucune dissonance pour prétendre que la *business ethics* pourrait nuire à la performance économique de l'entreprise. Simplement, si le ton général des avocats de l'éthique des affaires indique qu'ils s'en félicitent, et que les régulationnistes tentent d'adopter le ton neutre de

l'observateur impartial, les auteurs critiques marquent leurs analyses du sceau de l'indignation (adoptant le parti pris de la dénonciation).

Mais tous se retrouvent pour soutenir que l'éthique de l'entreprise est propre à améliorer les résultats économiques de celle-ci.

Ce constat n'est pas de pure forme et n'est pas une tentative de mise en exergue de points de convergence facilement et artificiellement reconstitués dans le cadre d'une étude de la littérature. En effet, il aurait été parfaitement concevable que certains travaux envisagent, par exemple, que le respect d'une éthique puisse nuire à la réussite économique ; au lieu de cela, lorsqu'une telle éventualité est envisagée, elle constitue l'occasion pour l'auteur de signaler à son lecteur qu'il n'a pas chaussé les bonnes lunettes pour observer la réalité, et que si une telle éventualité semble plausible, c'est simplement qu'on n'observe pas une période de temps assez longue, ou qu'on se polarise sur un élément du marché trop restreint, mais que si l'on généralise l'observation, il apparaît que l'éthique n'a pu qu'être favorable à l'entreprise.

De même, il aurait été envisageable que les auteurs critiques refusent le fait qu'une évaluation de l'éthique des affaires soit produite à la seule lumière du résultat économique ; au lieu de cela, ils se contentent de déplorer que la *business ethics*, qu'ils ne goûtent guère, constitue un moyen efficace d'améliorer la performance et la rentabilité (conservant celles-ci comme étalon unique de leurs observations).

Mais cette convergence entre les différentes thèses présentes dans la littérature indique également que, pour conserver le vocabulaire utilisé dans notre introduction et emprunté à H. SIMON, **l'éthique est considérée comme un objectif intermédiaire de l'entreprise dévolu au service d'un objectif final représenté par le résultat économique.**

Ainsi, dans les termes de notre sujet, l'éthique est-elle considérée dans les travaux d'éthique des affaires comme un objectif intermédiaire qui trouve sa pertinence dans sa capacité à concourir au profit de l'entreprise. A ce titre, le management ne peut qu'être encouragé à respecter l'éthique et à tenter de créer les conditions pour que les décisions comme les actions de l'ensemble des agents de l'entreprise s'y soumettent,

puisque par vocation il est conduit à rechercher les moyens d'atteindre l'objectif final de la firme.

La réponse de la littérature à la question "l'éthique peut-elle constituer un objectif managerial pertinent ?" semble donc pouvoir tenir en un "oui" franc.

Cependant, nous avons insisté dans notre introduction sur la triple synonymie de l'adjectif "pertinent", à savoir "approprié", "judicieux", "influent".

L'examen de l'argumentation des auteurs a montré à quel point ils insistaient sur ce que l'éthique aidait l'entreprise à adopter une attitude appropriée dans le temps (prise en compte du long terme), dans l'espace ("gestion" adaptée de l'environnement, du public, de l'Etat, etc.). De plus, elle a démontré comment elle pouvait aider à mieux prendre en compte les attentes des salariés et les contraintes de marché.

En somme, les thèses exposées dans ce chapitre aboutissent à démontrer que **l'éthique est un objectif pertinent pour l'entreprise au sens où elle conduit celle-ci à adopter un comportement approprié au contexte.**

Elles empruntent donc bien l'une des trois pistes que la notion de pertinence nous invite à explorer. En revanche, elles ne donnent que peu, voire pas, d'éléments sur celles que nous avons reliées aux adjectifs "judicieux" et "influent".

En effet, elles n'indiquent à aucun moment quel contenu l'éthique de l'entreprise doit représenter, quelle conception du bien elle recouvre, comment elle peut être formalisée.

De même, à aucun moment n'est sérieusement évoqué le fait que l'influence de l'éthique des affaires n'équivaudrait pas à une détermination totale.

Les avocats de l'éthique, comme les régulationnistes, n'envisagent jamais qu'un sujet rationnel puisse délibérément rejeter les impératifs de l'éthique ou qu'il ne s'y soumette pas immédiatement lorsque l'entreprise lui en soumet l'injonction.

Les auteurs critiques vont encore plus loin sur le même chemin puisqu'ils supposent que l'éthique des affaires, en réalité, s'oppose aux intérêts des travailleurs, ce

qui n'empêche guère ceux-ci de l'accepter benoîtement, adoptant un comportement d'agi.

Le corpus de l'éthique des affaires s'attache donc avant tout à répondre à la question "pourquoi l'éthique peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ?" en "listant" une série de raisons tenant au contexte (ce qui revient à faire de l'adjectif pertinent un synonyme de "approprié").

Dès lors se pose à nous la double question de savoir pourquoi est omise l'étude du contenu de l'éthique de l'entreprise (*quid* de "judicieux" ?) et comment s'exerce la capacité de consentement des salariés qui y sont soumis (*quid* d'"influent" ?).

Or, il se trouve que, dans la philosophie éthique, deux des principales approches omettent également ces deux questions. En effet, le dogmatisme et la sophistique ne s'interrogent jamais sur ce qu'est le bien, ni sur le fait qu'un individu puisse délibérément décider, en connaissance de cause, de ne pas suivre ses injonctions.

Aussi, l'étude des problématiques de ces deux courants de pensée peut-elle se révéler précieuse pour aller au-delà de la simple revue de littérature et pour mieux saisir la dynamique interne des thèses développées dans le corpus de l'éthique des affaires.

CHAPITRE II

L'ÉTHIQUE COMME NÉCESSITÉ POUR L'ENTREPRISE

PRÉSENTATION - CHAPITRE II

De manière très générale, il est toujours possible d'affirmer que l'éthique, quel que soit le domaine auquel elle s'applique, se donne pour objet de développer une réflexion autour d'une question résumable en une formule : "que faire ?"

L'éthique des affaires décline cette interrogation dans son champ propre, ce qui la conduit à analyser les actions des agents économiques, qu'il s'agisse d'individus travaillant dans des entreprises ou d'organisations considérées dans leur globalité, selon deux axes potentiellement complémentaires :

- quoi et comment décider et comment agir ?
- quoi et comment juger ?

En effet, il peut s'agir, avant de décider d'une action, d'apprécier celle-ci d'un point de vue moral *ex ante* (ce qui peut conduire à la moduler, voire à y renoncer) ou de la juger *ex post*.

Cependant, cette interrogation portant sur les éléments moraux conduisant à prendre une décision ou à l'évaluer et à la juger comporte deux temps :

1°) D'une part, elle doit affronter la question consistant à déterminer quel est le référent au nom duquel se justifie une action, quels sont les éléments conduisant à l'adoption du système de valeurs qui la motive ou la justifie. Il s'agit là de fonder une éthique des affaires dans l'ordre théorique.

2°) D'autre part, elle doit permettre d'établir comment ce référent théorique peut et doit se traduire concrètement dans telle ou telle action. Il s'agit alors de développer une réflexion au plan pratique.

On remarquera cependant que, contrairement à ce que l'on pourrait être conduit à penser de prime abord, ces deux ordres de la réflexion morale ne s'ordonnent pas nécessairement chronologiquement dans ce sens, pour ce qui concerne l'éthique des affaires.

En effet, les entreprises étant immergées dans le monde de l'action économique, on peut parfaitement soutenir que l'éthique des affaires consiste au contraire à examiner les actions accomplies par les agents, pour en retrouver le fondement moral, la justification profonde, voire pour compiler un état des pratiques. Ainsi, l'ordre théorique s'articulerait autour d'une recombinaison des pratiques concrètes. Il consisterait alors beaucoup plus à justifier *a posteriori* qu'à fonder *a priori*. Il est sans doute possible de considérer que, si pour des raisons de méthode on est amené à distinguer ces deux ordres, en réalité ils s'ébauchent de manière synchronique. Chaque action concrète peut servir à enrichir la réflexion théorique qui, elle-même, sert de référent à la pratique.

Or, la philosophie a précisément traditionnellement abordé le champ de l'éthique en tentant d'articuler l'ordre théorique et l'ordre pratique. Il nous appartient donc d'explicitier les éléments de cette réflexion et de mettre en évidence les oppositions qui la constituent pour montrer en quoi elle peut permettre de comprendre la logique interne des différentes conceptions de la *business ethics* que nous avons présentées.

La philosophie distingue la sphère théorique, domaine régi par le vrai, du plan pratique où le bien constitue le critère fondamental. Il convient de préciser ce à quoi correspondent ces deux concepts.

La vérité a pour vocation de décrire le monde tel qu'il est. Cependant, il convient de la distinguer de la réalité qui, quant à elle, l'incarne. Ainsi, je dirais du bureau sur lequel j'écris qu'il est réel et cela n'aurait aucun sens de dire qu'il est vrai.

En revanche, je pourrais dire que le bureau sur lequel j'écris est marron. Cette proposition pourra être qualifiée de vraie ou de fausse (si par exemple il est rouge).

La vérité s'exprime donc toujours sous la forme de propositions qui ne se comprennent que par rapport à un référent, celui-ci pouvant être concret ou abstrait. Ainsi, face à deux tableaux identiques, je peux affirmer que l'un des deux est vrai. Il est

évident que les deux sont pourtant réels. Mais l'un des deux correspond à une référence que j'ai adoptée (le fait d'avoir **vraiment** été peint par PICASSO, par exemple).

Dans un deuxième temps se pose le problème du critère de vérité dont l'histoire de la philosophie a démontré qu'il était très difficile à établir.

R. DESCARTES a affirmé que la vérité se reconnaissait elle-même, qu'elle s'identifiait comme une évidence, et c'est d'ailleurs ainsi qu'il fonda son fameux *cogito* : «*En remarquant que cette vérité, Je pense donc je suis, était si ferme et si assurée que toutes les plus extravagantes suppositions étaient incapables de l'ébranler, je jugeais que je pouvais la recevoir sans scrupule pour le premier principe de la philosophie (...). Après cela, je considérai en général ce qui est requis à une proposition pour être vraie et certaine ; car, puisque je venais d'en trouver une que je savais être telle, je pensais que je devais aussi savoir en quoi consiste cette certitude. Et ayant remarqué qu'il n'y a rien du tout en ceci, je pense, donc je suis, qui m'assure que je dis la vérité, sinon que je vois très clairement que pour penser il faut être, je jugeais que je pouvais prendre pour règle générale que les choses que nous concevons fort clairement et fort distinctement sont toutes vraies*»¹.

Cependant, l'expérience prouve que bien souvent notre intime conviction nous trompe, ce qui fit écrire à W. LEIBNIZ : «*DESCARTES a logé la vérité à l'hostellerie de l'évidence, mais il a négligé de nous en donner l'adresse.*»

Et, en effet, l'histoire des sciences en particulier nous donne une multitude d'exemples de "vérités" s'étant révélées fausses.

Ainsi a-t-on pu proposer comme critère de vérité la conformité à la réalité plutôt que l'évidence. Ainsi, les scolastiques prétendaient-ils que «*la vérité, c'est la conformité aux choses*».

Si cette conception paraît acceptable, encore faut-il la nuancer. En effet, considérons la photo d'une voiture de course lancée à pleine allure : elle pourrait nous donner la certitude (fausse) que la voiture est immobile, bien que cette photo soit

¹ DESCARTES René, *Discours de la méthode IV*, in *Oeuvres de Descartes*, Tome I, F.G. Levrault

rigoureusement conforme à la réalité. Aussi doit-on rajouter, à la suite de SAINT THOMAS d'AQUIN, que la conformité aux choses doit s'accompagner d'un travail de notre intelligence afin de saisir l'essence, la vérité des choses, leurs «*raisons éternelles*» et devons-nous mettre en exergue pour accéder à la vérité l'importance de la pensée conceptuelle. Ainsi la vérité ne peut-elle se concevoir que dans la sphère théorique.

H. SIMON tire les conséquences de tout cela en affirmant que la vérité s'énonce par des propositions factuelles : «*Les propositions factuelles sont des énoncés concernant le monde observable et la façon dont il fonctionne. En principe, il est possible de les tester pour savoir si elles sont vraies ou fausses, si ce qu'elles disent du monde se produit réellement ou non*»².

Le bien, quant à lui, relève de la sphère pratique. En effet, il est un déterminant des décisions et des actions. Il constitue l'objet de l'éthique. A ce sujet, H. SIMON soutient qu'«*il n'existe aucun moyen de vérifier empiriquement ou rationnellement qu'une proposition éthique est "correcte"*»³. En cela, le bien s'apparente au beau et au juste dans la mesure où, même s'il prétend à l'universel, il est par essence subjectif.

Le vrai est donc le seul de ces concepts fondamentaux à pouvoir accéder à l'universel, ce que rappelle A. BLUMENSTEIN : «*Lorsqu'une proposition est vraie, elle l'est pour tout et pour tous*»⁴.

Certains systèmes de pensée philosophique ont fait du rapport entre le vrai et le bien l'axe central de leur réflexion. C'est à partir de ce rapport qu'elles ont exhibé leurs divergences et qu'elles ont produit leurs conceptions de l'éthique.

Aussi l'étude de celles-ci pourra-t-elle nous permettre d'élaborer une grille d'analyse des logiques des différentes conceptions de l'éthique des affaires.

² SIMON, 1983, op. cit., p. 42-43

³ Ibid.

⁴ BLUMENSTEIN Arye, *Judaïsme et hellénisme antique : au-delà de la philosophie*, Horowicz pub., Tel Aviv, 1966, p. 14

I. LA CONCEPTION DOGMATIQUE DE L'ÉTHIQUE

Pour un acteur social, l'éthique semble devoir relever à la fois du champ de la théorie et de la sphère de la pratique.

En effet, il s'agit, *a priori*, de déterminer ce qu'est une action bonne, ce qui nécessite une réflexion théorique sur le bien ou l'acceptation d'une définition du bien établie indépendamment du sujet. Une fois cette définition connue, le sujet doit décider s'il s'y conformera ou pas dans l'action concrète et, donc, dans la pratique.

Cette manière d'appréhender le champ de l'éthique est cependant en opposition avec la conception que la philosophie classique développe depuis l'Antiquité.

En effet, PLATON affirme que «*personne ne se porte volontairement au mal ou à ce qu'il prend pour le mal*»⁵. Ainsi, dans la pensée hellénique se situant dans la filiation de SOCRATE, si l'action morale a pour condition première et nécessaire la connaissance, celle-ci en constitue également une condition suffisante. A. COMTE-SPONVILLE rappelle à cet égard que, pour ARISTOTE⁶, «*de même qu'il suffit de connaître la géométrie pour être géomètre, il suffit de connaître la justice pour être juste, de connaître le bien pour le faire*»⁷.

Dès lors, un seul des termes de l'alternative du champ de l'éthique est réellement crucial dans cette approche : seule importe la détermination théorique du bien, car le choix de s'y conformer ou non n'existe pas vraiment.

Ou, plus exactement, si l'acteur social s'écarte de ce que la connaissance théorique du bien lui imposerait, cela ne peut être parce qu'il lui préfère une éthique différente fondée sur d'autres valeurs (personnelles ou sociales, par exemple), mais parce qu'il commet une erreur (et non une faute) dans la détermination de ce qu'est le bien. C'est ce qu'A. COMTE-SPONVILLE résume en affirmant que, dans cette

⁵ PLATON, *Protagoras*, 358 c in *Oeuvres complètes*, Flammarion, "GF", Paris, 1992

⁶ ARISTOTE, *Ethique à Eudème*, I, 5, 1216 b, trad. V. Décarie

⁷ COMTE-SPONVILLE André, *Valeur et vérité. Etudes cyniques*, PUF/Perspectives critiques, Paris, 1994, p. 25

approche : «*On ne fait le mal que par erreur -et nul, en effet, ne se trompe volontairement*»⁸. En cela, il est fidèle à PLATON pour qui «*toute action fautive par défaut de science est commise par ignorance, en sorte qu'être vaincu par le plaisir, c'est la pire des ignorances*»⁹.

Dès lors, l'aspect pratique qu'implique tout choix éthique est gommé au profit de la seule réflexion théorique. Pour avoir une conduite morale, il faut d'abord "connaître" la morale.

Mais, en revanche, une fois celle-ci connue, il est inconcevable de ne pas se conformer à ce qu'elle ordonne ; le problème de la mise à exécution disparaît donc. Pour PLATON, l'objection d'OVIDE qui craint que le sujet, tout en percevant et en approuvant le meilleur, ne suive la pente du pire («*Video meliora proboque sed deteriora sequor*»¹⁰) est tout simplement inconcevable.

Cette application automatique de toute prescription théorique dans la pratique ne peut pourtant se concevoir qu'au prix de deux hypothèses fortes :

1/ Il n'existe qu'une seule bonne solution, un "one best way" éthique (sinon s'ouvrirait au minimum la possibilité pratique pour le sujet de choisir entre les différentes solutions possibles) ; la thèse selon laquelle il pourrait coexister plusieurs systèmes moraux est insoutenable ; il n'existe qu'une seule "vraie" éthique.

2/ Le sujet n'a pas même le choix de décider de se conformer ou non à cette solution unique, et par là même de l'évaluer. Il lui est donc impossible de développer une réflexion morale personnelle et autonome. Pour le sujet, le bien existe indépendamment de sa personne et, pour ainsi dire, "hors de lui".

Dans un cadre platonicien, il est donc inconcevable d'accepter l'hypothèse selon laquelle deux personnes pourraient avoir deux conceptions différentes du bien ; au contraire, il n'existe qu'une définition possible du bien que l'on ne peut appréhender que par la connaissance, et surtout pas par l'expérience. C'est de

⁸ Ibid.

⁹ PLATON, *Protagoras*, 357 d, op. cit.

¹⁰ OVIDE, *Les métamorphoses*, VII, 20, Flammarion, "GF", Paris, 1966

cette manière que, par exemple, J.J. WUNENBURGER interprète la pensée de PLATON : *«La conscience morale est donc invitée à s'engager dans un processus de déconditionnement de ses opinions premières trompeuses, à s'élever progressivement du sensible vers l'intelligible»*¹¹. Ainsi, si deux personnes ont des modèles différents de ce qu'est le bien, l'une des deux "sait" nécessairement mieux que l'autre et elle possède donc une connaissance plus juste de ce qu'est le bien ; en somme, elle est plus proche de la vérité. Car, comme la vérité, le bien s'appréhende par une démarche théorique : *«Cette démarche éthique se calque donc sur la voie théorique puisqu'on ne peut bien agir que si d'abord l'on connaît le Bien, au même titre que le Vrai et le Beau. On trouve donc rassemblée, de manière exemplaire chez PLATON, toute l'argumentation paradigmatique de la gnose éthique, c'est-à-dire d'un savoir libérateur, dont la conquête progressive, au terme de nombreuses difficultés, transforme l'agent lui-même en être moral. En substituant à la révélation immédiate du bien une voie méthodique de connaissance, PLATON semble donc vouloir mettre fin à tout risque de subjectivisme et amarrer l'éthique à une idéalité rassurante»*¹².

Toute la démarche éthique consiste donc en une découverte progressive d'un "souverain bien" qui existe par lui-même, hors de toute contingence externe.

Ainsi, la définition du bien le pose-t-elle en tant que vérité puisqu'il est toujours possible d'affirmer, avec A. BADIOU, qu'*«une vérité est la seule chose qui soit pour tous»*¹³.

Et, en effet, pour PLATON, le bien est confondu non seulement avec le vrai, mais aussi avec le beau et avec la perfection politique :

Ceci est établi par nombre d'études philosophiques. Pour ce qui est de la coïncidence entre le bien et le beau, F. CHATELET écrit : *«Le bien est principe de vérité et d'unité et l'on sait que pour les Grecs, ce que nous appelons, nous,*

¹¹ WUNENBURGER, 1993, op. cit., p. 70

¹² Ibid.

¹³ BADIOU Alain, *L'éthique, Essai sur la conscience du Mal*, Hatier optiques, philosophie, Paris, 1993, p. 31, souligné par l'auteur

*aujourd'hui, domaine moral et domaine esthétique ne forment qu'un tout : le bien est aussi beauté*¹⁴.

La convergence entre le bien et le vrai est postulée par A. BLUMENSTEIN : *«A la différence de la tradition ésotérique du judaïsme, les auteurs de la filiation socratique, et au premier rang d'entre eux PLATON, conçoivent une identité parfaite entre le bien et le vrai»*¹⁵.

La question de savoir ce qu'est le bien ne peut donc faire l'objet d'un débat contradictoire mais uniquement d'une quête théorique. C'est ce qui explique qu'A. COMTE-SPONVILLE affirme que *«les philosophes, ou la majeure partie d'entre eux, considéraient traditionnellement que le vrai et le bien allaient ensemble : que ce qui était vrai était bon, que ce qui était bon était vrai, et que le maximum de valeur était aussi le maximum d'être. Ainsi, chez Platon, le Bien en soi, lumière du monde intelligible ("au-delà de l'essence", certes, mais absolument réel) est-il principe et norme à la fois de toute connaissance, de toute essence et de toute existence. Lumière, donc, aussi bien théorique que pratique, et source de ce qu'elle éclaire : principe et norme, pour cela, de ce qu'il faut penser comme de ce qu'il faut faire»*¹⁶.

Or, si l'on reprend la définition que le "dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française Petit Robert" donne d'un dogme, selon laquelle il s'agit "d'un point de doctrine établi ou regardé comme une vérité fondamentale, incontestable (dans une religion, une école philosophique)" et de l'adjectif "dogmatique" comme synonyme de "qui admet certaines vérités comme incontestables, qui affirme des principes (opposé à sceptique, pyrrhonien)", on peut avancer que PLATON initie une conception dogmatique de l'éthique puisqu'il postule qu'il existe un bien suprême relevant d'une "vérité fondamentale et incontestable" et que cette affirmation est elle-même incontestable.

¹⁴ CHATELET François, Article "Platon" in tome 1 : *La philosophie païenne, Histoire de la philosophie*, Hachette, Paris, 1972, p. 112

¹⁵ BLUMENSTEIN Arye, *Judaïsme et hellénisme antique : au-delà de la philosophie*, Horowicz pub., Tel Aviv, 1966, p. 41, traduit de l'hébreu par nous.

¹⁶ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 266

On peut même affirmer, en reprenant les notions philosophiques qu'A. COMTE-SPONVILLE définit, que PLATON allie dogmatisme théorique et dogmatisme pratique¹⁷.

En effet, la doctrine platonicienne ne se contente pas de soutenir qu'«une vérité existe et nous est accessible (dogmatisme), laquelle relève non seulement de la connaissance (ce qui ne définirait qu'un dogmatisme théorique), mais suffit à justifier, voire à imposer, l'action (dogmatisme pratique).»¹⁸

Curieusement, la conception de l'éthique qu'adopte le dogmatisme¹⁹ se présente donc d'abord comme une recherche de la vérité avant de porter sur le bien : «l'on entend par dogmatisme pratique (...) la conjonction de la valeur et de la vérité sous la domination de la vérité (auquel cas le juste serait juste comme deux et deux font quatre : objectivement et universellement)»²⁰.

A. COMTE-SPONVILLE affirme que cette conception où «les trois grandes valeurs traditionnelles, le beau, le bien et le vrai, sont ordinairement présentées comme confondues»²¹ constitue «la tradition occidentale dominante»²² et que non seulement «c'est ce qu'enseignait Platon»²³ mais que c'est aussi «ce qu'on retrouve dans le christianisme, le vrai Dieu et le bon Dieu, c'est un seul et même Dieu»²⁴.

¹⁷ André COMTE-SPONVILLE définit ainsi ces deux notions : "J'utilise le mot "dogmatique" en son sens traditionnel : est *dogmatique* tout philosophe prétendant énoncer des vérités certaines. On ne confondra pas ce dogmatisme théorique avec ce que j'appelle le dogmatisme pratique, qui consiste à considérer les valeurs -le Bien, le Beau, le Juste... - comme des vérités. Le dogmatisme théorique est le contraire du scepticisme ; le dogmatisme pratique, du relativisme. Il se peut que tout sceptique soit relativiste, ou doive l'être ; mais tout relativiste n'est pas sceptique (rien n'oblige en effet à considérer la vérité comme une valeur). Spinoza, par exemple, est relativiste, mais non sceptique : il est dogmatique au premier sens du terme, et pas au second" ; 1994, op. cit., p. 109

¹⁸ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 25

¹⁹ Le mot dogmatique est pris ici dans son sens philosophique et n'a pas la connotation péjorative dont le langage courant l'affuble parfois.

²⁰ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 98

²¹ COMTE-SPONVILLE André, "Valeur et Vérité", *Sciences Humaines*, numéro 46, janvier 1995, p. 19

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

Dans cette conception, la distinction que M. WEBER avait mise en évidence entre «*énoncés de faits*» et «*jugements de valeurs*» est totalement annihilée. Dans *le Savant et le Politique*, il montrait l'antinomie radicale entre les deux attitudes. Pour lui, une science était nécessairement *wertfrei*, car si elle n'était pas exempte des jugements de valeurs, elle pouvait craindre de ne plus être une science. En cela, il reprenait la distinction de D. HUME entre faits et valeurs, entre ce qui «*est*» et ce qui «*doit être*» et explorait l'impossibilité, à laquelle celui-ci conclut, de tirer des jugements éthiques d'énoncés factuels.

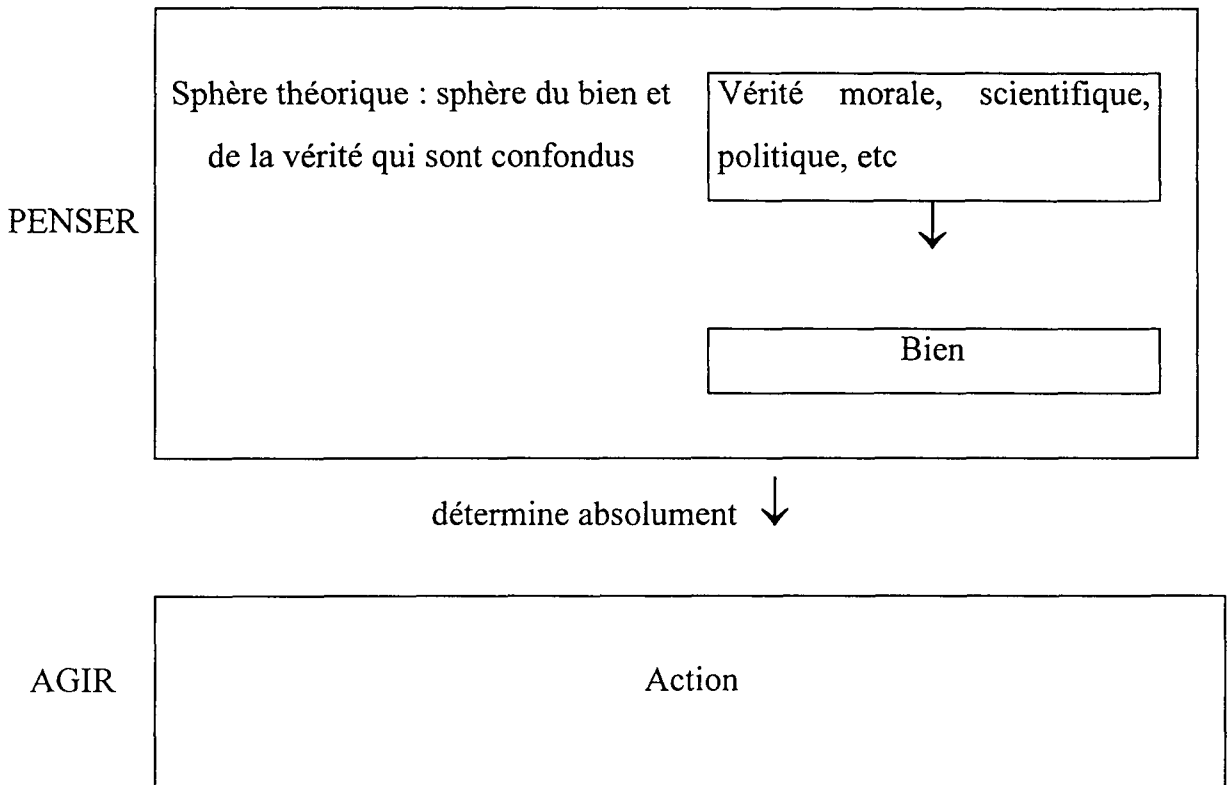
Au contraire, dans l'approche dogmatique, il n'existe que des énoncés de faits afférents au concept de vérité tout autant qu'à celui de bien.

Mais ce type de dogmatisme n'est pas non plus l'apanage exclusif du platonisme. Il se retrouve dans de nombreuses traditions philosophiques, y compris parmi celles réputées les plus progressistes et les plus ouvertes.

En effet, le facteur commun de nombreuses écoles de pensée tient à ce que les valeurs que définit le bien s'imposent au sujet, sans que celui-ci n'ait d'autre choix que de les accepter tant elles apparaissent véritables, elles existent hors du sujet qui n'a plus qu'à leur obéir.

Nous proposons un schéma illustrant la conception dogmatique de l'éthique (cf. page suivante).

Dans toute pensée dogmatique, le bien est second, il n'a aucune possibilité d'exister hors du dogme, c'est-à-dire de la vérité. En revanche, une fois celle-ci admise, il est impossible que les implications qu'elle génère ne soient pas portées à existence dans l'action. Cependant, il serait également erroné de résumer à tel point les pensées dogmatiques qu'on laisserait croire que le problème de la traduction des recommandations du bien dans la pratique n'y est pas posé.



Certes, certains auteurs, au premier rang desquels se situe R. DESCARTES, soutiennent que notre volonté acquiesce sans retard à tout ce que l'entendement lui présente clairement de vrai et de bien. R. DESCARTES va même jusqu'à écrire : «*Si je connaissais toujours clairement ce qui est vrai et ce qui est bon, je ne serais jamais en peine de délibérer quel jugement et quel choix je devrais faire ; et donc je serais entièrement libre sans jamais être indifférent*»²⁵.

On retrouve là la pensée platonicienne : le seul embarras envisageable est dû à l'ignorance. Il est impensable que le sujet ne se conforme pas aux ordres du vrai et du bien pour peu qu'il en ait connaissance ; et pour R. DESCARTES, cette soumission est synonyme de liberté. De plus, dans cette conception, c'est par la connaissance que l'on accède au bien, ce qui explique qu'on l'ait désigné sous le terme générique d'intellectualisme.

²⁵ DESCARTES René, *Méditations métaphysiques*, quatrième méditation, 1641, Flammarion, "GF", 1979

Tout ceci a une conséquence majeure : les personnes ayant une capacité moindre à connaître, des possibilités intellectuelles plus faibles, ont une moindre potentialité à concevoir le bien, donc à s'y soumettre, donc à être sages et bonnes. Et, en effet, l'on se souvient que, chez PLATON, les philosophes (ceux qui savent) sont les plus sages. On est là à mille lieux de ce qu'affirment d'autres dogmatismes, au premier rang desquels les pensées religieuses qui, au contraire, soutiennent que les plus humbles, les plus faibles ont la même capacité à être bons que les riches, les puissants, les brillants ("Les premiers seront les derniers" clament les Evangiles).

En effet, cela a provoqué l'opposition de nombreuses écoles de pensée, des doctrines religieuses aux philosophes des lumières, des marxistes aux partisans du traditionalisme moral. Pourtant, tous ces courants ont en commun de relever du dogmatisme (théorique et pratique) dans la mesure où ils postulent l'identité du bien et du vrai et que la connaissance de la vérité dicte l'action.

Nous pouvons illustrer ces oppositions à travers un cas particulier et démontrer par là même que nous sommes bien toujours confrontés à des pensées dogmatiques.

Les philosophes des lumières ne pouvaient accepter l'élitisme de PLATON. Pour eux, il est inacceptable de soutenir que certains sont mieux dotés face au bien. Dès lors, ils abandonnent l'hypothèse selon laquelle la moralité dépend d'une progression du savoir ; ils lui préfèrent un sens immédiat du devoir. On pourrait penser que, par là même, ils ouvrent la possibilité d'un choix de l'individu libre de se soumettre ou non à ce devoir. Mais E. KANT explique qu'il est impossible à l'homme moral de ne pas suivre les ordres de la raison : *«L'homme sent en lui-même, à l'encontre de tous les commandements du devoir que la raison lui représente si hautement respectables, une puissante force de résistance : elle est dans ses besoins et ses inclinations, dont la satisfaction complète se résume à ses yeux sous le nom de bonheur. Or, la raison énonce ses ordres, sans rien accorder en cela aux inclinations, sans fléchir, par conséquent avec une sorte de dédain et sans aucun égard pour ces*

prétentions si turbulentes et par là même si légitimes en apparence (qui ne se laissent supprimer par aucun commandement)»²⁶.

On ne saurait être plus clair : la raison dicte une et une seule conception du bien à laquelle l'homme ne peut s'opposer et qu'il ne peut même infléchir en fonction de ses désirs. La raison détermine le bien indépendamment de ceux-ci et donc hors de l'entendement humain : l'obligation envers la loi précède et explique le sentiment de culpabilité ou de contentement de moi. Il serait inconcevable dans ce cadre d'imaginer que l'homme ait un quelconque pouvoir de choix sur ses propres valeurs, qui seraient ainsi envisagées comme subjectives. Pour E. KANT, les valeurs comme la vérité sont objectives, et de plus elles imposent la conduite que doit tenir toute personne voulant agir moralement, qui ne peut que s'y soumettre : *«Si maintenant je prends le cas de l'homme en train de se demander : qu'est-ce qui, en moi, fait que je suis capable de sacrifier les séductions les plus profondes de mes tendances et de tous les désirs qui procèdent de ma nature à une loi qui ne me promet en retour aucun avantage et qui ne me menace d'aucune peine si je la transgresse ; mieux : une loi que j'honore d'autant plus profondément qu'elle ordonne plus strictement et promet moins en compensation ? Voilà une question qui émeut l'âme tout entière par l'étonnement sur la grandeur et la sublimité de la disposition profonde de l'humanité et en même temps l'impénétrabilité du mystère qu'elle recouvre (car répondre à cette question : c'est la liberté, serait tautologique puisque c'est précisément cette liberté qui constitue le mystère)»²⁷.*

Ainsi donc, pour E. KANT comme pour PLATON d'une part, il existe une vérité à laquelle nous pouvons accéder et, d'autre part, notre moralité est parfaitement déterminée par la sphère théorique où le bien et le vrai gravitent. Ces points de convergence entre les deux dogmatismes théorique et pratique de E. KANT

²⁶ KANT Emmanuel, *Fondements de la Métaphysique des moeurs*, 1ère section, 1785, trad. V. Delbos, Delagrave, 1975, p. 108

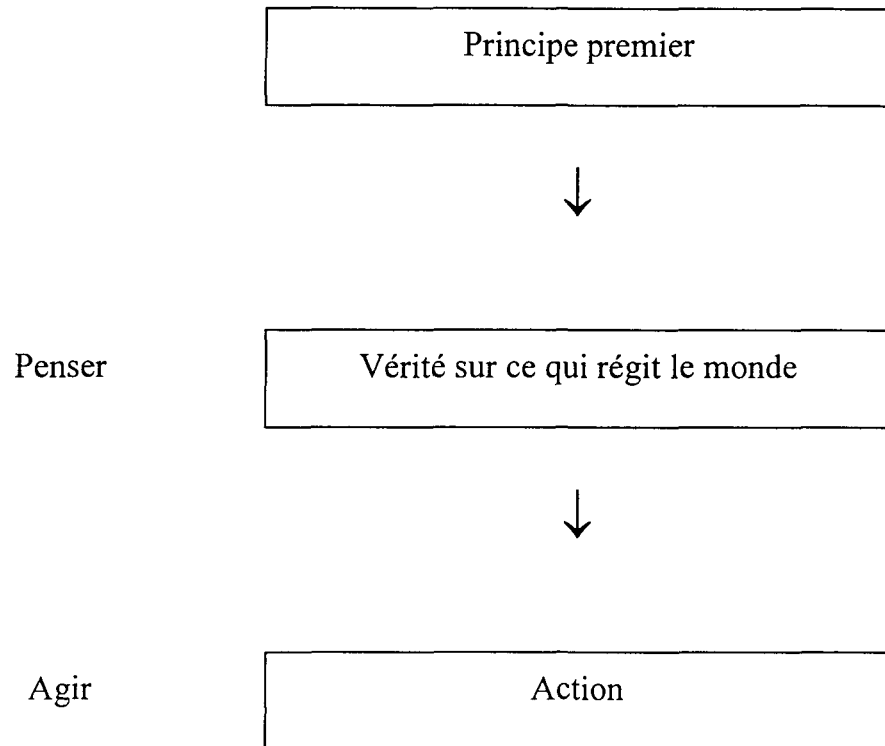
²⁷ KANT Emmanuel, *D'un ton grand seigneur adopté naguère en philosophie*, 1796, trad. L. Guillemit, Vrin, 1982, p. 105

et de PLATON n'autorisent cependant pas à gommer leurs divergences et encore moins à soutenir que tous les dogmatismes sont identiques.

On l'a vu, pour PLATON, le bien comme le vrai ne peut être atteint que par la connaissance. Celle-ci étant par définition même toujours imparfaite, le mouvement vers l'éthique est infini. Mais, en même temps, il est postulé qu'au bout de cette quête on finirait par atteindre l'Être et, donc, en même temps, la vérité absolue, le bien absolu. Aucune hypothèse, aucun principe fondateur n'est à admettre en tant que vérité première et incontestable. Au contraire, E. KANT fonde la totalité de sa démarche philosophique sur le principe de raison, tout comme les pensées religieuses s'instaurent à partir de l'idée de Dieu, ou encore le marxisme sur la conviction d'un progrès vers l'avènement d'une nouvelle société.

Il faut alors bien comprendre que les principes (la raison, le progrès, la science, le sens de l'Histoire...) tout comme les fondements (Dieu, le Bien en soi) sont conçus comme l'incarnation de la vérité absolue. Celle-ci détermine, à travers la doctrine ou la philosophie qu'elle engendre, ce qu'est le bien, ce que sont les vraies valeurs. Une éthique se développe donc à partir de ce principe premier qui tient sa prétention à l'objectivité de l'indiscutabilité du dogme fondateur. Dès lors, c'est en référence à cette éthique que l'on décide, que l'on juge. D'où aussi le combat sans fin entre ces systèmes de pensée. Qui voudrait réconcilier Dieu avec le progrès (comme si Dieu pouvait s'améliorer ou nous délivrer, dans n années, son message définitif), Dieu avec la raison (démontrerait-on scientifiquement l'existence de Dieu, ou Dieu s'exclamerait-il soudain (pourquoi pas depuis le buisson ardent qui ne se consume pourtant pas, duquel il apparaît à Moïse) que les lois de la physique sont indépassables) ?

Mais tous ces systèmes relèvent pourtant d'une même logique interne. De l'adhésion à un principe premier on tire la vérité sur ce qu'est vraiment le monde, sur ce qui le régit et sur ses finalités. Dès lors, le Bien consiste à aller, par son action, dans le sens de ces fins.



La grande différence entre les différentes doctrines porte sur le choix du principe premier au nom de quoi l'on pense et au nom de quoi l'on agit. D'où également l'accusation de sophisme que toute pensée dogmatique porte à l'égard des systèmes concurrents et sur laquelle nous revenons plus bas.

C'est pourtant l'adhésion à ce principe premier qui permet de s'écarter de l'élitisme platonicien. Si dans celui-ci il s'agissait de travailler à augmenter sa propre connaissance qui éclairait l'action, désormais le cheminement intellectuel personnel est inutile. Le sens du monde est donné par le principe premier que l'on a adopté et, donc, il n'est plus à découvrir. Il s'agit simplement, sans sa propre action, de le respecter.

Tout ceci ne doit pas nous faire oublier ce qui réunit toutes ces pensées à l'intellectualisme platonicien : dans chacune la vérité commande absolument.

De plus, on pourrait supposer que la notion de liberté est plus prégnante dans ces doctrines que dans le platonisme puisque, s'il existe un principe premier, l'individu garderait la liberté de l'accepter ou pas. Mais cela serait un contresens. Dans

ces systèmes dogmatiques, le principe premier n'est pas conçu comme une valeur mais comme une vérité.

Tous les dogmatismes définissent donc le bien comme une valeur objective qui existe indépendamment de la reconnaissance dont il peut être l'objet, et ainsi, par ce fait même, celle-ci s'impose : le bien est une vérité.

La grande différence entre le platonisme et les systèmes philosophiques qui lui ont succédé tient à ce que dans la pensée grecque l'Être n'est découvert qu'au terme d'une progression de la connaissance, alors que dans les autres dogmatismes c'est *a priori* que l'on admet l'existence d'un principe fondateur qui permet la compréhension du monde.

Mais si l'on comprend bien que chez PLATON l'individu ne peut que traduire le bien, en tant que vérité, et dès qu'il est connu, dans l'action, ou que, de même, dans la philosophie religieuse, l'homme ne peut qu'acquiescer aux commandements de Dieu, il reste à comprendre comment le devoir peut s'imposer impérativement au sujet dans un système de pensée fondé sur la raison, comment elle peut faire norme. Pour cela, nous allons retracer la cohérence de la philosophie éthique de E. KANT.

L'ambition de E. KANT *«pour rendre compte du sens moral consiste à l'assimiler à une obligation absolue, produite par une raison autonome»*²⁸. En effet, il s'agit d'extirper la morale de toute contingence externe : *«pour donner à la moralité son véritable fondement, il importe d'abord de savoir quelle serait, en dehors de toute application concrète, la représentation du bien chez un être qui n'agirait que moralement, donc en dehors de toute inclination et de tout mobile»*²⁹. Cette tentative de déterminer une éthique objective dans laquelle *«l'analyse de la moralité idéale ou réelle est remplacée par celle de l'idéal d'un acte moral»*³⁰ est revendiquée explicitement par E. KANT : *«Le principe de l'obligation ne doit pas être cherché*

²⁸ WUNENBURGER, 1993, op. cit., p. 86

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

dans la nature de l'homme, ni dans les circonstances extérieures où il se trouve placé, mais seulement a priori dans les concepts de la raison pure»³¹. La portée de cette ambition est énorme. En effet, lorsque E. KANT parvient à fonder une éthique en dehors de toute contingence externe et seulement à partir du concept de raison, il propose une morale qui peut se présenter comme la seule vraie morale.

Pour cela, il repousse d'emblée tout empirisme. Selon lui, il n'existe jamais d'action purement morale, pouvant nous indiquer ce qu'est le bien. En effet :

1°/ La limitation des sens d'un individu qui commet un acte moral fait qu'en aucun cas on ne peut faire l'hypothèse qu'il a pris en compte tous les paramètres de l'éthique, et que donc son acte est toujours marqué par la subjectivité de sa personne.

2°/ Si un acte est extérieurement conforme au devoir, cela ne signifie pas nécessairement qu'il ait été accompli par devoir. Dès lors, les motivations non explicites de l'acte ont pu en influencer la réalisation qui ne peut, dès lors, servir de modèle : *«Le principe déterminant de la faculté de désirer est fondé sur le sentiment du plaisir et du déplaisir, qui ne peut jamais être considéré comme universellement appliqué aux mêmes objets»³².*

Mais si l'obligation morale que nous éprouvons est subjective, il existe *«une légalité rationnelle originaire qui ne porte sur aucun contenu particulier, aussi bien objectivement déterminable»³³.*

Ainsi, nous ne pouvons apprécier un acte que par rapport à une loi rationnelle originaire que l'on peut comprendre par analogie à une loi de la nature qui est valable en tous temps et en tous lieux et qui contraint impérativement ; cependant, si cette loi rationnelle comporte des analogies avec les lois de la nature par sa nécessité et son universalité, elle n'est pas une loi de la nature, car les manifestations concrètes de celle-ci sont observables.

³¹ KANT Emmanuel, *Fondements de la métaphysique des moeurs*, Delagrave, 1966, préface

³² KANT Emmanuel, *Critique de la raison pratique*, PUF, Paris, 1965, p. 25

³³ WUNENBURGER, 1993, op. cit., p. 87

Au contraire, l'obligation morale se résume à l'impératif "Tu dois" "sans que lui soit adjointe une matière particulière". Dès lors, il s'agit non pas, comme pour les lois de la physique, de "faire avec" mais, pour juger d'une action, de se demander si son expression peut prendre la forme d'une loi, c'est-à-dire peut être élevée sans contradiction en proposition universelle. C'est le sens de l'impératif catégorique de E. KANT : «*Agis de telle façon que la maxime de ta volonté puisse servir à la fois en chaque cas comme principe d'une législation universelle*».

Le danger de cette construction philosophique a été souvent souligné : n'y a-t-il pas un risque de se trouver confronté à une raison despotique, un peu comme dans certains systèmes moraux la volonté divine est hégémonique ? E. KANT a perçu ce péril et il s'est employé à démontrer que le sujet est lui-même la source de l'impératif catégorique et non pas que celui-ci lui est imposé de l'extérieur.

Pour cela, il postule le dédoublement d'un même être en :

- une conscience qui est obligée (*subjectum obligationis*) et qui fait l'action,

- une conscience qui oblige et qui est l'auteur de l'obligation (*auctor obligationis*). Cette conscience est supra-sensible, elle n'a pas elle-même de cause, elle est une cause libre, elle est un "fait de la raison".

En conséquence, pour E. KANT, l'être moral n'obéit qu'à la loi qu'il se prescrit lui-même ; il devient autolégislateur. Dès lors, selon E. KANT, l'obéissance n'est plus servitude mais autonomie. La liberté devient ainsi la *ratio essendi* de la loi morale comme la loi morale devient la *ratio cognoscendi* de la liberté³⁴.

Cependant, c'est là où nous parlons de dogmatisme kantien ; jamais E. KANT ne donne au sujet le "pouvoir de dire non". Jamais il n'envisage qu'un acteur social puisse refuser de tenir la conduite que l'impératif catégorique lui impose et, en même temps, se prévaloir d'une autre éthique. Il n'existe qu'une seule vraie éthique et

³⁴ KANT, *Critique de la raison pratique*, op. cit., p. 2, note 2

le sujet, pour avoir un comportement moral, ne peut que la respecter, elle lui impose l'action.

Enfin, le dogmatisme ne peut se concevoir sans que soit attribué, dans ce cadre, le pouvoir à ceux qui sont détenteurs de la connaissance, ce qu'à l'époque contemporaine on caractérise comme le "pouvoir des experts".

Si l'on revient à PLATON, nous savons que, pour lui, comme le rappelle A. COMTE-SPONVILLE, «*la connaissance permet seule de juger, donnant à ceux qui savent (et à eux seulement) titre légitime à agir et, donc, à commander*»³⁵.

Et A. COMTE-SPONVILLE d'ajouter que si «*l'on peut parler de dogmatisme pratique dès lors qu'une proposition normative ou prescriptive est énoncée en tant que vérité*»³⁶, en matière de détention du pouvoir dans une pensée dogmatique «*le philosophe-roi de PLATON est un exemple archétypique*»³⁷.

Le raisonnement sous-jacent est simple : celui qui sait plus sait nécessairement mieux. Si le bien ne peut être approché que par la connaissance, alors celui qui a un savoir plus étendu sur ce que le monde "est" est également à même d'indiquer ce qu'il doit être.

De plus, si l'on admet que dans le dogmatisme personne ne se détourne du bien volontairement (pour SOCRATE "nul ne fait le mal volontairement") mais uniquement par ignorance, se pose avant tout le problème de savoir ce qu'est la vérité (car elle doit nous gouverner).

Le marxisme fournit une excellente illustration de cette logique : pour K. MARX, l'histoire est sensée (au sens propre du terme). Elle nous conduit à la mort du capitalisme du fait de ses contradictions pour aller vers le socialisme (à chacun selon son travail) puis vers le communisme réalisé (à chacun selon ses besoins). Et c'est la tâche du marxisme d'analyser comment cela pourra avoir lieu. C'est ce qu'explicite LENINE lorsqu'il écrit : «*Le matérialisme historique de K. MARX a été la*

³⁵ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 28

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

plus grande conquête de la pensée scientifique. Au chaos et à l'arbitraire qui régnaient jusqu'alors dans les idées sur l'histoire et la politique a succédé une théorie scientifique admirablement cohérente et harmonieuse qui montre comment, à partir d'une forme d'organisation de la vie sociale, se développe, en raison de la croissance des forces productives, une autre forme, plus élevée, comment par exemple du servage naît le capitalisme»³⁸.

On perçoit là la torsion qui fait l'originalité de la pensée marxiste : le scientifique qui étudie l'histoire ne se contente pas de décrire et de comprendre vers où elle va ; pour les marxistes, «*le sens de l'histoire est un bon sens*»³⁹. L'histoire est dès lors un historicisme. Il s'agit donc d'accélérer le cours des événements. Dès lors, le scientifique quitte sa position d'observateur neutre pour devenir militant. Il prend position dans les débats sociaux et politiques, parce qu'il est celui qui sait.

Ainsi s'explique également, par exemple, la notion de "dictature du prolétariat" : après des siècles de domination féodale puis capitaliste, l'avant-garde du prolétariat, qui se compose des acteurs qui sont le plus conscients de la réalité des rapports sociaux (qui connaissent le mieux le marxisme) doit prendre le pouvoir pour guider la société vers l'avènement de ce qui, de toute façon, doit avoir lieu.

Et pourquoi donc avoir recours à la notion de dictature ? Pour le dogmatisme, le bien ne dépend pas d'un jugement de valeur mais est un énoncé de faits : on peut le décrire, le connaître, le faire connaître. S'il fonde l'action, c'est qu'en réalité il se présente comme une vérité. Et comme le rappelle A. COMTE-SPONVILLE : «*On comprend que, scientifiquement fondée, l'action n'a dès lors que faire de la démocratie : une vérité, cela ne se vote pas ! Par quoi le dogmatisme pratique aboutit tout naturellement chez LENINE (en pratique) comme déjà chez PLATON (en théorie), à ce que nous appelons aujourd'hui le totalitarisme*»⁴⁰.

³⁸ LENINE, *Ce que sont les "amis du peuple*, in *Textes philosophiques*, trad. fr., Editions sociales, 1982, p. 52

³⁹ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 139, souligné par l'auteur

⁴⁰ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 28

Les scientifiques, les techniciens, les experts tiennent la légitimité de leur pouvoir de leur savoir. Dès lors, point n'est besoin de "consulter la base". Pour mieux asseoir la légitimité du pouvoir, la seule démarche à avoir consiste à augmenter son savoir, dans un sens connu d'avance.

On conçoit également qu'il n'y ait pas de place pour une autre éthique ; si quelqu'un se réclame d'une autre éthique, il faut bien vite l'éclairer sur le vrai bien. On comprend dès lors qu'A. COMTE-SPONVILLE parle de totalitarisme.

Cependant, ces quelques constatations ne sont pas valables qu'à l'échelle sociale. Elles le sont tout autant à l'échelle d'une organisation : dans une approche dogmatique, de même qu'il n'est pas question de discuter sur la manière d'imputer un amortissement (c'est le comptable qui "sait"), il est inconcevable d'envisager de laisser cohabiter en son sein plusieurs systèmes moraux de référence. Aussi, des experts (ou réputés tels) en éthique seront chargés de définir la seule vraie morale conforme à la manière dont le monde tourne et qui sera la seule vraie morale compatible avec l'atteinte de ses objectifs par l'entreprise.

C'est le sens des règlements internes des entreprises du XIX^e siècle dont nous donnons un exemple par ailleurs, mais c'est également une tendance de la *business ethics* contemporaine, ce que nous démontrons plus bas.

On peut aussi interpréter ainsi la tendance des techniques de gestion à s'ériger en sciences du management, en rappelant la manière dont A. COMTE-SPONVILLE, à propos de tout autre chose, analyse la prétention du marxisme à la scientificité : «*Ces sciences peuvent prétendre conjoindre la vérité et la valeur, c'est-à-dire enseigner non seulement ce qui est ou ce qui advient (ce qui ne serait qu'un dogmatisme théorique) mais ce qu'il faut faire (dogmatisme pratique)*»⁴¹.

⁴¹ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 142

II. LA CONCEPTION SOPHISTIQUE DE L'ÉTHIQUE

Les sophistes veulent se situer dans une position se trouvant à l'opposé de celle du dogmatisme. Si l'on reprend la distinction de M. WEBER entre jugements de valeur et énoncés de faits, alors que dans le dogmatisme il n'y a que des énoncés de faits, pour les sophistes il n'existe que des jugements de valeur. La sophistique a en commun avec le dogmatisme de toujours associer la vérité et la valeur ; mais, cependant, dans cette logique, ces deux écoles se situent dans des postures radicalement opposées : «*L'on entend par **sophistique** la conjonction de la valeur et de la vérité sous la domination de la valeur (auquel cas le vrai ne serait vrai que comme le juste est juste : d'un certain point de vue ou relativement à un certain intérêt)*»⁴². Par cette définition, A. COMTE-SPONVILLE nous permet de mesurer tout l'écart qui sépare ces deux positions puisque dans le dogmatisme cette conjonction se fait "sous la domination de la vérité".

Ainsi, «*être sophiste (...) ce n'est pas constater que la vérité ne juge pas ; c'est prétendre qu'il n'y a pas de vérité !*»⁴³.

Dès lors, pour les sophistes, aucune vérité n'est à connaître : personne n'a jamais raison, ni jamais tort, aussi bien lorsqu'il tente de décrire le monde que de porter un jugement. Il n'y a plus de vérité absolue, seules restent des opinions. En effet, il est impossible d'établir une norme quelconque qui permettrait de distinguer le vrai du faux et, donc, (puisque le vrai et le bien sont confondus), le bien du mal. C'est ce que résume si brillamment F. NIETZSCHE par le célèbre aphorisme de son oeuvre posthume *La volonté de puissance* : «*Rien n'est vrai, tout est permis*». Par là, on peut comprendre, entre autre, que «*la sophistique, dans l'ordre théorique, a pour corollaire le nihilisme, dans l'ordre pratique*»⁴⁴.

~

⁴² COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 98-99

⁴³ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 47

⁴⁴ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 19

Ainsi, aucune vérité ne peut plus fonder le bien. Dès lors, deux options sont envisageables :

1/ soit l'absence d'un bien qui nous montrerait la voie à suivre, nous conduit à ne rien faire,

2/ soit l'abandon de la recherche d'une norme absolue permet à chacun de décider de son action selon ses propres critères.

C'est ouvrir la porte à l'égoïsme, l'intérêt personnel, l'individualisme.

Dès lors, s'il n'existe plus de possibilité de juger *ex ante* d'une action, la seule manière de l'évaluer est *ex post* : ce qui est bon "c'est ce qui marche". Finalement, conformément à ce qu'affirme la formule populaire, "il n'y a que le résultat qui compte". Toutes les valeurs sont subjectives et dépendent de l'individu et de son évaluation : il n'y a pas de bien en soi (à l'inverse du bien absolu, universel et intelligible du dogmatisme).

Pourtant, le social nécessite d'éviter un éparpillement total des valeurs et des objectifs. Dès lors, on se fixe des normes temporaires ou plutôt la seule légitimité qui vaille est celle que fournit l'adhésion de la majorité à l'affirmation que telle ou telle proposition est vraie, est juste, est bonne. Car, si le dogmatisme, fort de sa connaissance de la vérité, pouvait se contenter d'avoir raison tout seul et voulait donner le pouvoir aux experts, la sophistique, depuis l'Antiquité, a besoin de convaincre (ainsi en était-il de Gorgias qui déclarait à Socrate que le médecin auquel les malades feraient le plus confiance, et donc qui réussirait le mieux auprès d'eux, n'est pas le plus savant mais celui qui sait le mieux convaincre et même que : *«quel que soit l'artisan avec lequel il sera en concurrence, l'orateur se fera choisir préférablement à tout autre ; car il n'est pas de sujet sur lequel l'homme habile à parler ne parle devant la foule d'une manière plus persuasive que n'importe quel artisan»*⁴⁵).

Mais, avant tout, il s'agit de comprendre comment peut se constituer une norme en l'absence de vérité absolue.

⁴⁵ PLATON, Gorgias 456 b - 457 c, trad. Chambry, Paris, Garnier-Flammarion, 1967, p. 182

Un bon exemple nous semble en être fourni par J.M. KEYNES qui, dans sa *Théorie générale*, nous l'indique involontairement lorsqu'il explique comment fonctionne un marché financier (la Bourse de Paris, par exemple).

Et J.M. KEYNES de soutenir que le mécanisme est tout à fait comparable à celui des jeux que proposaient les journaux anglais du week-end de l'époque qui promettaient un voyage à ceux de leurs lecteurs qui indiqueraient quelle était la plus belle parmi 6 jeunes filles dont le portrait figurait sur une page. Mais, pour déterminer quelle était la réponse exacte, le journal indiquait qu'il s'agirait de la jeune fille ayant reçu le plus grand nombre de voix. Dès lors, l'objectif "n'est plus de donner le nom de celle des jeunes filles qui nous apparaît comme la plus belle, mais de désigner celle dont on se figure qu'elle serait choisie comme telle par la majorité des lecteurs". Selon J.M. KEYNES, c'est ainsi que fonctionne le marché des obligations : il n'existe plus de vérité absolue, seule compte l'opinion du plus grand nombre qui, d'ailleurs, peut varier.

Un autre exemple nous est fourni par un jeu télévisuel actuel : "Une famille en or". Il s'agit, pour les familles concurrentes, de répondre à des questions auxquelles ont déjà répondu un échantillon de 100 personnes. Et chaque famille gagne le nombre de points correspondant au nombre de réponses (parmi les 100 personnes initialement interrogées) identiques à la sienne. Par exemple, si la question est "Quelle est la capitale de la France ?" et que les membres de l'échantillon (particulièrement ignorants) ont répondu :

LONDRES (80 réponses)

ROME (19 réponses)

PARIS (1 réponse)

le candidat répondant LONDRES gagnera 80 points, celui qui répondra ROME 19 points... et celui qui répond PARIS un seul point.

Ainsi, il n'y a plus de vérité, la seule chose qui compte est de savoir ce qu'est l'opinion du plus grand nombre. Il s'agit certes tout de même bien d'une mesure,

mais comme elle n'est pas absolue, on peut être tenté de l'influencer (comme à la Bourse).

Corrélativement, la vérification d'une opinion devient difficile car il n'y a plus de possibilité de preuve absolue, et d'ailleurs seules comptent les "preuves relatives".

Cette manière d'évaluer a des illustrations évidentes dans les sociétés contemporaines :

- Sur le plan politique et économique, cela se marque par un recours généralisé au vote et aux procédures démocratiques. Mais reste que l'on ne devrait voter que sur des valeurs (des choix de société, de direction stratégique pour un groupe, une nation), pas sur des faits (et A. COMTE-SPONVILLE de s'exclamer «*à quand un vote sur la réalité de la shoah ?*»⁴⁶).

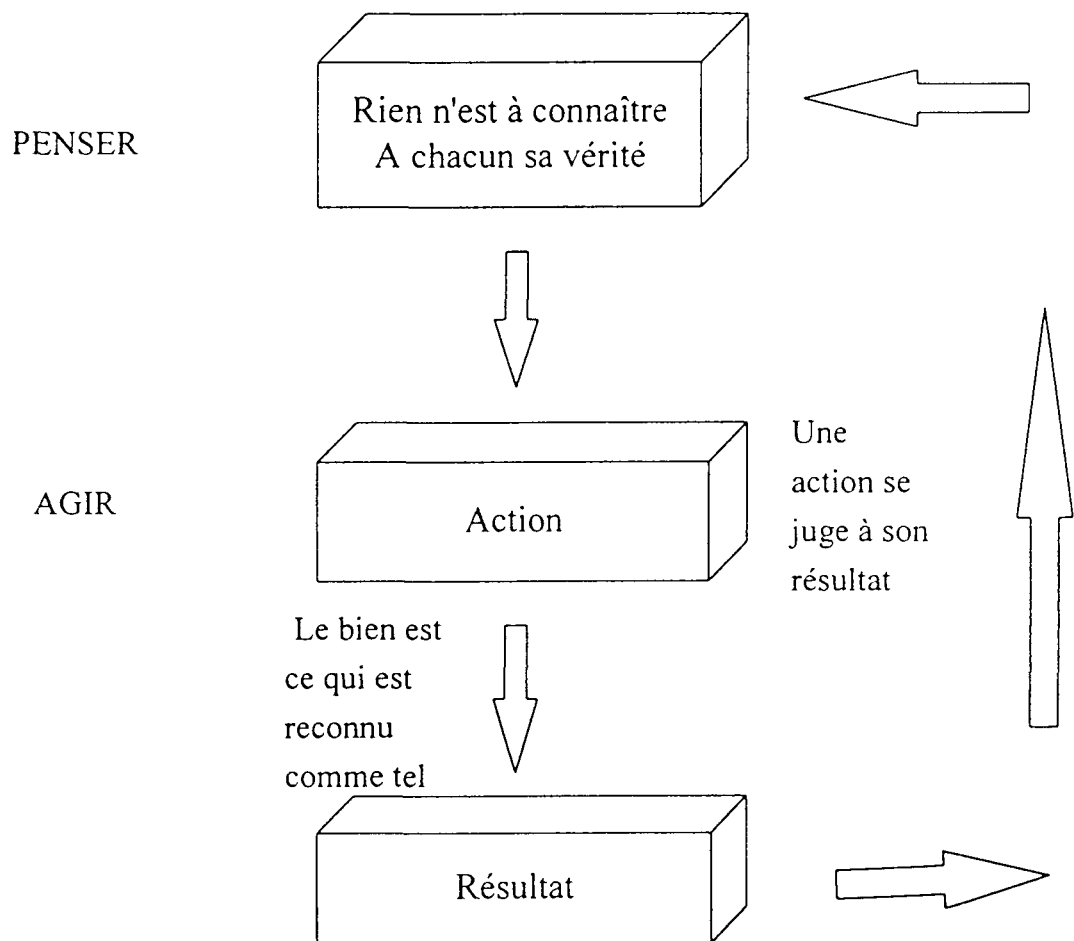
Ainsi, le PDG d'une grande compagnie nationale (Air France) a récemment demandé à son personnel d'approuver par vote les modalités d'un plan de redressement qu'il proposait. Or, la seule question qui aurait pu être soumise à un tel plébiscite eût été : "Êtes-vous pour ou contre le fait qu'Air France tente de se redresser ?". Là se serait situé un véritable choix exigeant de se prononcer sur la survie d'Air France, sachant que la position morale selon laquelle le monde peut tourner sans Air France est parfaitement soutenable (quoiqu'il aurait été peu probable de voir une majorité du personnel salarié voter contre sur cette question). Mais laisser voter le personnel sur un plan, c'est faire l'hypothèse qu'il puisse en apprécier les modalités techniques ; et même, à supposer que cela soit possible, c'est obliger à le prendre ou à le rejeter en bloc. Bref, en réalité, la question à laquelle le personnel a répondu est bien celle que nous avons indiquée quelques lignes plus haut (ce qui explique le niveau très élevé de la majorité acquise).

⁴⁶ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 30

- Sur le plan social, l'éparpillement des points de vue oblige les individus à se regrouper en «*un groupe social dont les membres posent l'existence des mêmes valeurs et que structure, justement, cette évaluation commune des choses*»⁴⁷.

Ainsi, dans une société qui perd ses repères et ne reconnaît plus une vérité absolue, peut-on s'attendre à voir les organisations (administrations, entreprises, etc..) chercher à mettre en avant et à formuler cette "évaluation commune des choses", ce qui peut expliquer la vague de l'éthique des affaires actuelles, élément d'explication sur lequel nous revenons plus bas.

Ainsi peut-on résumer la logique de la pensée sophistique :



⁴⁷ CAUSOLLE-ZASLAWSKY "sophistique et scepticisme" in *Positions de la sophistique*, Colloque de Cerisy, p. 157, Paris, Vrin, 1986

III. SOPHISTIQUE ET DOGMATISME : UNE CERTAINE PROXIMITÉ

Le statut de la connaissance est donc tout à fait différent pour la sophistique de ce qu'il est pour le dogmatisme. En effet, tout dogmatisme pousse nécessairement vers la recherche théorique puisque celle-ci jalonne non seulement le chemin vers le vrai mais également vers le bien. Ainsi la science fait-elle l'objet d'une attention particulière, car elle démontrera que la doctrine défendue est la seule vérité et que, donc, l'action pour laquelle un tel dogmatisme prêche est nécessairement la meilleure.

Au contraire, la sophistique ne s'intéresse que fort peu à la science mais beaucoup plus à la technique. En effet, celle-ci est susceptible de l'aider à atteindre ses objectifs.

Ainsi, un individu adepte d'un dogmatisme se portera volontiers vers le débat théorique : il s'agit de montrer que toute avancée de la connaissance est compatible avec le paradigme qu'il défend ; si, par hasard, ce n'est pas le cas, il s'agira de dénoncer cette nouvelle proposition théorique (que l'on songe à l'Eglise obligeant GALILEE à se rétracter de son affirmation selon laquelle la terre tourne autour du soleil).

Mais il apparaît quasi impossible (ou seulement sur la très longue période) de faire évoluer les postulats de son propre paradigme. D'où la tendance à développer un corpus scientifique conforme à celui-ci et à toujours s'interroger face à une nouvelle hypothèse en posant la question : "Est-elle conforme à la vérité ?"

Au contraire, le sophiste s'accommode de tout ; face à une nouvelle avancée de la connaissance, il s'interrogera d'abord sur le point de savoir comment il peut en tirer partie. La question qui lui vient d'abord est : "Qu'est-ce que je peux en faire ?" Et le rejet d'une hypothèse n'advient que si elle a montré l'inefficacité de sa mise en pratique.

Un exemple peut illustrer tout cela : comment peut réagir un socialiste face à l'affirmation : "Une entreprise ne peut fonctionner correctement que s'il y a du

profit en perspective, pouvant récompenser les détenteurs du capital". Cette affirmation va évidemment contre la doctrine égalitaire du socialisme.

Aussi, une attitude dogmatique consistera-t-elle à combattre, rejeter cette assertion (qui, en effet, est possiblement fausse) en bloc et à lui opposer une théorie de la répartition sociale optimale du revenu ou une théorie de la valeur travail.

Au contraire, le sophiste en tiendra compte, ainsi que du nouveau contexte qu'elle crée et se recyclera en capitaliste. L'exemple des anciens nomenklaturistes des ex-sociétés communistes où le capital appartenait à l'Etat, qui se sont mués en chefs d'entreprise grands défenseurs de la propriété privée des moyens de production, est à cet égard éloquent. Si d'aventure le sens de l'Histoire change de nouveau, ils changeront encore, en faisant leur un nouveau paradigme.

On comprend mieux également que la philosophie se soit constituée, comme l'oeuvre de PLATON en atteste, contre le sophisme et qu'en effet, jusqu'à nos jours, l'accusation de sophisme soit une manière de discréditer une thèse.

Cela se conçoit si l'on examine la manière dont deux dogmatismes peuvent s'affronter ; chacun est sûr qu'il détient la vérité et que ses hypothèses fondatrices sont les seules vraies. Mais, en même temps, comme nous l'avons indiqué plus haut à propos du marxisme, il faudra traduire dans l'action l'adhésion à cette vérité qui détermine le bien.

Dès lors, la pratique devient aussi importante que la théorie. A cet égard, le livre de LENINE "*Que faire ?*" est un bon exemple car, dans celui-ci, LENINE ne s'interroge que sur la manière de prendre le pouvoir, sans plus du tout chercher à définir ou à justifier le socialisme. Autrement dit, dans cet ouvrage, également, "il n'y a que le résultat qui compte". Sans doute LENINE eut rejeté l'accusation de sophisme car il aurait déclaré se mettre dans ce livre au service de la vérité. Mais qu'en est-il pour quelqu'un qui rejetterait le marxisme comme science sociale expliquant le monde ? Pour lui, le "*Que faire ?*" serait bien un sophisme.

Ainsi, toute doctrine ne peut faire l'économie d'une réflexion pratique visant à la traduire dans l'action, mais, dès lors, pour toute personne qui n'y adhérerait

pas, elle est un sophisme, ne se préoccupant que de la meilleure technique pour atteindre un objectif qui n'est guère plus estimable que l'intérêt personnel du vrai sophiste.

Tous les dogmatismes se sont donc toujours accusés les uns les autres de sophisme ; ils donnaient acte de la maestria de la démonstration du système concurrent, mais lui reprochaient l'erreur de ses postulats, un peu comme un sophisme en philosophie est la démonstration cohérente d'un principe faux.

Dès lors, également, peut-on saisir à quel point le passage du dogmatisme à la sophistique est aisé, car les deux se caractérisent par "la conjonction de la valeur et de la vérité".

Pourtant, tout dogmatisme non seulement rejette expressément toute référence à la sophistique, mais même dénonce avec une extrême vigueur toute pensée dogmatique se référant à une autre conception de la vérité que la sienne.

S. FREUD nous le rappelle : *«Il est inadmissible de prétendre que la science n'est que l'une des branches de l'activité psychique humaine et que la religion et la philosophie en sont d'autres, au moins aussi importantes, où la science n'a rien à voir. De cette façon, science, religion auraient des droits égaux à la vérité et tout homme pourrait librement établir ses convictions et placer sa foi. C'est là une opinion jugée extrêmement élégante, tolérante, large et dénuée de préjugés mesquins ; malheureusement, elle s'avère insoutenable»*⁴⁸.

Et S. FREUD d'enchaîner par l'affirmation que *«la vérité ne peut pas être tolérante, elle ne doit admettre ni compromis, ni restrictions»*⁴⁹.

Il serait cependant regrettable de s'arrêter au bel exemple de dogmatisme scientifique que S. FREUD donne ici : s'il est incontestable, puisque S. FREUD dénie le droit à tout homme de choisir ses valeurs et lui impose d'épouser celles que la science,

?

⁴⁸ FREUD Sigmund, *Nouvelles conférences sur la psychanalyse*, trad. Anne Berman, Idées, Gallimard, 1975, p.

211

⁴⁹ Ibid.

unique source de vérité, lui dicte, l'aspiration universaliste mérite également d'être mise en avant.

En effet, S. FREUD, à la suite de ce passage où il a mis en exergue la portée universelle de la vérité scientifique, met au crédit de celle-ci, du fait même de son universalité, de pouvoir prendre en compte l'intérêt général (alors que la religion ne serait au service que de quelques uns et une "illusion" pour le plus grand nombre).

Au contraire, la sophistique qui, dans ses axiomes de base, dénie l'existence d'une vérité universelle, se conçoit souvent comme une technique permettant à certains, en faisant triompher "leur vérité" de servir leur intérêt (celui d'une personne ou, au maximum, d'un groupe) au détriment de l'intérêt général.

Ainsi, ce qui sépare vraiment le dogmatisme de la sophistique tient à la prise en compte de l'intérêt général plutôt que de l'intérêt particulier, d'une aspiration à l'universalisme par opposition à l'individualisme.

Mais cela ne saurait dissimuler ce qui les réunit ; c'est ce que souligne A. COMTE-SPONVILLE : «*Dogmatiques et sophistes s'opposent sur la base d'un présumé commun : que valeur et vérité doivent aller ensemble, qu'il faut nécessairement soumettre ou identifier l'une à l'autre, de telle sorte que la valeur soit une vérité (objective) ou que la vérité ne soit qu'une valeur (subjective)*»⁵⁰. Mais, cependant, pour A. COMTE-SPONVILLE, cela fonde une incompatibilité insurmontable.

C'est cette dernière affirmation que nous voulons contester ; tout d'abord, si la séparation est si tranchée, il faut expliquer le fait que la sophistique et le dogmatisme peuvent néanmoins souvent formuler les mêmes propositions.

Par exemple, avant de proposer une lecture critique du corpus de la *business ethics* dont nous avons exposé les thèmes principaux supra, nous pouvons postuler qu'une certaine part de cette littérature peut se résumer dans la proposition : "Soyez bons et justes, vous réussirez".

⁵⁰ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 33, souligné par nous

Or, cette proposition peut s'interpréter aussi bien comme une affirmation dogmatique que comme un sophisme. En effet, si on la prend comme une "recette de cuisine", comme voulant dire : "si vous voulez réussir, alors le moyen d'y arriver est d'être bon et juste", alors il s'agit d'un sophisme ; autrement dit encore, si la réussite pouvait être provoquée par un comportement mauvais et injuste, alors on affirmerait : "soyez mauvais et injustes, vous réussirez" (ce que l'on entend parfois d'ailleurs sous une forme moins crue mais identique sur le fond, type : "business is business" ou "il n'y a pas d'amitié en affaires", etc...).

Mais on peut également avancer que cette affirmation présuppose une certaine conception du monde : de même que la gravitation universelle fait tomber mon stylo par terre si je le lâche, une conduite bonne et juste me fait réussir. Ainsi va le monde et cette affirmation a la même valeur que celle d'un théorème de sciences physiques : c'est une vérité. On est évidemment là confronté à une expression du dogmatisme.

Or, si l'affirmation est la même, il est logique que les conduites qu'elle engendre soient également identiques ; nous retrouvons bien là l'hypothèse selon laquelle le dogmatisme et la sophistique ne se limitent pas à une approche théorique commune mais également provoquent des actions similaires dans la pratique.

A. COMTE-SPONVILLE lui-même le constate dans un cas. Après avoir affirmé que dans le marxisme (comme d'ailleurs dans tout dogmatisme) «*nul n'est méchant ni réactionnaire volontairement*»⁵¹, il ajoute en note : «*Ou bien seulement les riches ! Le discours marxiste peut en effet -ce qui fit longtemps sa force- jouer sur un double registre, relevant tantôt du dogmatisme (le marxisme est une science : ceux qui ne sont pas marxistes sont des ignorants), tantôt de la sophistique (le marxisme est un point de vue de classe : ceux qui ne sont pas marxistes sont des bourgeois ou des valets de la bourgeoisie)*» et A. COMTE-SPONVILLE d'ajouter : «*Il me semble que ces deux registres sont incompatibles*». Pourtant, il démontre bien qu'au moins dans le

⁵¹ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 28

marxisme coexistent le point de vue universel du dogmatisme et celui particulariste de la sophistique (sinon dans le référent théorique, du moins dans le discours et dans l'action).

Une autre caractéristique rapproche dogmatisme et sophistique : tous deux se placent sous le règne de la nécessité. Pour ce qui est du dogmatisme, c'est assez clair. En effet, si le bien se confond avec le vrai, il est impossible "d'attendre" autre chose que ce qui, de toute façon, est inéluctable. Et le verbe "attendre" s'impose décidément ici. Si je ne choisis pas mes valeurs mais que la connaissance de la vérité me les dicte, c'est aussi la vérité qui détermine mon action. Et celle-ci ne peut en effet s'accomplir qu'en vue de me conformer à ce que devrait être l'ordre du monde.

Pour ce qui concerne la sophistique, la nécessité s'impose autrement : le sophiste ne s'intéresse ni à la vérité, ni surtout au bien, seule lui importe l'efficacité pour l'atteinte des objectifs qu'induit sa réussite. Dès lors, aucun grand dessein n'est concevable, aucune grande ambition universelle ; l'objectif n'est pas de changer le monde, mais de se soumettre aux règles de la nécessité pour en tirer partie.

Le champ du management et de l'économie fournit une multitude d'exemples de cette référence permanente à la nécessité. Que l'on songe aux justifications si souvent invoquées des plans sociaux avec licenciements massifs à la clé, dans les entreprises : "c'est cela ou c'est la boîte tout entière qui coule", "on n'a pas le choix, le marché étant ce qu'il est". Que l'on songe également à la défense des différents plans de rigueur et d'austérité : "Ça ne pouvait plus continuer comme cela ou tout explosait", "la concurrence internationale impose des mesures fortes", "il n'y a pas d'autre politique possible", etc...

Toutes ces formules nous sont familières, encore faut-il les penser. Or, comment ne pas constater qu'elles mettent systématiquement en exergue la nécessité (que l'on appelle parfois "la loi du marché" ou "les exigences de la concurrence", etc...). Quand un économiste ou un gestionnaire étudie cela, il est dans son rôle. Mais qu'un décisionnaire évoque uniquement ces contraintes, voilà qui revient à se déterminer dans l'action uniquement en tant qu'agi. Qu'il faille tenir compte des lois du

marché, nul n'en doute ; mais se limiter à elles pour décider ou pour juger signifie, pour reprendre la distinction que nous devons à M. WEBER, penser ce qui "doit être" sur le modèle de ce qui "est", ou, pour reprendre le vocabulaire d'A. COMTE-SPONVILLE, confondre la vérité et la valeur. Car ces justifications font en réalité l'économie de l'interrogation sur ce que l'on veut.

Face à ces systèmes qui réunissent la vérité et le bien sous l'emprise de la nécessité, on trouve les pensées de la disjonction entre ces deux sphères et qui mettent avant tout en avant la volonté.

CONCLUSION - CHAPITRE II

Le tableau de la page 138 récapitule les différents éléments de contraste entre une approche dogmatique et une approche sophistiquée de l'éthique.

Cependant, nous avons également eu l'occasion d'indiquer que toutes deux recélaient des points communs, en particulier quant à leurs implications pratiques et aux comportements et attitudes qu'elles déterminent.

Le fondement de cette proximité inattendue que nous avons détaillée tient essentiellement à ce que, dans les deux types de systèmes, l'éthique ne se présente pas comme le résultat d'un choix mais constitue le produit d'une nécessité.

En effet, le dogmatisme repose sur la conviction qu'à l'exemple du monde physique qui est déterminé par des lois naturelles, de grandes lois éthiques régissent les valeurs, les idées... Dès lors, le dogmatisme postule que, de même que la science a pour objet de "découvrir" et d'exprimer les lois physiques, de décrire le monde et a, donc, pour concept central la vérité (que recèlent ses propositions lorsqu'elles sont conformes à la réalité des phénomènes naturels), l'éthique a pour vocation de "découvrir" et d'exprimer les valeurs vraies. Aussi, l'éthique, comme la science, fonctionnerait sur le mode de la description, les démonstrations et réflexions ne visant qu'à établir quelles valeurs sont vraies.

Ainsi, pour le dogmatisme, les valeurs sont considérées comme objectives et il existe une seule éthique correcte, vraie, juste. Celle-ci, comme la science, peut être un objet de connaissance et peut s'enseigner.

Mais, en même temps, tout cela implique une négation de la possibilité de considérer l'éthique comme un choix. A partir du moment où existent des valeurs vraies, elles s'imposent obligatoirement. Ceci d'autant plus que ces valeurs prétendent décrire le monde tel qu'il devrait objectivement être et que, donc, leurs conséquences se conçoivent comme étant certaines. Dès lors, adopter ces valeurs relève d'une nécessité beaucoup plus que d'un acte de volonté.

De même, la sophistique ne peut concevoir la référence à l'éthique que dans les termes de la nécessité. Pourtant, la sophistique pose *a priori* que non seulement il n'existe pas un bien absolu, mais même pas qu'il existe une vérité ; elle fonctionne sur le mode du "tout est relatif".

En fait, d'un point de vue sophistique, "il n'y a que le résultat qui compte". Dès lors, les valeurs morales ne sont convoquées qu'en fonction de leurs effets, sans être jamais appréciées pour elles-mêmes. Dans cette logique, la manière dont les valeurs peuvent être reconnues, acceptées, légitimées, prend une importance considérable puisque cela détermine leur effet ; lorsqu'une valeur fait norme pour un individu, un groupe, une société, cela garantit en même temps son impact.

Mais, en même temps, il n'existe plus de valeurs que l'on puisse s'approprier en tant qu'absolus, toutes se réduisent à des opinions (dont, c'est bien connu, seuls les imbéciles ne changent jamais).

Ainsi l'éthique s'évalue-t-elle à l'aune de ses résultats ; cela la confine conséquemment au statut de condition nécessaire en vue de l'atteinte d'objectifs.

Le dogmatisme et la sophistique ont en commun de considérer l'éthique comme une nécessité, ce qui ne manque pas de se traduire également dans leurs conceptions formelles. Dans les deux cas, l'éthique se formule à partir d'un raisonnement du type "si ... alors", même si la logique sous-jacente conduisant à cette formulation est substantiellement différente.

Le dogmatisme se présente comme une théorisation d'une morale du monde et, par conséquent, postule aisément le fait que si l'on se soumet à telle valeur, alors il se passe nécessairement telle ou telle chose (du fait, d'une "grande loi du monde"). La sophistique, au contraire, part du constat empirique qu'à un instant donné l'acceptation de telle valeur a tel résultat (si... alors). Dès lors, force est de la suivre si ce résultat nous agrée, sans pour autant postuler que l'on continuera à s'y soumettre dans l'avenir si son effet se modifiait (ce qui, contrairement à une hypothèse du dogmatisme, constitue toujours une éventualité envisageable).

Tout ceci ne manque pas d'avoir des conséquences quant à la manière dont le dogmatisme ou la sophistique pose le problème de la pertinence de l'éthique.

Tout d'abord, il apparaît évident qu'aucun des deux courants ne nie qu'elle soit pertinente dans la mesure où le dogmatisme la considère comme l'expression d'une vérité fondamentale et où la sophistique l'apprécie comme un moyen facilitant l'obtention d'une fin.

Mais, pour être fidèle à la démarche tracée dès notre introduction, encore convient-il d'établir si ces deux courants donnent à la pertinence la totalité des sens que nous a révélés l'examen des synonymes de ce mot.

L'aspect "approprié" d'une éthique est donné par construction aussi bien dans le dogmatisme que dans la sophistique. En effet, dans le premier cas, l'éthique étant directement issue de la nature du monde, il est évident qu'elle est appropriée. Pour ce qui concerne la sophistique, l'éthique est posée *a priori* comme un moyen approprié d'atteindre un but.

En revanche, il ne peut être envisagé dans aucun des deux systèmes de pensée d'accepter qu'un individu (ou un groupe) puisse se constituer une éthique propre dont le contenu aurait été établi par lui. En effet, le dogmatisme postulant qu'il existe une seule éthique qui se conçoit comme une vérité, il est impensable que quiconque adopte un système moral de contenu différent, sous prétexte qu'il lui paraîtrait plus pertinent, plus judicieux et qu'il aurait réfléchi par lui-même ou qu'il le tirerait de son expérience. C'est ce que rappelle E. KANT : *«Il s'agit ici de la loi pratique objective, par suite du rapport d'une volonté à elle-même, en tant qu'elle se détermine uniquement par la raison ; dans ce cas, en effet, tout ce qui a rapport à ce qui est empirique se supprime de lui-même, parce que si la raison à elle seule détermine la conduite, il faut qu'elle le fasse nécessairement a priori»*⁵².

⁵² KANT Emmanuel, *Fondements de la métaphysique des moeurs*, trad. V. Delbos, Delagrave, p. 147

Aussi, il ne peut être question d'infléchir le contenu d'une éthique, mais simplement de "découvrir" quelles sont les vraies valeurs.

Un sophiste ne jugera, au contraire, qu'à l'aune de l'expérience. Il n'adoptera une valeur que si celle-ci peut contribuer à le servir dans la poursuite d'un but. Mais jamais il n'adoptera une éthique en raison de ce qu'une réflexion proprement morale le conduirait à s'engager pour des valeurs, renonçant par là même à déterminer de façon autonome le contenu de celles-ci. Ainsi, pour la sophistique comme pour le dogmatisme, les valeurs composant une éthique ne peuvent faire l'objet de débat et s'imposent au sujet.

Enfin, le dogmatisme et la sophistique s'accordent également sur le fait qu'une éthique est nécessairement influente et détermine le comportement des acteurs. En effet, à partir du moment où le dogmatisme présente l'éthique comme l'expression d'une vérité (type "Dieu ordonne que..."), il est proprement inconcevable pour un acteur de ne pas s'y soumettre (sauf à commettre une erreur, puisque l'existence d'éthiques alternatives est niée par construction).

La logique de la sophistique est, quant à elle, opportuniste et égoïste ; il serait donc impensable qu'un agent ne suive pas les recommandations d'une valeur à partir du moment où lui-même a reconnu qu'elle était susceptible de l'aider.

**LES PRINCIPALES OPPOSITIONS RADICALES
ENTRE DOGMATISME ET SOPHISTIQUE**

| DOGMATISME | SOPHISTIQUE |
|--|---|
| Il n'existe que des énoncés de faits | Il n'existe que des jugements de valeurs |
| Le bien existe hors du sujet | Le sujet seul peut décider de ce qui est bien pour lui |
| Il n'existe qu'un seul bien véritable | La seule morale qui vaille est celle qui me sert |
| Les valeurs sont objectives | La vérité est subjective |
| Universalisme | Individualisme |
| On se conforme toujours au bien si on le connaît | On ne se conforme qu'à ce que dicte notre intérêt |
| On ne fait le mal que par erreur | Toute norme morale est relative à son évaluateur et donc l'expression même "faire le mal" n'a pas de sens |

CHAPITRE III

***"POURQUOI L'ETHIQUE POUR L'ENTREPRISE ?" :
AU-DELA DE FORTES OPPOSITIONS APPARENTES,
DES CONVERGENCES PLUS FONDAMENTALES
ENTRE LES DIFFERENTES ANALYSES***

PRÉSENTATION - CHAPITRE III

Nous avons proposé une étude de la littérature qui analyse les enjeux et l'impact de l'éthique des affaires.

Cette étude de la littérature subit les limitations qui sont nécessairement afférentes à ce genre d'exercice : nous nous contentons d'une étude théorique des travaux des auteurs écrivant sur l'éthique des affaires. Et, par là même, nous ne pouvons répondre qu'aux questions qu'eux-mêmes soulèvent. Nous avons vu qu'elles étaient de trois ordres :

1/ Quelles sont les raisons qui doivent motiver les entreprises à respecter une éthique ? La réponse la plus souvent adoptée consiste à soutenir qu'il en va de leur rentabilité, voire de leur viabilité de long terme.

2/ Existe-t-il des raisons macro-économiques qui ont déterminé le nouvel accent mis sur l'éthique ? Et, en effet, certains auteurs avancent que la régulation globale du système économique nécessite désormais que le souci de la morale ne reste pas l'apanage du "centre" (pouvoir réglementaire et étatique) mais qu'il soit pris en charge au niveau des entreprises.

3/ Quel impact a l'émergence de la *business ethics* sur le management des ressources humaines des entreprises ? Là, la réponse est très nuancée puisque certains insistent sur la motivation supplémentaire qu'elle insufflerait au personnel des firmes alors que d'autres crient à la manipulation, voire à un approfondissement de l'exploitation de la force de travail.

Nous avons également mis en exergue les oppositions très fortes existant entre les différents courants d'auteurs ayant pris l'éthique des affaires comme objet d'étude.

Dans cette partie, nous tenterons de démontrer que ces oppositions cachent des "affinités électives" plus fondamentales entre la quasi-totalité des travaux

portant sur la *business ethics* et des conceptions éthiques joignant le vrai et le bien (qu'il s'agisse de ceux de ses partisans ou de ceux de ses détracteurs).

Pour cela, nous allons revenir sur les argumentations détaillées plus haut tant par les défenseurs que par les pourfendeurs de l'éthique des affaires.

I. LES AVOCATS DE L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES : UNE ANALYSE OSCILLANT ENTRE DOGMATISME ET SOPHISTIQUE

Le courant "managerial" prétend qu'une entreprise qui se soumet à une moralité rigoureuse en tire un "*pay back*". Autrement dit, agir moralement conduit à la réussite économique.

Pour démontrer cela, les avocats de l'éthique des affaires allient une analyse micro-économique relevant de la sophistique (la seule raison réelle qui pousse à "être moral" tient à ce que dans une situation donnée cette conduite constitue la meilleure manière d'atteindre son but) à une approche dogmatique au niveau macro-économique (on postule que les lois de l'économie sont confondues avec celles de la morale).

I.1. Une approche micro-économique relevant de la sophistique

Nous avons montré *supra* comment l'éthique était appréhendée par certains auteurs comme un instrument de motivation du personnel de l'entreprise. Ainsi, on postule que si la direction d'une entreprise adopte une conduite éthique à l'égard de son personnel, celui-ci, en retour, fera montre d'une motivation et, corrélativement, d'une productivité élevées. C'est d'ailleurs cette dernière raison qui semble devoir justifier le fait qu'une entreprise s'astreigne à une démarche éthique.

Mais, ainsi, l'éthique n'est-elle pas ravalée au rang d'instrument, d'outil de gestion (d'objectif intermédiaire), pour arriver à un but ? Nous avons rappelé plus haut que pour un sophiste seul importe d'atteindre son objectif car, en l'absence d'une vérité objective, cela seul pourra attester que l'action que l'on a développée était ce qu'il convenait de faire.

Et, en effet, ici, une performance élevée de la part du personnel atteste qu'une attitude éthique était bien ce qu'il convenait de faire à son égard.

Mais, pour être tout à fait cohérent, ne faut-il pas admettre également que si dans une situation donnée, la coercition, la manipulation, la prévarication, voire la terreur se révèlent efficaces, alors il ne faudra pas hésiter à tourner le dos à l'éthique. Mieux ; si soudain c'est par le mal que l'on arrive à son but, alors ce sont les impératifs de celui-ci qu'il faudra suivre. Et, donc, les imprécations en faveur de l'entreprise éthique des auteurs qui, tout en adoptant une approche manageriale, s'en font les avocats, tiennent avant tout à un heureux hasard : leur conviction selon laquelle c'est par le bien que l'on atteint le mieux ses objectifs (et c'est là où pointe d'ailleurs le dogmatisme sous la sophistique comme nous le démontrons plus bas).

Cette attitude face au bien peut sembler présenter des analogies avec l'approche que nous détaillons par ailleurs et consistant, au contraire, à dissocier le bien et le vrai. En effet, on se souvient, par exemple, que MACHIAVEL conseille au Prince d'enfreindre les règles de la morale si tel est son intérêt en vue du pouvoir. Mais, en réalité, la conception du bien qu'il développe est bien différente de celle de la sophistique. Car, en fait, *«MACHIAVEL conseille de transgresser une morale dont il continue pourtant de reconnaître la valeur»*¹. (...) *«Ce n'est pas qu'il n'y ait ni bien ni mal (nihilisme), ni que cette opposition doive, en tant que telle, être refusée ou inversée (immoralisme) ; c'est simplement que la vérité dit ce qui est, non ce qui doit être, et que la politique ne saurait, sans se vouer à l'échec (c'est-à-dire sans se nier comme politique), se soumettre à autre chose d'abord qu'à la vérité»*².

¹ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 34

² Ibid.

Ainsi donc, dans cette conception, l'éthique garde toute sa pertinence. On décide simplement de ne pas la suivre. Au contraire, dans l'approche manageriale de l'éthique, on ne lui attribue aucune valeur intrinsèque.

Alors que chez MACHIAVEL on décide de ne pas se conformer aux préceptes de l'éthique parce qu'ils n'ont aucune influence, ni positive, ni négative, sur l'atteinte d'un objectif concret, les partisans de la *business ethics* justifient l'importance de celle-ci précisément par le fait qu'elle constituerait un excellent moyen de réussir au regard d'un but.

Ainsi, l'éthique est-elle vidée de toute valeur en elle-même et est-elle ramenée au statut d'outil.

Cette dimension de l'éthique en tant qu'outil de gestion se perçoit notamment dans l'apport qu'elle est supposée constituer en faveur de l'amélioration de l'autonomie et de la capacité d'initiative du salarié. Elle mettrait le salarié en position de déterminer par lui-même quelle attitude adopter, quelle décision prendre dans une situation donnée pour que son action soit en adéquation avec ce que l'entreprise attend de lui. Dès lors, alors que l'éthique devrait d'abord être le vecteur de la détermination de ce qu'il faut "faire", la *business ethics* servirait à "faire faire". La différence avec l'appréhension de l'éthique que propose traditionnellement la philosophie est patente. En effet, en philosophie l'éthique doit d'abord être appliquée à soi-même, elle repose sur le développement d'une vertu personnelle ; que l'on se souvienne, par exemple, d'ARISTOTE pour qui «*chacun cherche pour soi les plus grands biens, ce qui fait que son désir de vertu est aussi une forme noble de l'amour de soi*»³. Dans l'éthique des affaires, les dirigeants de l'entreprise sont supposés promulguer une morale que d'autres (les salariés) devront suivre. Il serait sans doute possible de trouver parmi les morales à vocation universelle des systèmes de valeur ayant cette même caractéristique "prosélyte". Mais la différence tient avant tout à ce qu'ici ce système de valeurs soit attaché à un objectif précis et concret, à savoir l'amélioration de la performance du

³ ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, IX, 8, 11686, Presses-Pocket, "Agora", 1982

salarié. Et, cette éthique a avant tout la charge de modifier dans ce sens le comportement et les décisions du salarié.

Ainsi apparaît comment ce type d'approche de la *business ethics* peut converger avec une conception sophistiquée de l'éthique : elle ne peut être validée que par son impact quantifiable au regard d'un but concret.

A cet égard, "l'équation" de M. LE NET (Éthique = déontologie + performance) que nous avons explicitée plus haut constitue une illustration saillante de cette conception de la *business ethics* où l'on ne juge qu'au résultat.

Il faut d'ailleurs bien comprendre que pour M. LE NET la déontologie elle-même constitue une "variable" fortement corrélée à la performance. Pour lui, l'ensemble des devoirs qu'elle recouvre sont autant de "conditions nécessaires" pour atteindre la performance la plus élevée possible.

Mais M. LE NET est loin d'être le seul à développer ce type de conception de l'éthique. Nous avons indiqué plus haut les arguments développés par certains auteurs se plaçant dans une optique manageriale (O. GELINIER, E. BALLADUR, etc...) pour "conseiller" aux entreprises de s'astreindre à une conduite éthique. On ne peut qu'être saisi par le fait que jamais on ne réfléchit au type d'éthique à adopter, mais simplement on indique que suivre l'éthique "ça marche", "ça fonctionne". Cela revient à renoncer à chercher à la morale une justification en elle-même, mais uniquement dans ses effets. Mais, en même temps, cela contribue à la relativiser : si sa raison d'être ne tient qu'à ses résultats positifs (et non au choix délibéré d'un individu) la détérioration (fusse-t-elle même momentanée) de ceux-ci la discrédite.

L'argumentation selon laquelle l'éthique consiste, pour l'entreprise, en un arbitrage entre un coût de court terme et un profit de longue période, correspond tout à fait à la même logique sophistiquée. Un parfait exemple de cela est fourni par la défense de la *business ethics* proposée par O. GELINIER et que nous avons déjà évoquée : «*Si l'éthique impose le sacrifice d'intérêts à court terme, son respect favorise l'intérêt bien compris à long terme car celui qui triche une fois, dix fois... est repéré comme tricheur,*

ce qui peut le conduire en prison, ou au moins lui valoir la méfiance de ses clients, ce qui tue la compétitivité».

La conséquence de l'affirmation d'O. GELINIER est simple à déduire : si un hypothétique opérateur sur un marché peut trouver le moyen de tricher "une fois, dix fois" sans se faire repérer, alors il n'y a aucune raison qu'il s'abstienne de le faire ! Toute l'argumentation de O. GELINIER tient, en fait, à sa conviction de l'impossibilité d'une telle hypothèse. Au contraire, il est persuadé que le coût engendré par une telle attitude est exorbitant et provoque l'échec. Et, donc, toute proposition morale ne peut être jugée, dans cette logique, qu'à son efficacité dans l'obtention d'un objectif concret. C'est ce que nous avons défini comme un sophisme.

Au contraire, rien n'est plus étranger à la morale développée ici que la notion même de devoir. Mais O. GELINIER est loin d'être le seul auteur conseillant aux entreprises d'adopter un comportement moral par intérêt. Au contraire, nombreux sont les chefs d'entreprise prêchant pour une telle attitude. Il semble que cela soit même une tendance assez bien partagée parmi les grands dirigeants d'entreprise ayant accumulé une longue expérience professionnelle : ainsi, si O. GELINIER fut fondateur de la CEGOS, la conviction de J. RAIMAN, fondateur et Président de l'entreprise GSI, semble aller dans le même sens lorsqu'il affirme : *«Je ne vois pas pourquoi on n'en arriverait pas, comme dans le cas des subventions, à une interprétation utilitariste. Si je refuse les bakchichs, je peux obtenir certains types de marchés, certains types de clients et j'arriverai aussi à m'en sortir. Je ne vois pas pourquoi je ferais appel à quelque chose qui n'est pas utile.»*⁴

Là encore, tout le raisonnement tient à la conviction qu'un manquement à l'éthique "n'est pas utile". Et la question sous-jacente reste de savoir, lorsqu'un tel manquement s'avère utile, au nom de quoi se l'interdire.

°

⁴ In *Ethique et performance de l'entreprise*, 1993, op. cit., p. 169

De plus, apparaît l'importance considérable conférée à l'expérience : la valeur d'une conception du bien n'est attestée que par son résultat et celui-ci ne peut être établi que par l'expérience.

Ceci explique, sans doute, la posture type "praticien de haut niveau" qu'affectionnent de prendre les auteurs du courant managérial. A cet égard, le fait que O. GELINIER mette en avant son passé de Président de la CEGOS ou que M. LE NET insiste souvent plus sur son expérience de consultant que sur son statut de professeur à l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, est caractéristique. Un individu qui a beaucoup gravité dans le monde des affaires est supposé être particulièrement à même de savoir ce "qui marche" et ce qui "ne marche pas". Et c'est fort de cette légitimité, que seule peut lui conférer l'expérience, qu'il conseille de se conformer aux règles de l'éthique. Mais comme pour toute approche sophistique, l'objection principale tient justement à cela : si l'éthique trouve sa légitimité dans son efficacité en vue d'un but, la démonstration qu'en réalité elle n'a aucun effet dans "la sphère réelle" la condamnerait.

Mais, au-delà de ce constat d'inefficacité, le parti-pris qu'indique l'étude de la littérature consistant à décrire l'éthique comme contrainte externe source d'amélioration de la compétitivité contribue surtout à la relativiser.

En effet, nous avons vu que la prise en compte de l'environnement social de l'entreprise était supposée conduire l'entreprise à deux types d'attitude :

1/ une approche "passive" : il s'agit de ne pas entrer en contradiction avec les valeurs de la Société prise dans son ensemble ou avec celles d'un groupe d'influence identifié comme important, pour éviter tout discrédit public de la firme type boycott des consommateurs, etc... ;

2/ une démarche "active" tendant à exhiber des valeurs rigoureuses par un comportement à forte visibilité sociale, tout ceci dans le but de provoquer une adhésion du public vis-à-vis de ses produits.

Mais tout cela présuppose une pluralité de systèmes de valeurs parmi lesquels il s'agit de choisir celui qui est le plus en adéquation avec les valeurs d'une

société. Ainsi, alors que l'une des caractéristiques fondamentales de l'éthique est de prétendre à l'universalité, la possibilité même de celle-ci est ainsi niée.

En effet, si une éthique universelle ne peut s'appréhender que par une réflexion axée sur une recherche de ce que peut être le bien absolu, il ne s'agit plus, au contraire, dans cette conception de la *business ethics* que d'adopter une éthique correctement adaptée à une situation donnée. Ainsi, si le contexte social change, l'entreprise, tel un caméléon, n'a qu'à changer "de couleur", c'est-à-dire d'éthique. Cela présuppose évidemment que des éthiques différentes, et éventuellement contradictoires, coexistent tout à fait tranquillement ; en effet, il ne s'agit plus de choisir entre elles, ni même de les faire débattre, mais plus simplement de suivre la plus adaptée à un contexte social donné.

Tout débat sur le fond est alors nécessairement écarté, seul importe de savoir comment obtenir le meilleur résultat en termes de performance sur un marché. Et c'est cela qui détermine quelle "éthique" adopter.

Ainsi, le courant managerial au niveau micro-économique adopte-t-il une position sophistiquée :

1/ Une entreprise se doit de respecter une éthique car cela contribuera à lui assurer de bons résultats économiques ;

2/ La définition de l'éthique suivie n'a strictement aucune importance et ne fait l'objet d'aucune recherche ; en effet, elle se détermine par son influence sur le résultat économique et aucunement par une démarche théorique portant sur la morale.

I.2. Une analyse macro-économique dogmatique

A l'échelle macro-économique, le type d'argumentation développée par les partisans de la *business ethics* est différent. En effet, si au niveau micro-économique le destinataire de l'argumentaire est incontestablement le dirigeant d'entreprise que l'on tente de convaincre qu'il est de son intérêt d'avoir un

comportement éthique et de faire en sorte que la firme où il travaille se conforme à la morale, toute autre est le type de préoccupation à l'échelle macro-économique.

a) Une coïncidence parfaite entre lois économiques et lois morales

En effet, il s'agit en réalité de développer une conception du monde, d'explicitier "la façon dont le monde va". L'articulation avec l'argumentation micro-économique tient alors à ce que celle-ci est supposée permettre à l'entreprise de mettre son "governance" en accord avec les grandes lois qui régissent l'Univers.

Il ne s'agit plus d'analyser ou de convaincre, mais plutôt de révéler. D'où les affirmations souvent péremptoires et non démontrées (peut-être parce qu'indémontrables) qu'un auteur comme O. GELINIER ne craint pas d'asséner à de nombreuses reprises en avançant, par exemple, «*qu'une société dont les entreprises respectent les règles de l'éthique atteindra nécessairement un haut niveau de bien être*»⁵ ; ou encore, que «*la réussite à long terme n'est accessible qu'en respectant les autres, en évitant donc les manoeuvres malhonnêtes, bref, en sacrifiant certains intérêts à court terme à un intérêt fondamental à long terme*»⁶.

Certains auteurs s'essayaient même à risquer une explication susceptible d'éclairer comment une telle mécanique merveilleuse peut fonctionner ; ainsi, H. SERIEYX et I. ORGOGOZO racontent : «*Contrairement à ce que l'on croit trop souvent, les finalités morales ne sont pas antinomiques avec les affaires prospères. J'ai connu un marchand de chaussettes sur la butte Montmartre qui ... mettait un point d'honneur à servir les intérêts réels de ses clients, quitte à ne rien leur vendre s'il estimait ne pas disposer en magasin du produit correspondant à leur attente. A sa grande surprise, son affaire n'en devint que plus prospère, car il avait gagné la confiance de ses clients. Ce qui est vrai pour un marchand de chaussettes peut l'être aussi pour une multinationale ou pour le service public de la santé ou de l'éducation. A*

⁵ GELINIER, 1991, op. cit., p. 50

⁶ GELINIER, 1991, op. cit., p. 74

partir du moment où le client voit qu'il est écouté et qu'on lui fait payer le produit ou le service un juste prix, il devient fidèle»⁷.

A la lecture de ce morceau d'anthologie de la littérature des sciences du management, il est difficile de ne pas être interpellé par une telle capacité de discernement dans l'explication et une telle aptitude à la généralisation d'un à n secteurs.

Ce type de textes marquant une croyance illimitée en un cours moral du monde économique ne constitue pas le monopole des auteurs français. Nombreux sont les articles anglo-saxons qui reposent sur la même conviction selon laquelle les entreprises éthiques obtiendront nécessairement de bons résultats économiques. A cet égard, la défense vibrante de l'entreprise Body Shop, par A. ARKIN⁸, est particulièrement révélatrice. En effet, Body Shop s'était fait connaître par ses positions en faveur de pratiques commerciales honnêtes et contre toute expérimentation sur les animaux pour l'élaboration de ses produits (shampoings à base de fruits exotiques et produits de soin de la peau). Cette entreprise affirmait même que la raison d'être tenait à "la poursuite du changement social et environnemental" ; c'est pourquoi cette firme avait spontanément ouvert ses portes à tout type "d'examen minutieux et parfois cynique". Tout cela avait permis, rappelle A. ARKIN, une campagne orchestrée contre cette entreprise, initiée à partir d'un article paru en 1994 dans *Business Ethics* et soutenant que Body Shop agissait contre ses propres principes.

Aussi A. ARKIN se félicite-t-elle que les voix des détracteurs soient bientôt réduites au silence grâce à la publication intégrale du premier audit éthique et social externe mené en son sein et qui indiquerait que cette entreprise est en train de limiter l'écart existant entre ses principes et sa pratique. Et, surtout, A. ARKIN de faire remarquer *«qu'une organisation montre désormais des bénéfices commerciaux significatifs. Or, Happy Computer, une petite entreprise de formation à l'informatique, s'est soumise à un audit éthique et social selon la méthodologie développée par la New*

⁷ ORGOGOZO Isabelle, SERIEYX Hervé, *Changer le changement*, Seuil, 1989, p. 212-213

⁸ ARKIN Anat "Open business is good for business", *People management*, 11 janvier 1996, p. 24-27

Economics Foundation»⁹. On ne saurait être moins réservé à quant à la traduction concrète et immédiate d'attitudes conformes à l'éthique !

En fait, tous ces auteurs sont clairement inspirés par un paradigme libéral : la vérité est qu'une économie de marché est la forme la plus susceptible de faire croître les richesses d'une société à condition que les règles d'une concurrence honnête et loyale soient respectées.

Il s'agit en fait de permettre aux lois de l'économie (qui nous dépassent), conçues comme analogues aux lois de la nature, de s'exprimer. Ainsi, O. GELINIER affirme : *«La liberté concurrentielle au service du bien commun (...) est pleinement légitime car fondée rationnellement sur la théorie économique-libérale qui démontre et prouve par l'expérience (des réussites et des échecs observables) que le bien public est mieux servi si on laisse les citoyens et les marchands agir suivant leurs intérêts que si l'on cherche à les guider par autorité ou contrainte»*¹⁰.

De même, on postule que les lois de l'économie sont confondues avec celles de la morale. Ainsi, une proposition du type "je dois être modeste et honnête" aurait la même valeur pour réussir que "je dois rechercher le profit et avoir un système de comptabilité analytique au point", car elle devient un postulat économique. C'est, en fait, la conviction qu'exprime D. SUREAU lorsqu'il écrit : *«Certes, ce n'est pas parce que des affaires marchent qu'elles sont morales, mais l'éthique est loin d'être contraire aux affaires. La morale est gagnante à long terme, précisément dans la mesure où elle est conformation aux finalités et non observance d'un impératif catégorique coupé de la réalité des choses. Tout comme le délit d'initié fausse le jeu boursier, le mensonge perturbe le marché économique, et pour être pleinement efficace doit être transparent»*¹¹. De même, une économie nationale ne pourrait bien fonctionner qu'à la

⁹ ARKIN, 1996, op. cit.

¹⁰ GELINIER, 1991, op. cit., p. 62, souligné par nous

¹¹ SUREAU Denis, "Quand l'entreprise découvre l'éthique" in *Projet* n° 224 - hiver 1990-91, p. 8 à 14, citation p. 14

condition que les agents économiques respectent la morale, d'où l'admonestation d'O. GELINIER "Halte à la dérive !".

Mais si les propositions morales peuvent être appréciées d'un point de vue économique, celui-ci permet en même temps de les évaluer. Nous avons là un instrument d'appréciation de la valeur d'une attitude, d'un comportement éthique.

b) La légitimation de la figure de l'"expert en éthique"

Ainsi apparaît le deuxième versant démontrant l'importance de la posture de praticien de haut niveau qu'affectionnent les avocats de la *business ethics*, et que nous avons rappelée plus haut ; cette position est supposée être l'apanage de celui qui, par son expérience, "sait" le mieux les choses. L'importance de l'expérience est d'ailleurs encore soulignée par O. GELINIER dans la citation que nous venons d'évoquer, tout comme par M. PECQUEUR qui affirme que «*l'expérience montre que les considérations éthiques rejoignent l'efficacité*»¹².

Nous retrouvons donc ainsi l'importance de la connaissance que nous avons mise en exergue comme trait caractéristique d'une pensée dogmatique : les principes moraux à suivre peuvent être "découverts" par une observation attentive de la sphère économique. En effet, c'est dans celle-ci qu'est attesté qu'une proposition éthique est réellement bonne parce que vraie (i.e. permettant d'aller dans le sens du fonctionnement économique du monde). L'expérience permet ainsi d'accéder à la meilleure connaissance de lois morales qui n'ont plus rien de subjectif.

En cela, l'analogie avec les sciences physiques s'impose : de même que c'est par l'expérience que l'on peut établir les lois qui régissent la nature, c'est également par l'expérience que l'on pourrait connaître les lois de l'économie et de la vie des affaires. Et, de même qu'il existe une tentation scientifique qui, partant de la constatation que la connaissance scientifique progresse, prétend se mettre au service de

¹² PECQUEUR, art. cit., 1989, p. 92

cette progression même, forte de la conviction qu'elle nous conduit en même temps vers un monde meilleur, certains auteurs étudiant l'éthique des affaires semblent convaincus qu'il existe des lois de l'économie à respecter et que ceci constitue un impératif absolu afin de permettre au marché d'atteindre son optimalité ; ainsi, ces lois économiques acquièrent-elles à leurs yeux le statut de règles éthiques.

Dès lors, dans cette conception, comme en physique, les mêmes causes sont supposées toujours produire les mêmes effets. Le problème consiste donc uniquement à connaître les corrélations entre celles-ci et ceux-là. Car l'hypothèse sous-jacente à de nombreux travaux d'éthique des affaires est simple : le monde économique étant appréhendé comme une donnée, respecter les règles d'éthique qu'il induit constitue une condition nécessaire pour réussir. Le Cercle de l'éthique des affaires, placé sous l'égide de l'institut de la communication sociale (organisme de conseil et de formation) et de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées nous fournit un exemple révélateur du type de logique pouvant conduire à accepter ce postulat. Dans un texte de présentation, il est expliqué que ce Cercle veut enrichir «*la réflexion portant sur les conditions éthiques de la légitimité et de la performance de l'entreprise, privée comme publique*»¹³.

Plus explicite encore, dans le texte de présentation d'un "séminaire de formation de haut niveau sur la pratique de l'éthique des affaires", organisé en mai 1991 par ce Cercle, il était précisé que l'objectif était de montrer "comment la conception et l'application d'un code déontologique devient l'atout majeur de la performance de l'entreprise compétitive".

La question qui se pose est simple : le fait de supposer qu'il existe "des conditions éthiques de la performance" (et donc que l'éthique ait une influence sur la performance économique) n'est-ce pas ce que nous avons décrit par ailleurs comme une confusion du vrai et du bien ?

¹³ Texte de présentation du Cercle d'éthique des affaires

c) Un *a priori* sur la façon dont le monde tourne

En fait, tout cela revient à faire entrer dans le cadre d'une réflexion se voulant économique et manageriale des éléments tenant d'un *a priori* sur le monde.

C'est, par exemple, comme cela que l'on peut comprendre l'affirmation détaillée par ailleurs selon laquelle l'éthique, si elle peut impliquer un coût à court terme, entraîne un gain de longue période ; car, selon ces hypothèses, l'inverse est vrai également : les manques à l'éthique peuvent occasionner des profits de court terme mais conduisent à la perte de tout malhonnête à long terme.

Bref, les gentils triomphent à long terme et les méchants échouent (comme tente de le démontrer, par exemple, l'évocation du cas de l'entreprise Body Shop, par un article d'A. ARKIN (Cf. *supra*). Ne retrouve-t-on pas là exactement la moralité sous forme de "*happy end*" de nos contes d'enfants où, après moult péripéties (les méchants tiennent alors le haut du pavé) les gentils, les héros moraux gagnent à la fin (à long terme, dans le vocabulaire économique).

Cette façon de considérer les choses dépasse largement le cadre de la vie économique. Il apparaît ainsi une grande analogie entre l'hypothèse de coût à court terme - gain à long terme que nous venons d'évoquer et ce que pouvait déclarer J. RAIMAN, président de l'entreprise GSI, dans le cadre d'un colloque portant sur le thème "Éthique et performance de l'entreprise" à l'occasion duquel il s'autorisa à sortir un instant de sa fonction de grand dirigeant d'entreprise pour une incursion dans le domaine de l'histoire politique du XX^e siècle en déclarant : «*J'ai été réconforté quand le système soviétique est tombé, je me suis dit qu'il suffit d'attendre assez longtemps et qu'auparavant notre échelle de temps n'était pas la bonne*»¹⁴.

Ne retrouve-t-on pas là cette même conception relevant au fond du finalisme : le monde aurait une fin qui permet de l'expliquer et la morale consiste à aller dans le sens de cette fin inéluctable. Ainsi, même si les apparences peuvent nous tromper parfois et des accidents de l'histoire manifester une tendance persistante à

¹⁴ Jacques RAIMAIN in *Ethique et performance de l'entreprise*, op. cit., 1993, p. 215-216

perdurer, au bout du compte le bien et la vérité (qui sont supposés aller nécessairement ensemble) triomphent. Ainsi, dans un curieux rapprochement, en serait-il du système soviétique comme des entreprises recherchant le profit au détriment de tout scrupule moral : même si à certains moments celui-ci et celles-là semblent remporter des succès importants, à la fin ils sont vaincus.

Dès lors, celui qui détient cette conviction, selon laquelle le monde (ici le monde économique) est ainsi fait que la morale est toujours récompensée *in fine*, peut s'assurer de la permanence de la pertinence de cette conviction dans l'observation du monde des affaires.

Ainsi, J. BENTZ, autre cadre dirigeant de GSI, déclarait au cours du même colloque : *«Depuis plus d'une dizaine d'années, on a constaté que lorsque nous (les dirigeants ou une équipe locale) avons fait preuve d'un comportement complaisant sur le plan de la morale, les résultats ont été mauvais. C'est une démonstration, je crois, quasiment sans exception»*¹⁵. Ainsi, *«de nombreux cas prouvent que les entorses à une morale élémentaire conduisent à l'échec»*¹⁶.

Mais J. BENTZ va encore plus loin en affirmant : *«Lorsqu'une filiale ou un business échoue, l'analyse faite a priori se résume souvent en termes de compétition : le produit du concurrent est meilleur, moins cher, le client nous a quittés, des employés nous ont fait des infidélités, etc. Cependant, au-delà de ce diagnostic instantané, en cherchant les racines des problèmes, on se rend compte qu'en amont, un an, deux ans ou cinq ans plus tôt, il y a eu, dans le comportement interne de l'entreprise, des entorses à la morale -des équipes qui se mentent, qui trichent. Et ces manquements à la morale élémentaire font que, quelques années plus tard, le produit n'est pas compétitif, le client s'en va, des équipes sont dissidentes, etc»*¹⁷.

Cela revient à dire que la cause réelle d'un échec économique tiendrait donc toujours à un manquement à la morale. Et même, qu'au fond, tous les motifs

~

¹⁵ *Ethique et performance de l'entreprise*, 1993, op. cit., p. 194

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

financiers, organisationnels ou autres ne constituent qu'un voile dissimulant cette seule et unique véritable cause. Ainsi, J. BENTZ définit-il donc involontairement un idéal-type d'une certaine conception de l'éthique des affaires consistant à considérer comme littéralement confondus l'éthique et le management.

d) Une conception fondée sur la connaissance supposée de la nature humaine

La constatation d'un lien fort entre éthique et performance pourrait reposer sur une méthode descriptive. A la manière de J. BENTZ il serait concevable de se pencher sur les opérations qui ont réussi et celles qui ont échoué, sur les entreprises qui ont de bons résultats et celles qui font faillite pour débusquer une corrélation entre réussite et performance. C'est, en effet, ce que font une grande partie des avocats de la *business ethics*. Mais leur ambition de fonder la défense de l'éthique des affaires scientifiquement les conduit à tenter d'outrepasser les possibilités nécessairement limitées de la description ; les défenseurs de l'éthique des affaires se réfèrent à une conception de la nature humaine.

En effet, des études descriptives ne peuvent expliquer les raisons ayant porté à existence le phénomène étudié (nommément ici la relation éthique-performance). Pour parvenir à ce type de résultat, il faut pouvoir mettre en évidence les canaux par lesquels l'éthique parvient à augmenter sa performance. Or, si une entreprise améliore ses résultats, c'est que ses membres ont pris de meilleures décisions (du point de vue des affaires), adopté des comportements plus adéquats, etc.

Dès lors, une première explication possible consiste à considérer la *business ethics* comme une sorte d'outil d'endoctrinement, capable de manipuler suffisamment les salariés pour les persuader de donner le meilleur d'eux-mêmes, sans plus aucune retenue (puisque'ils sont supposés travailler pour une entreprise éthique). C'est exactement le type d'objections que soulèvent à l'égard de la *business ethics* les auteurs que nous avons regroupés sous le vocable de "critiques de l'éthique des

affaires". Or, il nous apparaît que ces objections sont loin de pouvoir prendre en compte la totalité de l'argumentation des partisans de l'éthique des affaires.

En effet, plutôt que de considérer qu'une *business ethics* manipulatrice parvient à parfaitement déterminer le comportement des salariés, il est possible de soutenir, au contraire, qu'elle répond totalement aux aspirations, aux attentes des salariés car elle correspond à leur nature profonde. Dans cette approche, qui est celle des auteurs d'éthique des affaires, l'homme n'est pas un fait, c'est un principe. En effet, pour les auteurs critiques qui prétendent que le salarié est manipulé par l'éthique des entreprises, c'est celle-ci, le climat idéologique, les conditions matérielles de production, etc, qui déterminent le comportement, les attitudes, voire les idées du salarié ; l'homme est déterminé "de l'extérieur" ; dans le langage de la philosophie, c'est un "fait" explicable et expliqué.

Au contraire, pour les défenseurs de la *business ethics*, il semble exister une nature humaine que rien n'explique et qui porte l'homme au bien. Dès lors, l'éthique des affaires, si elle est juste, n'est que la formalisation de cette quête du bien ; elle est totalement déterminée par la "nature humaine du salarié" ; on peut résumer cette approche en utilisant le langage de la philosophie, l'homme est un "principe", la connaissance de sa nature profonde est ce qui explique l'existence et la forme que prend l'éthique des affaires.

Dès lors, l'éthique des affaires n'est pas un corpus à "inventer", car il existe indépendamment de toute évolution du monde économique, simplement il s'agit d'une révélation au grand jour de ce à quoi l'homme aspire naturellement dans sa relation à la production, à la consommation, à l'organisation, etc.

C'est contre ce genre de conception qui conduit à considérer l'humanité comme une donnée objective et non comme une valeur que A. COMTE-SPONVILLE s'élève : «*L'humanité comme valeur ? Il faudrait, pour qu'on puisse la contempler, qu'une valeur soit quelque chose de réel, indépendamment du désir qu'on en a, quelque chose d'objectif ; il faudrait autrement dit que Platon ait raison : qu'il y ait un*

monde intelligible, avec dedans une Idée d'Homme (une essence humaine), à laquelle chacun pourrait et devrait se soumettre»¹⁸.

Mais c'est précisément dans une filiation platonicienne que se placent, parfois explicitement, les défenseurs de l'éthique des affaires. Ainsi, O. GELINIER rappelle que *«de la Grèce antique (...) nous est venue l'approche des philosophes (...) dont l'enseignement éthique nous paraît centré non sur les interdits mais sur les finalités et les moyens de réussir à les atteindre. Plusieurs millénaires se sont écoulés et pourtant (...) c'est cette éthique des valeurs positives que développent dans leurs entreprises les dirigeants de talent, et qui constitue un puissant facteur de réussite collective»¹⁹.*

Ainsi, les défenseurs de l'éthique des affaires prétendent-ils développer une théorie non seulement cohérente mais scientifique : il existe des lois qui régissent l'Univers ("un monde intelligible") dont les règles morales font partie, et qui le conduisent vers une fin à laquelle l'homme aspire de par sa nature.

Ce type de thèse conduit certains auteurs à exprimer leur conception de la relation entre la nature humaine et la morale, sortant parfois du champ habituel de leur réflexion ; ainsi, P. SALIN, par ailleurs réputé pour la qualité de ses travaux en micro-économie, affirme : *«Il y a une morale universelle qui résulte de la nature de l'homme et qui n'est aucunement antinomique avec la liberté, bien au contraire, car seul un système de totale liberté individuelle permet à ces valeurs morales de dominer effectivement l'organisation humaine»²⁰.*

L'importance accordée à la "nature de l'homme" pour déterminer une morale universelle apparaît donc. Mais, également, est attestée la convergence que postulent ces auteurs entre le libéralisme et la possibilité pour la morale de s'incarner dans une organisation. Alors que généralement l'*homo oeconomicus* est supposé égoïste et uniquement animé par son propre intérêt, que seul le libéralisme peut

¹⁸ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 229

¹⁹ GELINIER, 1991, op. cit., p. 54

²⁰ SALIN in *Ethique et performance de l'entreprise*, 1993, op. cit., p. 158

l'autoriser à exprimer, ici, au contraire, ce même libéralisme, à travers la *business ethics*, est chargé de lui permettre de suivre sa nature morale.

L'hypothèse d'une nature morale de l'homme est également défendue par J. BAECHLER qui, dans le même ouvrage, affirme qu'«*il faut être vertueux parce qu'en étant vertueux l'on réalise le plus possible l'homme en soi-même ; c'est un acte de dignité. On devient homme en étant vertueux et on l'est d'autant plus qu'on est plus vertueux*»²¹.

Puisque notre objet d'étude est l'entreprise, nous ferons tout de même remarquer que selon cette définition les chefs d'entreprise qui pratiquent des licenciements abusifs, l'espionnage industriel, etc, sont "moins hommes" que les dirigeants éthiques, ce qui revient ni plus ni moins à exonérer l'espèce humaine des pratiques discutables dans le *business*.

Ainsi, les avocats de l'éthique des affaires fondent-ils leur adhésion à celle-ci sur une conception de l'homme. Loin de considérer que la *business ethics* serait avant tout un corpus en constitution chargé de pousser l'homme au travail à adopter un comportement moral, ils soutiennent, au contraire, que la morale est indissociablement inscrite dans la nature de l'homme et que toute la tâche de l'éthique des affaires est de formaliser cette aspiration au bien.

II. CRITIQUE DU COURANT CONSIDÉRANT L'ÉTHIQUE DANS LES AFFAIRES COMME UNE INSTANCE DE RÉGULATION

Nous avons détaillé *supra* l'analyse des auteurs qui considèrent que la quête d'éthique dans le monde des affaires s'explique par le fait que l'acceptation de certaines règles permet de réguler un système. A l'inverse des auteurs manageriaux qui

²¹ BAECHLER Jean in *Ethique et performance de l'entreprise*, 1993, op. cit., p. 168

considèrent tout dysfonctionnement comme une anomalie, les partisans de l'approche régulationniste constatent que l'apparition de dysfonctionnements dans un système économique est inexorable.

Ainsi, si les auteurs manageriaux s'érigent en avocats de la *business ethics*, c'est que selon eux la situation normale d'un système économique est une situation d'équilibre et que, donc, plus on approche des conditions de concurrence pure et parfaite, avec circulation quasi-parfaite de l'information, les agents économiques jouant loyalement le jeu du marché, plus on est proche de la normalité. Au contraire, si des écarts apparaissent par rapport à cette situation, cela n'est pas viable à long terme.

L'appel à l'éthique est donc considéré par eux comme une tentative de revenir à une situation saine grâce à un changement de comportement des agents qui contribuent ainsi à revenir vers un marché à fonctionnement optimal. En résumé, il s'agit de faire adopter à ces agents une attitude conforme aux règles de l'économie.

En revanche, les régulationnistes contestent l'hypothèse des avocats de l'éthique selon laquelle des lois économiques pourraient suffire à assurer le bon fonctionnement d'un marché ; ils postulent que celui-ci, au contraire, a besoin de conventions de référence et que, donc, les règles sociales lui sont indispensables. Dès lors, on s'écarte d'une conception scientifique du marché dans laquelle existe la possibilité d'un équilibre de long terme. Pour les régulationnistes, le déséquilibre peut se perpétuer et il faut que les agents économiques, par leur comportement, s'y adaptent et évitent par là que le système n'implose. C'est sous cet angle que les auteurs régulationnistes considèrent l'éthique des affaires : les régulations nécessaires pour rendre un système économique viable ne sont pas nécessairement elles-mêmes économiques, elles peuvent être sociales, politiques, culturelles, etc. La *business ethics*, en influant sur le comportement des agents, fait partie de ces instances de régulation.

Ainsi, à l'instar des hypothèses soutenues par certains chercheurs étudiant les sciences de la vie (nous avons notamment proposé un rapprochement avec les travaux des auteurs du livre intitulé *Fondements naturels de l'éthique* sous la direction de J.P. CHANGEUX), les auteurs régulationnistes postulent que la *business ethics* a

essentiellement pour but de rendre compatible le comportement des agents avec le fonctionnement global du système économique.

Mais si cette approche peut paraître à première vue comme très différente de celle des auteurs manageriaux, nous soutenons qu'elle aussi allie une approche macro-économique dogmatique à une analyse micro-économique relevant de la sophistication, et que dans ce cadre également le vrai et le bien sont confondus.

Les recherches de J.G. PADIOLEAU sont emblématiques de celles de la grande majorité des auteurs ayant une approche régulationniste ; ainsi, il affirme que «*le bon fonctionnement du capitalisme libéral nécessite une régulation correcte*»²² et J.G. PADIOLEAU d'expliquer qu'un système doit nécessairement s'auto-réguler.

Nous pouvons relever tout d'abord que pour acquiescer à la proposition de J.G. PADIOLEAU il est nécessaire de s'entendre préalablement sur ce que peut représenter une "régulation correcte". D'autre part, si la *business ethics* est supposée contribuer à la régulation du système économique, il faut bien admettre que cela doit alors passer par une capacité à modifier le comportement des agents.

II.1. Une approche macro-économique dogmatique fondée sur la notion de finalité

Les considérations précédentes conduisent tout d'abord à une question : comment juger qu'une régulation est correcte ou non ? Plus généralement, qu'est-ce qu'une régulation ? Cette dernière interrogation peut paraître triviale ; le dictionnaire Petit Robert définit une régulation comme "l'action de régler, de mettre au point ; le fait de maintenir en équilibre, d'assurer le fonctionnement correct d'un système complexe ; le mécanisme destiné à assurer un bon équilibre physiologique". Or, cette

²² PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 88

définition ne peut, *a priori*, permettre d'exclure de considérer une crise comme une régulation²³.

En effet, certaines crises peuvent être des crises permettant de passer d'un équilibre à un autre "pour assurer le fonctionnement correct d'un système" ; c'est souvent comme cela que les marxistes envisagent certaines crises du capitalisme. De même, les médecins parlent parfois de "crises salutaires" qui semblent constituer autant de "mécanismes destinés à assurer un bon équilibre physiologique".

Mais, en même temps, nous savons bien que les mots "crise" et "régulation" ne sont pas synonymes. En effet, une régulation ne met jamais en cause la finalité du système sur lequel elle s'exerce : tout continue à aller dans le même sens, c'est précisément à cela qu'une régulation sert.

Au contraire, lorsque l'on est confronté à une crise, nul ne peut dire si le système continuera après à fonctionner en poursuivant la même finalité.

Ceci nous éclaire en même temps sur ce que l'on peut appeler une régulation "correcte" : une régulation sera ainsi qualifiée lorsqu'elle révèle une capacité de permettre au système sur lequel elle s'exerce de continuer en vue de la même finalité. Et, donc, l'éthique des affaires serait constituée de l'ensemble des valeurs qui, lorsqu'elles sont adoptées par les acteurs économiques et sociaux, permettent de surmonter (ou de vivre avec) les dysfonctionnements du système économique tout en évitant que celui-ci n'implose et ne change de nature.

Cela pose cependant une autre question : si la *business ethics* est considérée comme un vecteur de "régulation correcte" d'un système économique, cela revient à totalement privilégier une optique fonctionnaliste. L'éthique des affaires sera appréciée par les auteurs régulationnistes au regard de sa capacité à faciliter le bon fonctionnement de la vie économique, mais alors *quid* de la recherche d'un bien universel ? Est-ce que cela ne revient pas à refuser de juger de la *business ethics* à l'aune du bien et du mal, et à ne plus s'interroger sur son contenu, sur sa substance ?

²³ Et d'ailleurs, certains auteurs n'hésitent pas à parler de crise de régulation - Cf. AGLIETTA Michel, *La crise de régulation du fordisme*

Dit autrement, expliquer l'existence de l'éthique des affaires par sa finalité, cela revient en réalité à faire l'économie d'une réelle interrogation morale. La justification de la *business ethics* ne tient plus qu'à sa finalité.

a) La restriction à une seule cause parfaitement déterminante pour l'élaboration d'une éthique des affaires

Il convient tout d'abord de souligner que, de manière générale, la science tend à montrer de la défiance vis-à-vis de toute explication par la finalité. Ainsi, H. ATLAN a-t-il rappelé la phrase de E. W. von BRÜCKE : «*Le raisonnement par les causes finales est comme une femme sans qui le biologiste ne peut pas vivre mais dont il a honte d'être vu avec elle en public*»²⁴.

En effet, ce type d'explication par la finalité implique d'accepter l'hypothèse très forte selon laquelle tout processus n'a dès son début qu'une seule issue possible, qui justifie d'ailleurs son existence et qu'il "connaît" (ce qui pose également problème lorsqu'on étudie un système végétal, animal ou social qui, par essence, n'a pas de conscience). Ainsi, un système économique "connaîtrait" sa finalité et sécréterait une éthique propre à inspirer aux personnes évoluant en son sein un comportement susceptible d'en faciliter l'avènement. Tout cela revient à admettre des postulats dont il convient d'examiner la pertinence.

Cependant, certains auteurs ont défendu cette position avec force. Ainsi, ARISTOTE voulait avant tout s'élever contre l'idée que des choses existent, des événements adviennent, sans cause et pour ainsi dire par hasard. Il prétend donc indiquer «*qu'est-ce qui empêche la nature d'agir, non pas en vue d'une fin, ni parce que c'est le mieux, mais de la façon dont Zeus fait pleuvoir : non pas dans l'intention de faire croître le blé, mais parce que c'est ainsi*»²⁵.

²⁴ von BRÜCKE Ernst Wilhelm, cité par Henri ATLAN, *Entre le cristal et la fumée*, Seuil, p. 14

²⁵ ARISTOTE, *Physique* (II, 8, 198 b) in *Textes choisis et traduits* par Sonia et Maurice DAYAN, PUF, 1972, p. 75

Et ARISTOTE de donner un exemple de ce que cela conduirait à admettre : *«dans le cas des dents»²⁶*, bien qu'il existe *«d'une part, les incisives tranchantes et propres à déchirer ; d'autre part, les larges molaires capables de broyer les aliments»²⁷*, il faudrait accepter l'hypothèse qu'*«elles ne seraient pas produites en vue de ces fonctions, mais seraient, par accident, capables de les exercer»²⁸* et d'ajouter : *«il en irait de même pour toutes les autres parties dans lesquelles semble apparaître une finalité»²⁹*.

ARISTOTE se sert alors d'une comparaison entre les productions naturelles et artificielles pour écarter cette hypothèse : il indique que toute production technique, qui est fruit de l'activité humaine, est toujours réalisée en vue d'une finalité : *«La technique exécute ce que la nature n'est pas capable d'accomplir, ou bien elle imite les productions naturelles»³⁰*. Dès lors, il continue en affirmant : *«S'il est vrai que les productions artificielles sont en vue d'une certaine fin, cela est évidemment vrai aussi des productions naturelles. En effet, dans les premières comme les secondes, les conséquents et les antécédents entretiennent les mêmes rapports»³¹*.

Ce principe de finalité, selon lequel toute chose n'existe qu'en vue d'une fin, est généralisable selon ARISTOTE à l'univers tout entier : *«Ce que nous venons de dire apparaît le plus clairement dans le cas des animaux autres que l'homme, qui n'agissent pas par le souci de l'art, ni en recherchant ou en délibérant ; d'où la question suivante : les araignées, les fourmis et les animaux semblables oeuvrent-ils avec intelligence ou avec quelque chose de similaire ? En examinant ce point de plus près, il apparaît que même chez les végétaux il est des choses utiles qui sont en vue de leur fin, par exemple les feuilles dont la fin est de protéger le fruit. Par conséquent, si c'est à la fois de manière naturelle et en vue d'une fin que l'hirondelle fait son nid, que*

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid.

³¹ Ibid.

l'araignée tisse sa toile et que les végétaux produisent des feuilles (pour protéger les fruits) et des racines qu'ils dirigent non vers le haut mais vers le bas, à la recherche de leur nourriture, alors il est évident que cette causalité existe chez les êtres de la nature, dans leur essence et dans leur devenir»³².

b) Le "finalisme radical" des auteurs appréhendant l'éthique des affaires comme une régulation

Le compte rendu des travaux des auteurs qui ont adopté une analyse régulationniste de l'éthique des affaires nous a conduits à les rapprocher de ceux des biologistes ayant travaillé sur ce sujet autour de J.P. CHANGEUX. Et nous constatons également qu'ARISTOTE lui-même argumente son parti-pris en faveur de la finalité par des métaphores ayant trait aux sciences de la nature. Pour la totalité de ces travaux, tout objet d'étude que l'on peut trouver dans la nature n'existe qu'en vue d'une finalité que les progrès de la connaissance scientifique nous permettent certes de mieux appréhender, mais qui préexiste à ceux-ci et est invariant. Dès lors, pour connaître cette finalité, il faut formuler des hypothèses dont la recherche scientifique nous indique si elles sont conformes à la vérité ; c'est ce constat qui a conduit G. BACHELARD à écrire que l'histoire des sciences est «*une histoire jugée*»³³.

Ainsi, pour J.G. PADIOLEAU et les régulationnistes, la finalité de l'éthique des affaires serait de permettre au système économique et, nommément, au marché, de fonctionner. Cela relève d'une conception que H. BERGSON a qualifiée de "finalisme radical" en définissant celui-ci comme ayant la caractéristique de s'être «représenté l'ensemble du monde vivant comme une construction, et comme une construction analogue aux nôtres. Toutes les pièces en seraient disposées en vue du meilleur fonctionnement possible de la machine. Chaque espèce aurait sa raison d'être, sa fonction, sa destination. Ensemble elles donneraient un grand concert, où les

³² Ibid.

³³ BACHELARD Gaston, *L'activité rationaliste de la physique contemporaine*, Paris, rééd. PUF, 1965, p. 25

dissonances apparentes ne serviraient qu'à faire ressortir l'harmonie fondamentale. Bref, tout se passerait dans la nature comme dans les oeuvres du génie humain, où le résultat obtenu peut être minime, mais où il y a du moins adéquation parfaite entre l'objet fabriqué et le travail de fabrication»³⁴.

Or, c'est cette hypothèse (que soutenait également ARISTOTE) que H. BERGSON veut écarter : *«Rien de semblable dans l'évolution de la vie. La disproportion y est frappante entre le travail et le résultat. De bas en haut du monde organisé c'est toujours un seul grand effort ; mais, le plus souvent, cet effort tourne court, tantôt paralysé par des forces contraires, tantôt distrait de ce qu'il doit faire par ce qu'il fait, absorbé par la forme qu'il est occupé à prendre, hypnotisé sur elle comme sur un miroir. Jusque dans ses oeuvres les plus parfaites, alors qu'il paraît avoir triomphé des résistances extérieures et aussi de la sienne propre, il est à la merci de la matérialité qu'il a dû se donner»³⁵.*

L'argument de H. BERGSON est très surprenant et très subtil. Il ne consiste pas à s'opposer à l'existence même de la possibilité d'une finalité ; simplement, il lui paraît insoutenable de prétendre que celle-ci puisse être parfaitement déterminante. Cela a des conséquences importantes pour ce qui concerne l'objet de ce travail ; en effet, au-delà de l'objection consistant à nier l'existence d'une finalité, et donc à rejeter l'hypothèse selon laquelle l'éthique des affaires participerait de la régulation du capitalisme afin de permettre aux marchés de fonctionner, on doit se demander, à la suite de H. BERGSON, si la reconnaissance de l'importance de cette finalité conditionne totalement le contenu et les effets de la *business ethics*. Ne serait-il pas concevable au contraire que la nécessité de réguler les marchés ou de moduler les comportements des salariés dans l'entreprise ait été la cause déclenchante de la constitution d'une éthique des affaires mais que la forme qu'a prise celle-ci, les comportements qu'elle induit, etc, n'aillent pas nécessairement dans le sens de cette fin. C'est une des hypothèses que notre travail de terrain a tenté d'étudier.

³⁴ BERGSON Henri, *L'évolution créatrice*, PUF, p. 127

³⁵ Ibid.

D'un point de vue théorique, cela revient à admettre, à la suite de J.G. PADIOLEAU, qu'une motivation importante de l'éthique des affaires puisse tenir à un impératif de régulation du système macro-économique et du fonctionnement des entreprises, mais que cela n'implique pas d'accepter l'hypothèse d'inspiration aristotélicienne qu'une fois cette finalité reconnue, il est inéluctable que la *business ethics* ait pour résultat d'assurer une telle régulation.

C'est en nous focalisant sur le comportement des individus qui sont mis en présence d'une telle éthique que nous pourrions le mieux saisir en quoi la reconnaissance d'une cause finale ne détermine pas nécessairement le résultat. En effet, nous démontrerons que rien ne présume de la manière dont les individus vont se réapproprier cette éthique et en tirer les valeurs qui détermineront leurs comportements (et on retrouvera là la distinction entre agi et acteur).

c) L'hypothèse de la capacité d'un système à sécréter des valeurs et à les communiquer aux agents

Il faut tout d'abord encore relever qu'il apparaît clairement que tout cela implique que pour les auteurs régulationnistes, c'est le système économique lui-même qui secrète une éthique des affaires. Or, cela n'est pas sans avoir des conséquences. En effet, si l'on comprend bien qu'un système économique forme le cadre par lequel passe la production de biens et de services, reste à saisir comment il peut également créer des valeurs. Qu'une personne (ou plusieurs) s'interroge sur le bien et adopte une éthique, voilà qui est aisément concevable. Mais comment comprendre que le "fonctionnement du capitalisme" puisse être à la base d'une éthique, sauf à considérer que là aussi on regroupe sous le terme de *business ethics* l'ensemble des valeurs compatibles avec l'atteinte des fins du capitalisme. Mais, dès lors, le débat est encore déplacé vers la définition même de ces fins, et l'analyse de l'éthique des affaires, en termes de régulation, a encore maille à partir avec une sorte de finalisme. En effet, faire l'hypothèse (que font les régulationnistes) que le système économique crée une éthique,

qu'est-ce que cela veut dire concrètement ? Comme un système économique n'a aucune existence matérielle, il ne peut avoir une éthique. Dès lors, débattre de son éthique ne peut se limiter à réfléchir au type de valeurs que sont amenés à porter les individus vivant dans un contexte régi par ce système : en effet, les organisations délictueuses (mafias), les criminels, les voleurs également y gravitent et en ont tiré leurs valeurs. Or, personne ne songerait sérieusement à identifier celles-ci à l'éthique des affaires (même si parfois les sociologues ont démontré que ces valeurs déviantes ont un rôle régulateur). En réalité, parmi les valeurs que peuvent adopter les acteurs évoluant dans un système économique, les régulationnistes ne retiennent que celles susceptibles de faciliter le mouvement de ce système vers sa finalité, et donc ils font l'hypothèse qu'il a bien une finalité.

De plus, supposer que tout système sécréterait une éthique contribuant à le réguler revient à induire un parallèle évident avec les sciences physiques et de la nature : en effet, dans le cadre de celles-ci, on démontre que tout système tend spontanément à voir son entropie augmenter et que seul un apport d'énergie externe peut faire diminuer son entropie, et par là même, en contribuant à baisser son niveau de désordre, éviter qu'il ne dégénère.

De même, l'éthique contribuerait à diminuer l'entropie, le niveau de désordre d'un système et, ainsi, aiderait à sa survie.

Mais un scientifique étudiant l'entropie d'un système a d'abord un objectif descriptif : il s'agit d'indiquer en quoi consiste (ce qu'est) le mécanisme de lutte contre le désordre. Ceci est rendu possible par le fait que, dans le système étudié par le physicien ou le biologiste, chaque élément est totalement déterminé par sa fonction et que celle-ci est justement définie par rapport à la finalité du système.

Faire de même dans le cadre d'une étude de l'éthique des affaires, c'est supposer implicitement que chaque agent est déterminé par une fonction (hypothétique) en vue de permettre au système de réaliser sa fin, et que donc le système économique ait une finalité, hypothèse qui, en tout état de cause, ne peut être admise comme une évidence.

d) L'éthique d'un système en tant qu'agrégation d'éthiques individuelles : une contradiction à l'hypothèse régulationniste d'un système déterminant les valeurs de ses membres

Il convient, en outre, de ne pas passer sur une difficulté majeure ; en effet, admettre qu'un système a nécessairement une finalité oblige à s'interroger sur la source de celle-ci. Si chacun des individus obéit à une éthique que détermine une supposée finalité du système et qui conditionne son comportement, il est important de s'interroger sur la capacité de ce système à créer autonomement cette fin et, corrélativement, à élaborer cette éthique.

E. KANT lui-même avait abordé ce problème en utilisant l'exemple d'une montre : *«Dans une montre, une partie est l'instrument qui fait se mouvoir les autres ; mais un rouage n'est pas la cause efficiente qui engendre les autres ; une partie, il est vrai, existe pour l'autre, mais non par cette autre. La cause efficiente de ces parties et de leur forme n'est pas dans la nature (de cette matière) mais au dehors, dans un être qui peut agir en vertu d'idées d'un tout possible par sa causalité»*³⁶.

Ainsi, selon E. KANT, il est à première vue inconcevable de supposer que la finalité d'un système matériel puisse se déduire de son fonctionnement.

C'est ce qu'il souligne encore en précisant : *«C'est pourquoi, dans une montre, un rouage n'en produit pas un autre et encore moins une montre d'autres montres, en utilisant (organisant) pour cela une autre matière ; elle ne remplace pas d'elle-même les parties dont elle est privée et ne corrige pas les défauts de la première formation à l'aide des autres parties ; si elle est dérégulée, elle ne se sépare pas non plus d'elle-même, toutes choses qu'on peut attendre de la nature organisée»*³⁷.

Ces derniers mots indiquent les termes de l'opposition que E. KANT introduit en la matière : si les machines, systèmes physiques matériels créés par l'homme, ne peuvent voir leur essence expliquée par leur fonctionnement, et donc ne peuvent "inventer" leur raison d'être, les systèmes créés par la nature (y compris

³⁶ KANT Emmanuel, *Critique du jugement*, trad. J. Gibelin, Vrin, p. 181

³⁷ Ibid.

l'homme) en sont capables : *«Un être organisé n'est pas seulement une machine -car celle-ci ne détient qu'une force motrice-, mais il possède une énergie formatrice qu'il communique même aux matières qui ne la possèdent pas (il les organise), énergie formatrice qui se propage et qu'on ne peut expliquer uniquement par la puissance motrice (le mécanisme)»*³⁸.

Ainsi, les termes de la dualité entre "force motrice" et "énergie formatrice" sont-ils posés : s'il existe des systèmes dont la seule capacité est de fonctionner, il en est d'autres, et en particulier les systèmes naturels, qui y ajoutent une aptitude à donner un sens, une finalité soit à eux-mêmes, soit à l'extérieur. A cet égard, E. KANT est explicite : *«On dit trop peu de la nature et de son pouvoir pour des productions organisées, quand on l'appelle un analogue de l'art ; on s'imagine alors l'artiste (un être raisonnable) en dehors d'elle. Elle s'organise au contraire elle-même dans chaque espèce de ses produits organisés ; dans l'ensemble, il est vrai, d'après un même modèle, mais avec les modifications convenables exigées pour la conservation de soi-même suivant les circonstances»*³⁹.

Cette dernière phrase semble, sans conteste, définir une notion quasi identique de celle, moderne, de régulation. La question est alors de savoir comment peut s'interpréter cette dualité entre "force motrice" et "énergie formatrice" pour l'objet qui nous intéresse ; peut-on supposer qu'un système économique et social (une économie nationale, une entreprise, un syndicat, etc) possède cette capacité de sécréter, en même temps que son action, le sens de celle-ci et donc l'éthique formée par les valeurs compatibles avec ce sens et susceptibles d'en faciliter l'instauration.

Il est sans doute utile de noter que E. KANT lui-même a répondu positivement à cette question pour au moins un système particulier, ayant fait l'objet de sa réflexion, à savoir le corps de l'Etat : *«Par contre, on peut éclairer une certaine relation, rencontrée d'ailleurs plutôt en idée qu'en réalité, par une analogie avec les fins naturelles immédiates indiquées. Ainsi, dans la transformation totale récemment*

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid., souligné par nous

entreprise d'un grand peuple en un Etat, on s'est fréquemment servi du terme organisation, et très justement, pour l'institution des magistratures, etc, et même du corps entier de l'Etat ; car, dans un pareil ensemble, chaque membre doit être non seulement un moyen, mais aussi une fin ; et tout en contribuant à la possibilité de l'ensemble, déterminé à son tour par l'idée même de cet ensemble, dans sa situation et sa fonction propre»⁴⁰.

Nous devons tout d'abord remarquer qu'en accord avec la thèse que défendent les "régulationnistes" deux siècles plus tard, E. KANT soutient également qu'à l'inverse d'une montre, mais à l'instar d'un être vivant, un système social peut parfaitement créer et définir un sens à son action en même temps qu'il la réalise. Ainsi, cela serait tout à fait compatible avec l'hypothèse selon laquelle un système tend avant tout à survivre et, pour cela, à fonctionner du mieux possible. De même, il est parfaitement concevable qu'une éthique se constitue en vue d'orienter le comportement et les décisions des agents vers cet objectif.

Mais une divergence majeure se fait également jour entre les deux approches : alors que pour les auteurs adeptes d'une analyse de l'éthique des affaires en termes régulationnistes cette éthique est entièrement déterminée par le système et s'impose aux agents qui sont considérés, en fait, comme agis, E. KANT fait reposer sa conception sur la conviction que tout membre contribue «à la possibilité de l'ensemble (...) dans sa situation et sa fonction propre». Ainsi, chaque "membre" est non seulement agent mais également acteur. On comprend alors comment, dans une conception kantienne, un système social qui, en réalité, n'est qu'une construction de l'esprit et n'est qu'un objet de recherche qui ne peut être doué d'une conscience ou d'une rationalité propre, peut "inventer" un sens à son existence qui serve de base à une éthique : ce sont les individus qui le composent qui, de par leurs valeurs, l'interaction de leurs agissements, permettent l'avènement d'une éthique du système (entreprise, administration, Etat, syndicat, etc) dans lequel ils développent leurs activités.

⁴⁰ KANT, op. cit., p. 182 (note de bas de page)

Au contraire, les régulationnistes qui, à l'instar de J.G. PADIOLEAU, veulent uniquement «inviter aux recherches prescriptives»⁴¹ seules susceptibles d'indiquer quelles valeurs peuvent faciliter le fonctionnement d'un système, postulent allègrement que celui-ci détermine toujours et unilatéralement les valeurs et les actions des agents, sans jamais être en mesure d'indiquer par quel moyen. En cela, leur approche, qui affirme sans démontrer, se présente comme un dogmatisme.

e) Les limites de l'explication par la finalité

Cette prise de position des auteurs analysant la *business ethics* dans une optique régulationniste vient, en fait, de ce qu'ils posent *ex ante* que l'objectif ultime de tout système est de survivre ; dès lors, l'éthique est appréhendée comme un instrument de régulation du système permettant de rendre compatible le comportement de ses composants (de ses membres) avec la pérennité de son fonctionnement.

Nous avons souligné *supra* la similarité d'approche de ce courant avec celui des biologistes qui, regroupés autour de J.P. CHANGEUX pour un ouvrage collectif, ont voulu mettre en évidence les *Fondements naturels de l'éthique*⁴². Dans le cadre de ces travaux également l'éthique est conçue comme un mécanisme adaptatif permettant à un groupe ou à un système social de survivre, en contraignant le comportement des individus.

Nous avons également mis en exergue que ces analyses étaient fondées sur la notion de finalité, que J. RUSS définit en explicitant qu'elle «est ce en vue de quoi l'objet existe (...). C'est la fin qui est la cause des causes»⁴³.

Ainsi, nous avons indiqué que J.G. PADIOLEAU, en sciences de gestion, tout comme J.P. CHANGEUX en biologie, prétendent expliquer l'éthique par sa

⁴¹ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 88

⁴² op. cit.

⁴³ RUSS Jacqueline, *Les chemins de la pensée*, Armand Colin, Paris, 1988, p. 73, note de bas de page, souligné par l'auteur

supposée cause finale qui consisterait à permettre à un système de se réguler et de fonctionner de manière satisfaisante afin d'assurer sa pérennité, et ce en contraignant le comportement de ses membres en vue de cette fin.

J. RUSS illustre cela en affirmant que dans ce cadre d'analyse «*ce n'est pas l'embryon qui rend compte de l'homme, mais l'homme qui explicite l'embryon*»⁴⁴.

Il serait cependant trompeur de laisser entendre que les convergences existant entre les thèses sur l'éthique soutenues par J.P. CHANGEUX en biologie et l'approche prônée par les régulationnistes en sciences du management confèrent à celle-ci une caution scientifique qui contribuerait à l'imposer.

En effet, les travaux et écrits d'autres biologistes éminents conduisent au contraire à écarter le concept de finalité et peuvent également servir d'apport à une étude de la *business ethics*.

Ainsi, F. JACOB s'est penché sur le concept de finalité qu'il considère comme un «*anthropomorphisme*»⁴⁵ et qui le conduit à rappeler qu'il faut «*éviter d'attribuer des qualités humaines à des entités variées*»⁴⁶.

Dans le cadre de son analyse, il rappelle que «*la finalité qui caractérise beaucoup d'activités humaines a longtemps servi de modèle universel pour expliquer tout ce qui, dans la nature, paraît orienté vers un but*»⁴⁷ et que «*c'est le cas notamment des êtres vivants dont toutes les structures, les propriétés, le comportement semblent à l'évidence répondre à un dessein*»⁴⁸.

En guise d'exemple de cela, il reprend celui développé par PALEY qui, dans sa *Théologie naturelle*, prétend démontrer l'existence de Dieu grâce à «*l'argument d'intentions*» : «*Si vous trouvez une montre, vous ne doutez pas qu'elle a été fabriquée par un horloger. De même, si vous considérez un organisme un peu complexe, avec*

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ JACOB François, *Le jeu des possibles*, Fayard, Paris, p. 32

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

l'évidente finalité de tous ses organes, comment ne pas conclure qu'il a été produit par la volonté d'un Créateur ? Car il serait simplement absurde, dit PALEY, de supposer que l'oeil d'un mammifère, par exemple, avec la précision de son optique et sa géométrie, aurait pu se former par pur hasard»⁴⁹.

On relèvera tout d'abord qu'en se référant au cas d'une montre PALEY et, par son intermédiaire, F. JACOB, reprennent un exemple qu'avait déjà utilisé E. KANT.

Mais, surtout, il convient de décomposer l'argumentation de PALEY tel que nous la rapporte F. JACOB : une montre a une finalité évidente : donner l'heure ; cette finalité confère un sens à l'activité de chacune de ses composantes qui, dès lors, ont à la fois une fonction (dans le cadre du mécanisme de la montre) qui constitue leur finalité propre, et participent de la finalité de la montre. A l'inverse, pour le mammifère, l'évidence de la finalité de l'existence de l'oeil, petite partie du mammifère, interdit de soutenir l'hypothèse selon laquelle ce dernier pourrait lui-même ne pas avoir une finalité (que seul Dieu pourtant peut connaître). En somme, l'évidence de l'existence d'une finalité de l'oeil du mammifère atteste d'une finalité pour celui-ci.

Cela a également une conséquence sur le plan de l'éthique : en effet, l'oeil a en commun avec une pièce de montre d'avoir deux finalités : la première leur est conférée par leur fonction, mais également chacun participe de la finalité de l'ensemble auquel il appartient (à savoir respectivement le mammifère et la montre). Or, si, par une extrapolation hardie, on assimile une organisation ou un système économique et social à un de ces grands ensembles et les individus qui en relèvent à leurs composants, ceux-ci peuvent juger de leurs actions à deux niveaux : tout d'abord, il s'agit d'assumer correctement leur fonction propre et, ensuite, de participer de l'atteinte du but de l'ensemble auquel ils appartiennent.

C'est en fait à cette extrapolation que se livrent chacun dans son domaine J.G. PADIOLEAU ou J.P. CHANGEUX : cela leur permet de postuler que, d'une part,

⁴⁹ Ibid.

chaque individu évoluant dans un système adopte bien un comportement guidé par une finalité (ce qui est le propre de l'être humain, comme le rappelle F. JACOB) mais que, d'autre part, celle-ci est définie par la finalité du système économique, de l'organisation, etc, auxquels ils appartiennent. Dès lors, on comprend que l'éthique soit considérée du point de vue du système économique ou de l'organisation comme un instrument de régulation et qu'en même temps cette même éthique soit l'objet d'une réappropriation par chaque individu à titre personnel : de même que l'oeil du mammifère a pour fonction de voir le plus correctement possible et participe en même temps de la finalité du mammifère lui-même, le salarié tend à s'assurer de sa tâche du mieux possible au nom de l'atteinte des objectifs de l'entreprise. L'éthique de sa fonction et celle de l'organisation dans laquelle il travaille se confondent.

On pourrait critiquer cette assimilation d'une organisation avec soit un objet inanimé, soit un organisme vivant.

Mais c'est un autre type de réfutation que présente F. JACOB qui s'attelle à démontrer qu'il est possible de reconnaître *a posteriori* que les choses peuvent être orientées vers un but sans que cela implique la notion de finalité. Pour cela, il indique qu'en réalité «*il y a deux niveaux d'explication, bien distincts mais trop souvent confondus, pour rendre compte de l'apparente finalité dans le monde vivant*»⁵⁰.

On est alors en droit de se demander quels sont ces deux niveaux d'explication ; à cette interrogation F. JACOB répond en précisant que «*le premier correspond à l'individu*» et «*le second niveau d'explication correspond non plus à l'organisme individuel, mais à l'ensemble du monde vivant*».

On entrevoit ainsi le type de contradiction que F. JACOB va opposer à tous les types d'interprétation par la finalité dont l'approche régulationniste est un avatar. Il va s'atteler à déconnecter niveau individuel et niveau collectif, pour démontrer les erreurs que recouvre tout type d'explication voulant établir la finalité d'un ensemble en postulant que ses parties sont déterminées par une finalité indiscutable et

⁵⁰ Ibid.

récioproquement que la finalité d'un membre, d'un élément, d'une partie, d'un individu, etc, s'identifie à celle de l'ensemble, du système dans lequel ils évoluent.

Pour cela, il se place tout d'abord au niveau individuel et reconnaît que *«la plupart des propriétés, tant de structure que de fonction ou de comportement, semblent bien dirigées vers un but»*⁵¹ et de rappeler que *«c'est le cas, par exemple, des différentes phases de la reproduction, du développement embryonnaire, de la respiration, de la digestion, de la recherche de nourriture, de la fuite devant le prédateur, de la migration, etc»*⁵².

Si l'on se reporte aux écrits des auteurs qui ont regroupé leurs travaux dans les *Fondements naturels de l'éthique*⁵³, il semble qu'il faille y ajouter l'éthique qui serait une propriété de comportement visant à rendre celui-ci, pour chaque individu, compatible avec les objectifs du groupe.

Mais F. JACOB rejette toute référence au finalisme au niveau individuel en *«empruntant à la théorie de l'information le concept et le terme de programme»*⁵⁴.

Grâce à cette notion, c'est de nouveau l'embryon qui explique l'homme. On mesure toute l'importance de cette argumentation pour ce qui est de l'éthique d'un individu. Loin de postuler que le fonctionnement et la survie de l'organisation ou du système social dans lequel il évolue puisse déterminer l'éthique d'un individu, la formation, l'éducation, les goûts, les aspirations, etc, d'un individu se voient attribuer une place centrale. En effet, ce sont ces éléments qui vont influencer les conceptions éthiques que l'individu mettra en oeuvre par son action. Ainsi, s'il est soumis à une détermination externe, ce n'est pas on ne sait quelle finalité du système qui en constitue le fondement, mais bien ce que l'individu "est", ce qui oblige à mettre en avant les éléments constitutifs de sa personnalité.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

⁵³ CHANGEUX, op. cit.

⁵⁴ JACOB, op. cit., p. 33

Ainsi, pour suivre F. JACOB jusqu'au bout, s'il est incontestable que la finalité de l'oeil est de voir le plus correctement possible, cela ne présume en rien de l'usage que le mammifère aura de cet organe ; et, il est également impossible de considérer qu'on ne sait quelle finalité du mammifère ait pu susciter une quelconque caractéristique de l'oeil.

De même, en suivant F. JACOB, on peut soutenir que l'individu s'est forgé une éthique en étroite relation avec les caractéristiques de sa personnalité mais dont les déterminants sont largement inconnaisables et que cela ne préjuge pas de la manière dont son action s'insérera (et sera en quelque sorte récupérée) par l'organisation dans laquelle il gravite.

Par ailleurs, F. JACOB s'intéresse aussi au niveau collectif pour s'opposer également à «*l'argument d'intention*». Pour cela, il démontre que «*la combinaison de certains mécanismes simples peut simuler un dessein préétabli*»⁵⁵.

Ceci conduit également à s'opposer aux thèses régulationnistes selon lesquelles, au fond, l'éthique est une régulation (parmi d'autres) permettant à un système de ne pas trop s'écarter d'une situation d'équilibre plus ou moins stable nécessaire à son existence. Au contraire, dans la voie que trace F. JACOB, "l'éventail des possibles" est beaucoup plus ouvert. Chaque individu possède sa propre éthique qui détermine (en partie au moins) son comportement ; les individus interagissent les uns sur les autres, ce qui peut modifier leur appréhension du monde ou leur éthique.

Tout cela crée, invente pour ainsi dire un certain type d'évolution qui n'était certainement pas la seule possible *a priori*.

Ainsi, l'analyse de F. JACOB permet-elle une approche beaucoup moins totalisante que celle des régulationnistes. Pour ces derniers, finalement, il n'existe *a priori* qu'une seule évolution possible que l'éthique doit servir ; cela fonde également ce que nous avons défini comme une approche dogmatique.

⁵⁵ Ibid.

Le détour par les travaux de F. JACOB a un autre intérêt : alors que la recherche d'une caution (tantôt par les "sciences" économiques, tantôt par les sciences naturelles) est une constante des travaux des partisans d'une analyse de la *business ethics* dans une optique régulationniste (cela est d'ailleurs caractéristique d'une analyse dogmatique), le paradigme adopté par F. JACOB conduit à une analyse très différente, ce qui a au moins le mérite de démontrer que la science ne cautionne en réalité aucune prise de position sur l'éthique.

Il est alors aisé de mesurer l'importance des raccourcis que chacun dans son domaine J.G. PADIOLEAU et J.P. CHANGEUX s'autorisent. En effet, il faut souligner à quel point serait radicalement différente de la leur sur le fond, même si sans doute proche pour ce qui est de la forme, une thèse dont les prémices consisteraient en une description des systèmes économiques (sciences économiques) ou des organismes (biologie) ou des entreprises (sciences de gestion) qui fonctionnent correctement et qui assurent leur pérennité. Il serait tout à fait concevable que l'on constate, à la suite des résultats de cette description, que leur réussite a été en partie (voire en totalité) due à l'acceptation d'une éthique rigoureuse par leur membre. Il le serait tout autant de constater également les échecs de certains systèmes dont les membres ont également suivi une éthique avec fidélité et constance.

La démarche scientifique pourrait alors conduire à rechercher s'il existe des points communs, des constantes caractérisant l'éthique des membres de systèmes ayant réussi et également d'autres constantes spécifiques de ceux ayant dégénéré.

Dès lors, une typologie serait envisageable.

Mais tout cela n'autorise évidemment pas à soutenir que l'éthique constitue une régulation nécessaire à la réussite d'un système et encore moins qu'au niveau individuel elle parviendra toujours à déterminer le comportement.

f) L'absence de preuves irréfutables à l'appui des hypothèses soutenues par les régulationnistes ; de la difficulté de fonder une généralisation

Il semble raisonnable de soutenir que les méthodes des sciences du management ont contribué à l'élaboration de ce type de thèse. En effet, les articles des revues raffolent des "*happy stories*" racontant le parcours victorieux de firmes ou d'entrepreneurs. Parallèlement, les sciences et techniques de management reposent largement sur des études de cas.

Certains ont souligné à quel point, à côté des indéniables qualités didactiques de la méthode, cela pourrait conduire à des généralisations abusives.

En effet, une personne ayant retrouvé la même caractéristique dans plusieurs cas relatant par exemple des stratégies bien adaptées à un type de marché risquera d'en déduire que cette caractéristique est nécessaire au succès ; en réalité, rien n'assure qu'on ne retrouve pas cette même caractéristique dans des firmes ayant échoué sur le même problème.

C'est un peu le risque que l'on prend en affirmant que l'éthique favorise la régulation d'une entreprise ou d'un système économique. En effet, la mise en exergue de ce que telle entreprise, qui a connu des succès incontestables, s'est tenue, tout aussi bien pour sa direction que pour ses salariés, au respect d'une éthique rigoureuse, ne garantit pas que telle autre n'a pas dû précisément sa perte à un respect scrupuleux des règles de l'éthique.

On retrouve là un problème que les historiens connaissent bien lorsqu'ils s'interrogent sur la possibilité qu'aurait l'Histoire d'être autre chose qu'une histoire de vainqueurs (ceux-ci seuls servant de base aux faits analysés et contribuant à les sélectionner). L. FEBVRE n'écrivait-il pas (pour s'en féliciter) que «*l'historien ne va pas en rôdant au hasard à travers le passé, comme un chiffonnier en quête de trouvailles, mais part avec, en tête, un dessein précis, un problème à résoudre, une hypothèse à vérifier*»⁵⁶ alors que MONTAIGNE lui-même faisait à peu près ce même

⁵⁶ FEBVRE Lucien, *Combats pour l'histoire*, A. Colin, 1953, p. 7

constat, mais pour le déplorer, selon lequel les historiens, trop souvent, «*entreprennent de choisir les choses dignes d'être sues, et nous cachent souvent telle parole, telle action privée, qui nous instruiraient mieux ; omettent, pour choses incroyables, celles qu'ils n'entendent pas*»⁵⁷.

De plus, il faut mettre en exergue la grande similitude unissant les thèses des "avocats" de l'éthique des affaires dont nous avons mis en avant qu'ils ont des préoccupations manageriales et celles des auteurs régulationnistes dont l'optique est plus sociologique. En effet, ces derniers également postulent que l'éthique est une condition nécessaire au succès d'une entreprise, au bon fonctionnement d'un système économique et social, mais alors que les auteurs manageriaux soulignaient l'importance de certains éléments explicatifs de la corrélation entre éthique et réussite (motivation supérieure du personnel, effet de réputation vis-à-vis de l'environnement aux effets positifs pour une entreprise), les auteurs régulationnistes ne donnent jamais d'exemple pour confirmer leur thèse. Leur point de vue se voudrait plutôt celui du scientifique décrivant le fonctionnement du monde tel qu'il est, ce que nous avons caractérisé comme une position dogmatique.

En effet, il n'apparaît pas à l'étude de leurs travaux de démonstration que les valeurs qui président aux décisions économiques des agents ne peuvent pas, au contraire de ce qu'ils postulent, conduire à des blocages.

g) La difficulté inhérente à toute tentative d'entrer en contradiction avec les thèses soutenues par les auteurs régulationnistes ; la dissociation entre la recherche du bien et l'adoption d'une éthique

Une autre interrogation de taille surgit à la lecture des travaux des régulationnistes sur la *business ethics* : comment celle-ci peut-elle contraindre totalement les individus ?

⁵⁷ MONTAIGNE Michel Eyquem (de), *Essais*, livre second, ch. X, édition P. Michel, coll. Folio, Gallimard, tome II - 1973 p.116

En effet, l'hypothèse selon laquelle l'éthique des affaires se présente comme un système de valeurs favorisant la régulation d'une organisation économique ne peut être soutenue de manière autonome ; encore faut-il supposer que cette éthique des affaires parvient à déterminer le comportement des sujets afin de l'orienter dans le sens de la régulation du système. Et donc, il est nécessaire de pouvoir réinterpréter la conduite des agents économiques comme compatible avec cet objectif de régulation.

A cet égard, une objection classique adressée aux régulationnistes nous semble devoir être écartée. Cette objection consiste en l'exhibition, la mise en évidence de la conduite d'agents "déviant" du point de vue économique. Ainsi étudiera-t-on le fonctionnement de communautés, de clans ne voulant pas se soumettre aux lois de l'économie ou de partis et groupes politiques luttant contre le capitalisme. On tente ainsi de démontrer que tous les agents n'obéissent pas, à l'évidence, à une volonté de contribuer au bon fonctionnement du système. De même, mettra-t-on en exergue le comportement des délinquants économiques (fraudeurs, mafias, "sur-exploiteurs" de la force de travail) ou étudiera-t-on avec acuité les manifestations de tension, de crises (grèves, lock-out, etc).

L'objectif de ces démarches est alors de mettre en évidence le fait qu'il existe des agents économiques qui ne sont pas déterminés dans leur comportement par les valeurs qu'impliquent les nécessités de survie du système ; ces agents seraient imperméables aux valeurs induites par le système économique.

Mais il apparaît que ce type de critique ne porte pas pour une remise en cause de l'analyse des auteurs régulationnistes. En effet, si ceux-ci postulent que les agents économiques sont déterminés par les impératifs de fonctionnement du système, ils ne se hasardent jamais à définir quel contenu cela confère à leur éthique. Cela tient au fait que pour ces auteurs les attitudes déviantes peuvent être elles-mêmes analysées dans la perspective de l'apport que ceux-ci peuvent avoir en vue d'une régulation. Pour eux, tout se passe comme si un système économique avait également besoin de déviant et d'opposants (jouant précisément le rôle du déviant ou de l'opposant) pour fonctionner.

Ainsi, J.G. PADIOLEAU rappelle-t-il que dans le cadre d'une analyse en termes de régulation «*quitte à rompre avec les professionnels de la science morale, l'éthique des affaires est conçue comme un phénomène sociologique*»⁵⁸ et, affirme-t-il, au sujet de sa conception de l'éthique des affaires, que «*la conception positive introduit les pratiques de l'éthique des affaires dans la richesse des luttes de pouvoir -absentes de l'idéalisme moraliste nord-américain- au sein des structures du capitalisme*»⁵⁹.

Il ne nous apparaît donc pas que la critique adressée aux auteurs régulationnistes, à partir de la mise en évidence de ce que le fonctionnement du système économique peut induire divers types de valeurs dont certaines conduisent certains agents à des comportements déviants ou délinquants, puisse porter. En effet, ces auteurs démontrent alors que ces comportements également s'expliquent par les impératifs de régulation du système.

Au contraire, ce type de critiques nous semble propre à mettre en évidence la cohérence, l'habileté (voire l'aspect dangereux) de toute analyse se faisant en termes de régulation ; en effet, ce mode d'analyse s'avère capable de réinsérer en son sein toute critique, ce qui fait qu'aucune ne porte réellement.

Pour expliciter cette affirmation, prenons l'exemple d'un pourfendeur de l'éthique des affaires parce qu'il analyserait celle-ci comme un instrument de recherche d'une implication totale des salariés : les régulationnistes affirmeront que cet analyste appartient à un courant critique et qu'il a adopté l'approche des salariés qui, du fait de leur position dans l'entreprise, ont développé leur propre éthique qui entre en opposition avec celles du productivisme et de la profitabilité. Mais ils ajouteront que ces éthiques d'opposition sont nécessaires à la régulation globale du système à laquelle cet auteur, de même que les salariés, collaborent.

Au contraire, ils appréhenderont les positions d'un avocat de la *business ethics* comme autant de valeurs que celui-ci contribue à faire passer aux managers pour que ceux-ci jouent leur rôle dans le système économique global.

⁵⁸ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 85

⁵⁹ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 87

Mais au fond, au terme de leur analyse, ces auteurs sont les seuls à détenir la vérité et à nous la révéler : tous ces agents, au-delà de la conscience qu'ils ont de leurs oppositions, sont animés par des valeurs constitutives de leur éthique qui les conduisent à tenir leur fonction dans le système économique, ce qui permet à celui-ci de se réguler.

C'est, par exemple, ce qu'affirme, en creux, J.G. PADIOLEAU lorsqu'il écrit qu'«*au sein d'une même collectivité, des formules diverses de l'éthique des affaires coexistent*»⁶⁰ et même qu'«*en somme, les manières de sentir, de penser, d'agir de l'éthique des affaires ne sont pas de simples réalités extérieures contraignantes, elles résultent aussi et surtout des actions réciproques entre protagonistes*»⁶¹.

Ainsi, le courant de l'éthique des affaires appréhendée comme instrument de régulation économique se sépare-t-il d'une vision, de son point de vue, par trop mécaniste et "naturiste" voulant absolument considérer la *business ethics* comme un corpus fixé, parfaitement déterminé par la situation économique et contraignant totalement les agents économiques.

Ce type d'analyse se retrouve pourtant dans l'oeuvre de nombreux philosophes au nombre desquels on trouve, parmi les plus éminents, E. KANT ou G.W. F. HEGEL.

On peut citer à titre d'exemple l'interrogation de E. KANT à l'égard des limites du libre arbitre : «*Considérons les hommes tendant à réaliser leurs aspirations : ils ne suivent pas simplement leurs instincts comme les animaux ; ils n'agissent pas non plus cependant comme des citoyens raisonnables du monde selon un plan déterminé dans ses grandes lignes. Aussi une histoire ordonnée (comme par exemple celle des abeilles ou des castors) ne semble pas possible en ce qui les concerne*»⁶².

⁶⁰ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 87

⁶¹ Ibid.

⁶² KANT Emmanuel, *Idée d'une histoire universelle au point de vue cosmopolite*, in *La philosophie de l'histoire*, trad. S. Piobetta Aubier Montaigne, 1947, p. 60

Pour E. KANT, on est là confronté à une difficulté : si chez les abeilles ou les castors la conduite individuelle de chacun est inspirée par le souci du bon fonctionnement de la collectivité, ce comportement ne leur est imposé que par l'instinct. L'autre initiation à un tel comportement serait le fait de se conformer à une Raison absolutisée. Or, E. KANT de constater que l'homme n'est totalement déterminé ni par l'un ni par l'autre, constatant même que "de-ci de-là, à côté de quelques manifestations de sagesse pour des cas individuels, on ne voit en fin de compte dans l'ensemble qu'un tissu de folie, de vanité puérile, souvent aussi de méchanceté puérile et de soif de destruction"⁶³.

Pour E. KANT, la cause est entendue : les hommes n'ont en fait pour la plupart aucun projet individuel et aucune éthique personnelle ; de plus, ils n'ont aucun souci du bien de la collectivité. Dès lors, assumant la posture du philosophe, E. KANT prend une sorte de pari : *«Le philosophe ne peut tirer de là aucune autre indication que la suivante : puisqu'il lui est impossible de présupposer dans l'ensemble chez les hommes et dans le jeu de leur conduite le moindre dessein raisonnable personnel, il lui faut rechercher du moins si l'on ne peut pas découvrir dans ce cours absurde des choses humaines un dessein de la nature : ceci rendrait du moins possible, à propos de créatures qui se conduisent sans suivre de plan personnel, une histoire conforme à un plan déterminé de la nature»*⁶⁴.

Cela explique que E. KANT définisse son travail ainsi : *«Une tentative philosophique pour traiter l'histoire universelle en fonction du plan de la nature, qui vise à une unification politique totale dans l'espèce humaine, doit être envisagée comme possible et même comme avantageuse pour ce dessein de la nature»*⁶⁵.

Ces derniers mots sont explicites ; en effet, comment comprendre que E. KANT considère la «tentative philosophique» comme «avantageuse pour ce dessein

⁶³ Ibid.

⁶⁴ Ibid., souligné par l'auteur

⁶⁵ KANT, 1947, op. cit., p. 76, souligné par l'auteur

de la nature» autrement qu'en postulant que le philosophe, en révélant ce dessein, en facilitera l'accomplissement.

Ainsi sa charge est-elle aisément compréhensible : il s'agit de découvrir quel est ce «*dessein*» que la «*nature*» a constitué pour l'humanité afin de pousser celle-ci à s'y conformer. La place de l'éthique est dès lors fixée : influencer le comportement des individus pour qu'ils agissent de manière à faire advenir cette fin. Elle se voit donc bien conférer un objectif de régulation. Ce rapprochement est d'autant plus légitime que, dans le même texte, E. KANT lui-même l'évoque, se référant d'ailleurs explicitement à la notion de système : «*Bien que nous ayons une vue trop courte pour pénétrer dans le mécanisme secret de l'organisation (de la nature), cette idée pourrait nous servir de fil conducteur pour nous représenter ce qui ne serait sans cela qu'un agrégat des actions humaines comme formant, du moins en gros, un système*»⁶⁶.

En suivant ici E. KANT, on aboutit à une conception dogmatique de l'éthique : il convient de faciliter l'avènement de ce qui, de toute façon, sera (le vrai est le bien).

Mais, pour cela, E. KANT suppose la possibilité (et même le devoir) pour la philosophie d'agir sur le comportement des individus afin qu'il soit conforme au «*dessein de la nature*».

L'idée que, face à la nécessité que détermine la nature, l'homme puisse faire usage d'un quelconque libre arbitre, adoptant des valeurs imprévisibles et participant ainsi d'une histoire elle-même imprévisible est totalement absente.

En cela, sa philosophie est tout à fait conforme à celle de G. W. F. HEGEL qui affirmait «*que peuples et individus sont les **moyens** et les **instruments** d'une chose **plus élevée**, plus vaste qu'ils ignorent et accomplissent inconsciemment. (...) La Raison gouverne le monde*»⁶⁷.

Pour G. W. F. HEGEL également l'histoire a un sens qui doit nécessairement se réaliser et qui passe par l'action des hommes qui, même s'ils n'en ont

⁶⁶ Ibid., souligné par l'auteur

⁶⁷ HEGEL Georg Wilhelm Friedrich, *La raison dans l'histoire*, trad. K. Papaisannou, Plon, 1965, p. 110

généralement pas conscience, en permettent l'avènement : «*Les hommes réalisent leurs intérêts, mais il se produit en même temps quelque autre chose qui y est cachée, dont leur conscience ne se rendait pas compte et qui n'entraîne pas dans leur vue*»⁶⁸.

Or, c'est précisément cette "chose cachée" qui est la plus importante et qui impose une limite à la "réalisation de leurs intérêts" par les hommes : il faut à toute force que la Raison puisse exercer son influence et que l'Histoire s'accomplisse jusqu'à son point final.

Dès lors, un comportement raisonnable de la part de l'être humain consiste à subordonner la recherche de son intérêt personnel au fait de tenir son rôle dans l'histoire. C'est exactement, selon G. W. F. HEGEL, la «*mission de l'éthique*».

Mais appliquant le principe de Raison jusqu'à son terme, G. W. F. HEGEL ne peut envisager que chacun ne s'y conforme, c'est-à-dire ne subordonne dans les termes adéquats son intérêt particulier à l'intérêt général et plus encore à ce processus indépassable que constitue l'histoire.

Ainsi, on retrouve bien chez G. W. F. HEGEL une séquence déjà rencontrée : l'état de la société, résultat d'un processus historique détermine le contenu et les valeurs d'une éthique à laquelle chaque être humain ne peut raisonnablement que se conformer et donc suivre de manière univoque.

D'autres auteurs, tout en conservant le point de vue du dogmatisme, s'opposent à l'idée selon laquelle une situation sociale et historique ne pourrait induire qu'un et un seul système de valeurs, qu'une et une seule éthique. Ainsi, F. ENGELS postule que deux individus évoluant dans le même contexte peuvent parfaitement obéir à deux éthiques personnelles différentes et que, pour comprendre cela, il est nécessaire de prendre en compte les caractéristiques de leurs personnalités respectives.

Il se situe donc explicitement en opposition avec G. W. F. HEGEL : «*Chez HEGEL, la réalisation de son idée absolue, et la marche irrévocable vers cette*

⁶⁸ HEGEL, 1965, op. cit., p. 111

idée absolue constituait l'enchaînement interne des événements historiques. (...) On substituait ainsi une nouvelle Providence mystérieuse»⁶⁹.

Et F. ENGELS de revenir sur l'idée que la nature fixerait l'évolution d'une société (développée par E. KANT) et déterminerait le comportement des individus, mais pour la critiquer, car dans cette hypothèse *«rien ne se produit en tant que but conscient, voulu»⁷⁰.*

Au contraire, F. ENGELS affirme que *«dans l'histoire de la société, ceux qui agissent sont exclusivement des hommes doués de conscience, agissant avec réflexion ou avec passion et poursuivant des buts déterminés, rien ne se produit sans dessein conscient, sans fin voulue»⁷¹.* Mais c'est aussitôt pour faire remarquer que *«ce n'est que rarement que se réalise le dessein voulu ; dans la majorité des cas, les nombreux buts poursuivis s'entrecroisent et se contredisent, ou bien ils sont eux-mêmes a priori irréalisables, ou bien encore les moyens pour les réaliser sont insuffisants»⁷².*

Ainsi, dans le domaine de l'éthique, il est, dans la perspective que trace F. ENGELS, totalement impossible de prévoir quelle éthique adoptera un individu ou encore comment un contexte social va déterminer ses valeurs. En cela, il se situe en opposition avec les réflexions de E. KANT et G. W. F. HEGEL précédemment évoquées.

Son comportement est donc également imprévisible quant à son expression concrète, tout comme pour ce qui est de ses conséquences.

Dès lors, il convient de justifier ce qui permet de qualifier cette approche de dogmatique. Pour cela, il faut encore se reporter au texte de F. ENGELS qui, après avoir affirmé sa différence en soutenant que les individus déterminent par eux-mêmes le sens de leurs propres actions, ajoute : *«Mais cette différence, quelle que soit son importance pour l'investigation historique, surtout d'époques et d'événements pris*

⁶⁹ ENGELS Friedrich, *Ludwig Feuerbach in Etudes philosophiques*, 1961, p. 47

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ ENGELS, 1961, op. cit., p. 48

⁷² Ibid.

isolément, ne peut rien changer au fait que le cours de l'histoire est sous l'empire de lois générales internes. (...). Partout où le hasard semble jouer à la surface, il est toujours sous l'empire des lois internes cachées, et il ne s'agit que de les découvrir»⁷³.

Ainsi, si l'individu est libre, s'il est impossible de prévoir comment il réagira, quelles valeurs il adoptera, quel sens il donne à ses actions, l'aspect dogmatique se joue dans l'agrégation des comportements individuels pour donner corps aux mouvements historiques et sociaux.

Face à ces derniers, F. ENGELS prétend pouvoir tirer des lois générales. Dès lors, il retrouve la problématique de E. KANT ou de G. W. F. HEGEL. Simplement, si ceux-ci considéraient l'individu comme déterminé de l'extérieur, et que donc son comportement prévisible était la base du mouvement qui faisait que "ce qui doit advenir advient toujours", F. ENGELS considère que chacun fixe pour lui-même son comportement, le sens de son action. Simplement, ceux-ci n'ont aucune importance, tout se joue à un niveau plus "macro", où il est possible de saisir les lois historiques, et donc là aussi, "ce qui doit advenir advient toujours".

La perspective tracée par les auteurs appréhendant la *business ethics* en termes régulationnistes est beaucoup plus proche de celle défendue ici par F. ENGELS que par G. W. F. HEGEL et E. KANT.

Pour eux, il est inapproprié de postuler qu'un contexte social ou la situation d'un système économique fixe le contenu d'une éthique que tous les sujets adoptent et à laquelle ils se conforment. Mais, en revanche, il existe une loi générale selon laquelle tout système tend à se réguler pour bien fonctionner et l'éthique sert d'outil à cette fin. Dès lors, peu importe que des individus différents puissent avoir des éthiques différentes, de toute façon celles-ci contraindront les comportements de chacun de manière à ce qu'ils soient compatibles entre eux pour permettre un bon fonctionnement du système. C'est en cela que, pour ces auteurs, l'éthique participe de la régulation du système.

⁷³ ENGELS, 1961, op. cit., p. 48-49

II.2. Une analyse micro-économique relevant de la sophistique

Nous avons donc établi que les auteurs analysant l'éthique des affaires au regard d'une régulation à laquelle elle participerait adhèrent à la proposition de F. ENGELS selon laquelle «*ceux qui agissent sont exclusivement des hommes doués de conscience, agissant avec réflexion*»⁷⁴.

Cela a une conséquence majeure : les agents économiques ont pleinement conscience des valeurs qui les font agir, de l'éthique qui les fait décider ou juger d'une action.

Dès lors, si à l'échelle macro-économique on a établi que pour les régulationnistes les conditions du système déterminent la nécessité d'une éthique, reste à s'interroger sur ce qui pousse, à l'échelle micro-économique, un individu ou une entreprise à se conformer à une éthique.

L'examen des analyses présentées par les auteurs régulationnistes nous permettra d'avancer que, si nous avons établi que ceux-ci développent à l'échelle macro-économique une analyse dogmatique, ils ont, au niveau micro-économique, une approche relevant de la sophistique. En effet, au terme des analyses de ces auteurs, l'éthique est appréhendée comme un bon moyen pour un individu d'atteindre ses objectifs ; et l'atteinte de ceux-ci est seule capable d'attester de la qualité de cette éthique.

a) Le meilleur résultat individuel n'est possible qu'en tenant compte des impératifs d'une coordination satisfaisante des actions de chacun

Pour étayer cela, on peut se rapporter aux hypothèses soutenues par J.G. PADIOLEAU selon qui : «*le néo-capitalisme contemporain invoque deux principes généraux de rectitude collaborant à sa régulation -le fait d'assurer le*

⁷⁴ ENGELS, 1961, op. cit., p. 48

fonctionnement correct d'un système. D'une part (...) le critère de l'efficacité, qui permet d'accorder fins et moyens. D'autre part, avec non moins de force, le néo-capitalisme affirme que ses objectifs, comme l'enrichissement, et ses procédures - l'individualisme, la propriété privée- sont des modes légitimes d'action, fondés, justifiés par le respect de valeurs ou de normes (honnêteté, confiance, légalité, etc)»⁷⁵.

Le constat de base est donc posé : le respect de valeurs ou de normes est tout aussi important pour la régulation du système que la recherche d'efficacité. Et, les agents économiques doivent marquer dans leurs comportements qu'ils sont pleinement conscients de cela. Dès lors, l'éthique aura pour tâche *«tout bonnement de sensibiliser dirigeants ou subalternes à des questions évidentes mais essentielles (...) : quelles règles de décision suivre permettant de satisfaire des critères parfois antagonistes d'efficacité (profit, croissance, etc) ou de légitimité (respect du droit, équité, droits individuels, etc) ?»*⁷⁶

Car chacun des agents économiques (individus ou entreprises) doit bien comprendre, dans cette approche, que leur réussite pleine et entière ne peut se réaliser que dans le cadre d'un marché sain et honnête. Ainsi, chacun de leurs actes économiques ne conduit pas seulement à un résultat en termes de rentabilité, il a également des conséquences pour ce qui est du bon fonctionnement du marché (qui lui-même influe sur la rentabilité).

On pourrait être tenté de rapprocher ces considérations des conseils que donnaient les auteurs manageriaux avocats de l'éthique des affaires prêchant pour un respect de l'éthique par les entreprises et leurs membres. Mais, en réalité, la perspective est radicalement différente : pour ces auteurs, il s'agissait de rappeler que le comportement éthique d'une entreprise contribuait grandement à l'opinion qu'en avaient ses partenaires, ses salariés, ses clients, etc, et que cela se ressentirait dans la suite de leurs relations.

⁷⁵ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 86

⁷⁶ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 89

L'argumentation des régulationnistes est toute autre : pour eux, toute action d'un individu dans le cadre d'une entreprise a, par essence, un double impact puisqu'elle ne porte pas seulement sur la production de biens et services mais tout autant sur le fonctionnement du système économique lui-même.

Ainsi, l'émergence de l'éthique des affaires n'est nullement incompatible avec le fait que les entreprises continuent à agir en considérant que leur vocation première est de faire du profit. Simplement, elles ont intégré le constat au terme duquel, pour cela, un marché efficient constitue une condition *sine qua non*. Elles acceptent donc de réduire l'éventail de leurs actions possibles et de leurs pratiques envisageables afin de le sauvegarder.

De même, les individus voient ainsi leurs comportements balisés, bornés, ce qui également constitue une condition nécessaire à ce bon fonctionnement.

Cela conduit d'ailleurs J.G. PADIOLEAU à assimiler l'éthique des affaires à une approche contractuelle : «*A bien y voir, les règles de la morale des affaires ne s'apparentent-elles pas à des contrats régulateurs des jeux entre les protagonistes d'une firme ?*»⁷⁷

Et cet auteur va même jusqu'à faire du respect de cette éthique un gage de succès : «*La coordination plus ou moins heureuse de l'activité des individus et des groupes ne réside-t-elle pas dans des accords, formels ou implicites, négociés ou contraints, sur des règles d'interaction ?*»⁷⁸

Or, ce sont précisément ces accords, ces règles que fixe la *business ethics*.

Par là même, nous avons mis à jour un critère d'appréciation de ce que peut être une bonne éthique des affaires : on appréciera comme telle toute éthique contribuant à fixer un bon cadre pour la coordination. Ce critère paraît se justifier d'autant mieux qu'il détermine en même temps une condition nécessaire au bon fonctionnement du marché, et donc à la possibilité pour les agents économiques d'avoir

⁷⁷ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 89

⁷⁸ Ibid.

une action efficace. Cela permet, certes, en même temps de proposer un critère acceptable par tous ; J.G. PADIOLEAU affirme d'ailleurs : *«Dans cette perspective, la nouveauté de la démarche éthique correspond, nous semble-t-il, à la volonté de rendre explicite la forme sociale contractuelle de l'entreprise»*⁷⁹.

Mais, en même temps, cela interdit une appréciation personnelle de ses valeurs : une bonne éthique est une éthique qui marche, qui est satisfaisante pour ce qui est de son influence sur la coordination ; il est, dès lors, impossible de la rejeter au nom d'une conception différente du bien.

Ce qui, en revanche, autorisera à la refuser tiendra à une démonstration de son influence nuisible sur le fonctionnement économique du système : comme dans toute approche sophistiquée, le vrai et le bien sont du même côté.

D'ailleurs, J.G. PADIOLEAU est tout à fait clair lorsqu'il prévoit que *«le modèle contractuel facilitera l'absorption des tendances individualistes, sinon opportunistes, des dirigeants et des subalternes qui n'éprouvent plus guère de sentiments de loyauté d'entreprise. De même, la forme contractuelle permettrait de jouer -positivement- avec le pluralisme des intérêts ou avec la diversité des valeurs des salariés»*⁸⁰.

S'il approuve tout cela, ce n'est pas parce qu'au nom de ses valeurs il condamne l'individualisme, mais parce que l'éthique des affaires permet de rendre celui-ci compatible avec un fonctionnement optimal du marché.

b) Une éthique ayant une motivation unique : l'économique

De même, nous pouvons ainsi rendre compte du fait déjà signalé selon lequel "le contenu" d'une éthique ne constitue pas un objet de débat.

A cet égard, il est intéressant d'étudier la manière dont J.G. PADIOLEAU, se situant dans le prolongement des travaux de P. KOTLER,

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 90

reprend la distinction que celui-ci établit entre la «*théorie X*» du marketing où «*le consommateur est une sorte de zombie passif, manipulable et, en définitive, peu digne d'estime*» et la «*théorie Y*» qui «*respecte la personne de l'acheteur, se soucie de son bien-être à long terme*». Il rappelle l'exemple donné par P. KOTLER : «*La vente foraine sur les boulevards est proche des pratiques de la théorie X mais les acheteurs, pour la plupart, ne s'en offusquent pas outre mesure puisque, pour parler populaire, ils savent "à quoi s'attendre"*»⁸¹.

Dès lors, dans cette logique, l'éthique ne contraint pas à condamner ces méthodes car le fait que chacun sache "à quoi s'attendre" permet au marché de fonctionner.

Pourtant, P. KOTLER, dans l'exemple de la vente foraine, évoquait le fait que, dans ce cadre, nombreux étaient les clients trompés et escroqués (malgré le fait qu'ils aient su "à quoi s'attendre").

Dans l'approche que propose J.G. PADIOLEAU ne subsistent plus ni la vérité du marché, ni la valeur de l'éthique : cela trace bien les contours de la sophistique.

Nous sommes en fait là très proches de la perspective de la théorie des jeux dont le problème le plus célèbre est, sans doute, le dilemme du prisonnier. Celui-ci démontre que spontanément le risque est grand d'aboutir à une solution sous-optimale où les deux joueurs ne minimisent pas leurs années de prison.

En revanche, si l'on ajoute une éthique qui leur est commune, celle-ci permet à chacun de mieux anticiper le comportement de l'autre et d'optimiser la solution.

De même, l'approche de l'éthique des affaires que proposent les auteurs partisans d'une analyse en termes de régulation postule qu'au total les chances de gain

⁸¹ PADIOLEAU, 1989, op. cit., p. 90

sont plus fortes pour les entreprises, si chacune conforme son comportement à cette éthique.

Mais, en même temps, il est bien évident que, dans ce cadre, l'éthique est subordonnée à la recherche de profit. Cette subordination s'entend d'ailleurs en un sens large : dans l'entreprise, un individu ne pourrait être conduit à se conformer à une éthique que pour des raisons économiques.

Pour l'énoncer brièvement, l'individu voulant obtenir le meilleur résultat économique se trouve contraint, pour cela, à suivre l'éthique.

Mais cela minore largement tous les référents non économiques pouvant conduire un individu vers l'éthique.

La meilleure objection possible à cette approche univoque des déterminants de l'éthique peut être empruntée au monde du sport à travers l'histoire d'E. LIDDEL, athlète britannique vainqueur du 400 mètres des Jeux Olympiques de Paris en 1924 et dont le film *Les chariots de feu*⁸² nous transmet le souvenir. E. LIDDEL était le meilleur coureur de 100 mètres de son temps. Mais comme la course du 100 mètres des Jeux de Paris se déroulait un dimanche et que E. LIDDEL était un baptiste fervent, il refusa de s'y aligner, laissant la victoire à son ami H. ABRAHAMS que, pourtant, il avait battu régulièrement dans les courses de 1923. Du coup, E. LIDDEL décida, sur les conseils de celui-ci, de s'aligner sur 400 mètres, distance qu'il avait peu pratiquée et qui n'était pas sa spécialité... et il gagna.

L'éthique du sportif conduit celui-ci à courir dans son couloir, refuser tout dopage, s'élancer au retentissement du pistolet de l'arbitre, s'entraîner scrupuleusement. Nous avons énoncé là les principales normes, chères à J.G. PADIOLEAU, nécessaires au bon déroulement d'une compétition sportive et à l'obtention du meilleur résultat ; ce que les régulationnistes caractériseront comme l'éthique du sport, mais l'éthique d'un sportif s'y limite-t-elle ? E. LIDDEL avait respecté toutes ces normes. Mais l'adhésion aux valeurs du protestantisme qui, pour lui,

⁸² *Les Chariots de feu* (*Chariots of fire*, GB), Réalisation : Hugh HUDSON, 1981

étaient les plus importantes entre toutes, l'a conduit à prendre une décision dans le monde du sport et à refuser de s'aligner au départ du 100 mètres des Jeux de Paris dont il avait rêvé depuis des années. C'est cette même loi qui le conduisit à réaliser une performance que personne, pas même lui-même, n'avait prévue sur 400 mètres.

De même, de nombreux éléments non strictement économiques interfèrent toujours dans une décision prise dans l'entreprise. Ainsi, comment rejeter *a priori* l'hypothèse selon laquelle certains comportements, n'ayant aucune justification à l'échelle du marché, font sens pour l'individu qui les porte à existence ? Et donc qu'au nom d'autres valeurs que celles de l'éthique économique une personne renonce à maximiser son profit ou à optimiser l'usage de ses ressources.

III. LES AUTEURS CRITIQUES À L'ÉGARD DE L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES : UNE ANALYSE DOGMATIQUE

Nous avons décrit *supra* l'argumentation des auteurs qui ont adopté une analyse critique à l'égard de la *business ethics*. Pour eux, l'éthique des affaires tient avant tout à un objectif d'endoctrinement et s'apparente à de nombreux égards à une idéologie du travail. Ainsi, sa motivation réelle rejoindrait son effet le plus concret qui est de s'affirmer comme un instrument décisif d'amélioration de la productivité des travailleurs. De plus, elle serait un auxiliaire efficace de la perpétuation d'un certain type de rapports de pouvoir.

Par ailleurs, l'éthique des affaires constituerait un élément important pour toute tentative que l'entreprise, en tant qu'institution, pourrait faire afin d'améliorer la perception dont elle est l'objet de la part de son environnement. Ainsi, elle servirait à démontrer l'influence positive que l'entreprise serait supposée exercer en faveur de la stabilité et du bien être social. Ceci aurait entre autres retombées positives pour l'entreprise de faciliter l'avènement d'un Etat bienveillant à son égard et d'améliorer son image auprès du public, et donc l'acceptabilité sociale à son endroit.

Tout ceci met en exergue le fait que ces auteurs se livrent avant tout à une critique de la *business ethics*, que ce soit sous sa forme "théorisée", telle que la présentent dans leurs ouvrages les avocats de l'éthique des affaires, ou sous les aspects concrets, dans le cadre de ses tentatives de mise à exécution dans les entreprises.

Ainsi, leurs thèses sont-elles à déchiffrer dans ces critiques beaucoup plus que dans la présentation positive de ce en quoi devrait consister selon eux une éthique des affaires.

III.1. L'éthique des affaires conçue comme illusion

Pour rendre compte de la position des auteurs qui ont endossé le rôle de critique de la *business ethics*, une notion empruntée à la philosophie est tout à fait utile car elle permet de résumer l'ensemble de leur analyse ; en effet, au terme de celle-ci, l'éthique des affaires est une illusion.

Pour bien comprendre la portée de cette affirmation, il convient tout d'abord de distinguer l'illusion de l'erreur. Cette même nécessité s'imposa d'ailleurs, dans le cadre d'une recherche portant sur un autre objet d'étude, à S. FREUD : «*Quand je dis : tout cela, ce sont des illusions, il me faut délimiter le sens de ce terme. Une illusion n'est pas la même chose qu'une erreur, une illusion n'est pas non plus nécessairement une erreur*»⁸³.

En effet, accepter de confondre l'erreur et l'illusion en ne les distinguant que «*par leur champ d'application, gnoséologique pour la première, ontologique pour la seconde*»⁸⁴, en se conformant par là à l'usage des auteurs qui s'accorderaient avec la proposition de P. GHRENASSIA selon laquelle «*en toute rigueur, c'est l'erreur qu'on*

⁸³ FREUD Sigmund, *L'avenir d'une illusion*, trad. Marie Bonaparte, PUF, 1980, p. 44

⁸⁴ COMTE-SPONVILLE, op. cit., 1994, p. 9

*doit opposer à la vérité, et l'illusion à la réalité comme le non-être à l'être*⁸⁵, conduit à de graves difficultés que met en évidence A. COMTE-SPONVILLE.

Pour cela, A. COMTE-SPONVILLE rappelle que dans cette conception *«l'erreur serait le contraire de la vérité, l'illusion, le contraire de la réalité ; l'erreur relèverait du discours ou de la connaissance (ce serait une pensée fausse), l'illusion relèverait du réel ou de l'être (ce serait une fausse réalité)»*⁸⁶ (...). *«Mais la notion de fausse réalité est contradictoire, et celle d'illusion, en ce sens, le serait tout autant : une illusion, ce n'est pas une fausse réalité (car il faudrait pour cela qu'elle ne soit rien, ce qui la supprimerait aussi comme illusion), c'est quelque chose qu'on prend faussement pour une autre réalité que ce qu'elle est en effet (la corde qu'on prend pour un serpent, le mirage qu'on prend pour une oasis, le rêve qu'on prend pour une aventure...).* L'illusion, en ce sens, ne serait qu'une erreur portant sur le réel, c'est-à-dire une erreur. Il faut donc trouver autre chose»⁸⁷.

Si une illusion ne peut être confondue avec une erreur, comment la définir ? Deux définitions sont traditionnellement retenues pour expliciter ce en quoi consiste une illusion (l'une due à E. KANT et l'autre à S. FREUD), et l'on sait par ailleurs que la notion d'illusion a été souvent utilisée dans des analyses du phénomène religieux (notamment par K. MARX et par S. FREUD).

Nous reprendrons ces deux définitions qui, si elles ne se confondent pas, sont chacune propres à éclairer notre objet d'étude, avant de reprendre quelques-uns des éléments de l'analyse de la religion dont nous établirons en quoi ils sont fructueux pour notre propre réflexion.

Selon E. KANT, *«est illusion le leurre qui subsiste, même quand on sait que l'objet supposé n'existe pas»*⁸⁸.

⁸⁵ GHRENASSIA Patrick, *l'Illusion*, Paris, Quitette, 1989, p. 11

⁸⁶ COMTE-SPONVILLE, op. cit., 1994, p. 9

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ KANT Emmanuel, *Anthropologie du point de vue pragmatique*, § 13, trad. française, Paris, Vrin, 1979, p. 34

Et E. KANT de donner comme exemple l'apparence transcendantale car «*l'astronome, lui non plus, ne saurait empêcher que la lune ne lui paraisse plus grande à son lever, bien qu'il ne se laisse pas abuser par cette apparence*»⁸⁹.

Ainsi, la connaissance théorique permet-elle à l'astronome de savoir que l'observation qu'il fait est une illusion mais cela ne l'empêche nullement de la ressentir.

C'est ce que rappelle A. COMTE-SPONVILLE : «*L'illusion ne résulte pas de l'ignorance, mais de l'impossibilité où nous sommes -quand bien même nous la concevons- de percevoir la vérité. Telles sont, là encore, les illusions des sens : le fameux bâton qui, dans l'eau, paraît brisé, essayez donc de le voir autrement !*»⁹⁰

En ce sens, donc, affirmer que l'éthique des affaires est une illusion revient à postuler que dans les entreprises les agents, qu'ils soient dirigeants ou salariés, savent positivement que celle-ci ne régit pas les rapports entre les personnes, pas plus que l'action des individus dans l'entreprise, mais que cela ne les empêche pas d'être soumis au discours qu'elle colporte et, donc, de conformer leurs actions à ce qu'édicte l'entreprise, car c'est la seule vérité qui leur soit accessible.

La comparaison la plus probante de cela tient à l'histoire célèbre du Monsieur qui, par une nuit noire, cherche quelque chose sous un réverbère. Un promeneur s'approche et lui demande : "- Qu'est-ce que vous cherchez ?

Le Monsieur qui cherche : - Mon portefeuille.

Le promeneur : - Et vous l'avez perdu ici ?

Le Monsieur qui cherche : - Non, là-bas (et de désigner un endroit très éloigné)

Le promeneur : - Alors, pourquoi cherchez-vous ici ?

Le Monsieur qui cherche : - Parce que là-bas il n'y a pas de lumière !"

Il est évident qu'en langage populaire on dirait que ce Monsieur se fait des illusions s'il espère trouver son portefeuille. Mais, de son point de vue à lui, qui

⁸⁹ KANT Emmanuel, *Critique de la raison pure*, Dialectique transcendentale, Introduction, trad. Tremesaygues et Pacaud, Paris, PUF, rééd. 1963, p. 253

⁹⁰ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 10

désire retrouver son portefeuille, il n'y a de toute façon aucune chance ne serait-ce même de le voir s'il n'y a pas de lumière.

De même, les salariés se voient incités par la *business ethics* à donner le meilleur d'eux-mêmes ; même s'ils savent qu'en réalité elle ne régit pas la vie économique, elle est pour eux la seule source de lumière en ce sens que c'est l'unique système de valeurs vis-à-vis duquel il leur soit possible de se situer.

Ainsi, dans le contexte actuel dans lequel la mode est à la *business ethics* tout discours pour être écouté, toute décision pour être justifiable semble devoir y faire référence. Et donc, même si cette éthique n'est pas suivie dans la réalité (en quoi elle est une illusion), elle s'impose à chacun en tant que référence. Pour illustrer la définition de l'illusion que donne E. KANT, A. COMTE-SPONVILLE rappelle que «savoir que la terre tourne autour du soleil n'a jamais empêché personne de voir le soleil tourner autour de la terre»⁹¹. On peut également rappeler que cela n'empêche personne de se référer à cette illusion dans sa vie personnelle comme en témoignent des expressions telles que "le soleil a tourné à l'horizon", "le soleil s'est caché" ou "se diriger vers l'endroit où le soleil se lève", etc.

De même, chacun est amené à faire référence à l'éthique des affaires sans que cela suppose nécessairement qu'on la prenne pour autre chose qu'un "leurre". Mais la généralisation de sa prise en compte oblige chacun à se situer à son égard. Le fait que les auteurs critiques vis-à-vis de l'éthique des affaires reviennent si souvent sur la montée de ce thème dans les écrits comme dans la pratique du management témoigne de ce qu'en effet ils l'analysent comme une référence obligatoire bien qu'illusoire.

Cela permet de relire les dénonciations des auteurs critiques de l'éthique des affaires et de comprendre quelle est l'utilité ultime de celle-ci. L'observation de l'entreprise au quotidien montre aux salariés les aspects immoraux de sa pratique mais la *business ethics* les conduit à se conformer à ce qu'ordonne l'intérêt de leur firme ; de même, les divers scandales portés à la connaissance du public (altérations de

⁹¹ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 10

l'environnement, irresponsabilité dans le domaine de la santé publique, abus de biens sociaux, etc) indiquent à quels manquements à l'éthique et à quelles nuisances pour la société dans son ensemble certaines pratiques des entreprises ont atteint, mais l'éthique des affaires permet en même temps de s'assurer de mesures législatives prises par un Etat bienveillant, de la fidélité des consommateurs, etc.

Dès lors se pose une autre question : comment expliquer cette attitude duale, dichotomisée des agents économiques (salariés, Etat, consommateurs, etc) ?

Cette interrogation s'impose d'ailleurs à la lecture des travaux des critiques de l'éthique des affaires : si celle-ci est un voile, masquant la réalité de la pratique des entreprises, comment expliquer que les agents soient dupes et que, par exemple, les salariés améliorent leur performance grâce à la *business ethics*, ce que des auteurs comme J.P. LE GOFF, E. FABER, P. FORGET et G. POLYCARPE, etc, supposent explicitement ?

La réponse à cette question est à rechercher dans l'autre définition de l'illusion dont l'énoncé est conforme à la conception qu'en avait S. FREUD : «*Ce qui caractérise l'illusion, c'est d'être dérivée des désirs humains*»⁹².

Pour illustrer cette définition, S. FREUD prend l'exemple de la jeune fille pauvre qui croit qu'un prince va l'épouser ; il fait remarquer que cela n'est pas complètement impossible et que cela s'est même déjà vu dans de rares cas.

Mais ce constat ne change rien sur le fond et c'est ce que A. COMPTE-SPONVILLE établit en faisant remarquer que «*cela ne change rien : la croyance en question, quand bien même elle serait finalement vérifiée, reste une illusion dès lors que le désir (non le savoir) la fonde ; et celle qu'un prince épousera en effet, c'est là le coeur de la définition freudienne, ne se faisait pas là moins d'illusions que les autres*»⁹³.

⁹² FREUD, 1980, op. cit., p. 44

⁹³ COMPTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 11

Ainsi, la définition freudienne de l'illusion nous permet-elle de comprendre comment, dans la perspective des auteurs critiques, la *business ethics* peut avoir un impact : celui-ci existe aussi bien dans des entreprises qui, réellement, démontrent un souci éthique dans leurs décisions que dans d'autres qui, au contraire, se caractériseraient par l'iniquité de leur gestion. En effet, ce qui s'affirme comme crucial dans cette approche, ce n'est pas la pratique effective des entreprises mais le désir des agents que l'éthique soit respectée dans l'entreprise et, plus généralement, dans le monde des affaires.

A cet égard, l'insistance des auteurs critiques à l'égard de l'éthique des affaires sur les nombreux exemples où la réalité du travail demeure inchangée mais où l'éthique sert à proposer un habillage plus convenable constitue un élément de preuve décisif.

Ainsi, J.P. LE GOFF rappelle que les *Principes d'action* de Lafarge-Coppée visent «à faire du travail de chacun un acte créatif». Et J.P. LE GOFF de faire remarquer : «ce qui, on en conviendra, n'est pas une mince affaire. Comment, par exemple, transformer l'activité du balayeur, du manutentionnaire, de l'agent de production sur machine, de la secrétaire qui frappe les textes ou du gestionnaire comptable en acte créatif ? On aura beau vouloir les persuader de la portée éthique et créatrice de leur activité (...) cela ne risque pas de changer grand chose à la réalité effective des tâches vécues quotidiennement»⁹⁴. L'analyse de J.P. LE GOFF porte donc bien sur une illusion qu'il s'agit de faire admettre.

Il serait tentant de conclure avec célérité que le seul objectif est donc de tromper les salariés comme le public. Mais ce serait oublier tout un pan de l'analyse des auteurs critiques vis-à-vis de l'éthique des affaires ; car, en contrepoint de la remarque de J.P. LE GOFF, il convient d'insister sur ce que ces auteurs mettent en exergue l'attente de plus en plus manifeste vis-à-vis de l'éthique, la "demande d'éthique" qui se généralise dans le public. Ainsi, G. LIPOVETSKY écrit : «*Même si*

⁹⁴ LE GOFF, 1995, op. cit., p. 87

certain aspects du néo-management caricaturent davantage l'éthique de la responsabilité qu'ils ne l'incarnent, il faudrait être aveugle pour l'assimiler à un effet de mode, tant il se trouve en consonance avec l'inflexion lourde du nouveau cycle individualiste. Celui-ci (...) accentue le désir d'être traité comme une personne digne de respect et de considération à tous les niveaux de l'existence privée et professionnelle, il intensifie l'exigence de reconnaissance de sa personne et le rejet des signes d'humiliation autrefois à peu près tolérés»⁹⁵.

Si les auteurs critiques insistent de la sorte sur l'attente du public à l'égard du respect d'une éthique des affaires, cela tient à ce que cela peut justifier, pour une part, l'ensemble de leur thèse. En effet, la *business ethics* peut influencer sur les comportements des individus parce que la réceptivité de ceux-ci tient avant tout à leur désir que l'éthique soit respectée (conformément à la définition que propose S. FREUD) et non pas à la réalité de la pratique des entreprises. Ainsi, leur compréhension de l'éthique des affaires est-elle également conforme à la conception que S. FREUD avait de l'illusion qu'il assimilait finalement à un certain type de croyance : *«Nous appelons illusion une croyance quand, dans la motivation de celle-ci, la réalisation d'un désir est prévalante, et nous ne tenons pas compte, ce faisant, des rapports de cette croyance à la réalité, tout comme l'illusion elle-même renonce à être confirmée par le réel»⁹⁶.*

En analysant la *business ethics* conformément aux caractéristiques que S. FREUD attribue à l'illusion, les auteurs critiques vis-à-vis de l'éthique des affaires peuvent tenir une position qui, de prime abord, pouvait sembler paradoxale puisqu'elle consiste à postuler l'efficacité de l'éthique des affaires tout en continuant de soutenir que, dans les entreprises, l'éthique est absente et que seules prévalent la recherche de la performance et de la rentabilité, recherche à laquelle la *business ethics* participe.

Ces auteurs critiques parviennent à allier, dans leur analyse de l'éthique des affaires en tant qu'illusion, les définitions de celle-ci que donnent E. KANT d'une

⁹⁵ LIPOVETSKY, 1992, op. cit., p. 289

⁹⁶ FREUD, 1980, op. cit., p. 45

part et S. FREUD d'autre part : les agents savent objectivement que le monde des affaires, loin d'être régi par l'éthique, déroge souvent à celle-ci, mais comme leur désir que cela change est grand, ils alignent leur comportement sur ce que la *business ethics* les invite à faire, ce qui les conduit à améliorer leur performance dans le cadre de l'entreprise.

III.2. Le parti-pris de la dénonciation de l'éthique des affaires en tant que dispositif d'oppression

Nous avons donc tenté d'établir que les auteurs critiques à l'égard de l'éthique des affaires appréhendent celle-ci comme une illusion. Cela nous conduit naturellement à nous interroger sur le statut que ces auteurs attribuent à leurs propres travaux. En effet, mettre en évidence qu'un phénomène social relève de la catégorie de l'illusion appelle deux attitudes contradictoires : soit le chercheur se contente de décrire la manière dont cette illusion est portée à existence et produit son effet, soit, refusant de s'en tenir là, il considère que son étude doit conduire à donner les moyens de se débarrasser de cette illusion.

En rendant compte supra des travaux de ces auteurs, nous avons insisté sur le fait que leur parti pris était celui de la dénonciation.

L'exemple des travaux ayant porté sur la religion appréhendée précisément en tant qu'illusion démontre que ce type d'analyse se conçoit parallèlement à une recherche des moyens de s'en libérer. C'est ce que nous montrerons à partir des écrits de K. MARX et S. FREUD.

Selon K. MARX, la thèse selon laquelle l'illusion peut permettre aux personnes dont la situation est difficile sinon d'être heureuses du moins de supporter leur condition est indéfendable. Ainsi, pour lui, la religion ne peut fournir aucune espèce de consolation. Au contraire, *«la suppression de la religion comme bonheur*

*illusoire du peuple est l'exigence de son bonheur réel. L'exigence de renoncer aux illusions sur son état est l'exigence de renoncer à un état qui a besoin des illusions*⁹⁷.

La perspective est dès lors tracée : la justification principale à se libérer d'une illusion ne tient pas tant à une volonté de lucidité qu'à ce que toute illusion participe d'un dispositif d'oppression en rendant celle-ci sinon supportable du moins possible.

D'ailleurs, K. MARX illustre son propos par une très belle métaphore : *«La critique a arraché de la chaîne les fleurs imaginaires, non pour que l'homme porte la chaîne prosaïquement, sans consolation, mais afin qu'il rejette la chaîne et cueille la fleur vivante»*⁹⁸.

Ainsi K. MARX peut-il préciser le statut de son propre travail, oeuvre de recherche mais aussi appel à l'action ; il s'agit de mettre l'homme dans une situation où il puisse lui-même donner un sens à sa vie : *«La critique de la religion désillusionne l'homme, afin qu'il pense, agisse, façonne sa propre réalité comme un homme désillusionné, ayant accédé à la raison, afin qu'il gravite autour de soi-même et par là autour de son véritable soleil»*⁹⁹.

Mais, pour cela, il est inconcevable, selon K. MARX, de tenter de démontrer que l'illusion religieuse apporte, selon la formule populaire, "de mauvaises réponses à de bonnes questions" mais, au contraire, que les questionnements mêmes dont celle-ci est porteuse sont à la base de l'oppression dont elle participe.

Ainsi, la question à laquelle K. MARX veut s'atteler est beaucoup plus "à quoi ça sert ?" que "comment ça marche ?". C'est ce qu'il exprime en affirmant : *«La critique n'a pas besoin de chercher à s'expliquer avec cet objet, car elle sait ce qu'elle doit en penser. Elle ne se donne plus comme une fin en soi, mais simplement comme un*

⁹⁷ MARX Karl, *Critique de la philosophie hégélienne du droit* in *Oeuvres choisies*, Tome 1, Gallimard, collection "Idées", p. 39, souligné par l'auteur

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Ibid.

moyen. *Sa passion essentielle est l'indignation, sa tâche essentielle la dénonciation*»¹⁰⁰.

Ces quelques lignes s'appliquent à merveille aux travaux des auteurs critiques à l'égard de la *business ethics*. Pour eux aussi, l'objet de leur travail n'est certainement pas de juger de la valeur de l'éthique des affaires ou de proposer des éléments pouvant permettre d'en refonder une nouvelle mais d'indiquer comment la *business ethics* participe au dispositif destiné à améliorer la performance de l'entreprise au mépris de l'intérêt de ses salariés d'une part et du public d'autre part.

De cela, la manière dont E. FABER présente son livre, dont le sous-titre est "Éthique et entreprise", est caractéristique. *«Prétendant jouer un rôle central qui dépasse très largement sa fonction économique, l'entreprise s'arroge le droit d'intervenir dans tous les domaines : l'éducation, la culture, les loisirs... la morale, tentant de faire oublier ce pourquoi elle est constituée : la recherche du profit et du pouvoir qui en découle. C'est ce rôle exorbitant et dangereux que dénonce l'auteur, car il y va de la liberté de l'individu qui, avant d'être un producteur ou un consommateur, est d'abord un citoyen*»¹⁰¹.

De même, la présentation de l'ouvrage de J.P. LE GOFF ne prétend à aucun moment tracer les contours d'une véritable éthique des affaires dont la possibilité même est niée. En revanche, il s'agit de montrer que *«la mode de l'entreprise et de son éthique s'est érigée à la dimension d'un véritable mythe*»¹⁰² et ceci pour *«mettre à jour les pratiques de la manipulation des individus auxquelles ils donnent lieu*»¹⁰³.

De plus, cette approche de l'éthique des affaires en tant qu'illusion permet de mesurer à quel point l'analyse développée par les auteurs critiques est différente de celle des régulationnistes. En effet, selon ces derniers, la *business ethics* a avant tout

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ FABER, 1992, op. cit., quatrième de couverture

¹⁰² LE GOFF, 1995, op. cit., quatrième de couverture

¹⁰³ Ibid.

pour fonction de permettre une régulation du système économique. Ainsi, si elle est une illusion, il ne faut surtout pas s'en libérer, car le risque d'explosion du système est trop grand et c'est précisément ce qu'il faut éviter à tout prix.

Au contraire, pour les auteurs critiques, l'explosion que pourrait provoquer l'abandon de cette illusion est un risque assumé (et même parfois une éventualité souhaitable).

Cette différence dans l'appréciation, que l'on peut avoir vis-à-vis d'une illusion était d'ailleurs déjà évoquée par S. FREUD, dès 1927, dans *l'Avenir d'une illusion* au sujet de la religion : «*Je vous prie de noter la différence entre votre attitude et la mienne en face de l'illusion. Vous devez défendre de toutes vos forces l'illusion religieuse : si elle vient à être discréditée, alors votre univers s'écroule, il ne vous reste qu'à désespérer de tout, de la civilisation et de l'avenir de l'humanité. Je suis, nous sommes libres d'un tel servage. Etant préparés à renoncer à une bonne part de nos désirs infantiles, nous pouvons supporter que certaines de nos espérances se révèlent comme étant des illusions*»¹⁰⁴.

Ainsi, sur ce point, S. FREUD rejoint-il K. MARX : la réponse à la question consistant à savoir s'il est bon de se défaire d'une illusion ne souffre aucune équivoque, ne nécessite aucun débat contradictoire car elle est nécessairement affirmative.

De même, toutes les analyses des auteurs qui se situent dans une perspective critique vis-à-vis de la *business ethics* conduisent à conseiller de s'abstenir de tenir compte, au moment de prendre une décision, des recommandations formalisées des entreprises en matière d'éthique.

Dans tous ces cas, le fondement de ces prises de position se trouve dans une étude "externe" de ces illusions que constituerait la religion ou la *business ethics*. En effet, de même qu'il n'est nullement question pour K. MARX et S. FREUD de proposer une réponse alternative aux questions que pose la religion et auxquelles elle

¹⁰⁴ FREUD, 1980, op. cit., p. 78

propose des réponses, il ne s'agit pas plus pour J.P. LE GOFF, E. FABER, P. FORGET et G. POLYCARPE, etc, de tenter d'esquisser les traits d'une "nouvelle" ou d'une "autre" éthique des affaires.

Au contraire, il s'agit de démontrer que la religion tout comme l'éthique des affaires dissimulent une vérité (qui par ailleurs est tout à fait connaissable).

Et donc, de même que dans leurs critiques K. MARX ou S. FREUD ne veulent pas se limiter à une religion en particulier mais prétendent s'adresser à toutes, celles des auteurs s'insurgeant contre la *business ethics* ont l'ambition de démontrer l'impossibilité de toute véritable éthique des affaires dans le cadre du système capitaliste.

Ainsi, J.P. LE GOFF écrit : *«Puisqu'on déclare qu'on en a fini avec la contrainte et la domination dans le travail, avec le modèle issu du XIX^e siècle, il nous a semblé utile de revenir aux sources et d'examiner de plus près les pratiques patronales et les conseils promulgués à l'époque pour la direction de la production. Un modèle d'autorité et d'encadrement patronal voit le jour dans le courant du siècle dernier. Il va accompagner le développement industriel et est loin d'avoir disparu aujourd'hui. (...) La morale est elle-même partie intégrante de ce nouvel ordre productif»*¹⁰⁵. L'hypothèse soutenue ici par J.P. LE GOFF est explicite : la supposée nouvelle préoccupation éthique qui aurait émergé récemment n'existe tout simplement pas. Le discours sur l'éthique est co-substantiel du capitalisme mais son unique motivation, toujours et partout, tient à une recherche de rentabilité. Mais en même temps notre constat de ce que les auteurs critiques vis-à-vis de l'éthique des affaires se limitent à une étude externe tient à une explication simple : leur argumentation s'articule autour de la thèse selon laquelle l'objectif de l'éthique des affaires consiste en une amélioration de la rentabilité des entreprises sans se préoccuper de son contenu autrement qu'à la lumière de cet objectif.

-

¹⁰⁵ LE GOFF, 1995, op. cit., p. 12, souligné par nous

III.3. L'éthique des affaires n'est pas un discours de vérité

Nous avons vu comment la notion d'illusion pouvait nous aider à comprendre l'attitude des salariés à l'égard de l'éthique des affaires. A partir de la définition que E. KANT donne de l'illusion, nous avons pu préciser qu'il était possible pour le personnel d'une entreprise d'être soumis à cette illusion que serait la *business ethics*, tout en sachant positivement que le contenu de celle-ci ne règle pas en réalité les rapports économiques entre les agents. Grâce à la définition de S. FREUD, il nous a été possible d'explicitier en quoi le cadre d'analyse tracé par les auteurs critiques à l'égard de l'éthique des affaires présuppose que les agents soient réceptifs à celle-ci, fut-elle une illusion, dans la mesure où leur désir de voir les rapports entre les personnes de l'entreprise comme les relations entre firmes s'y conformer est grand.

Ainsi, au terme de l'analyse développée par les auteurs critiques à l'égard de l'éthique des affaires, celle-ci a, pour les salariés comme pour le public, de nombreuses caractéristiques correspondant à celles par lesquelles la philosophie identifie généralement une illusion.

Mais l'examen de cette littérature critique montre également que ce n'est pas sur l'appréhension de l'éthique des affaires par les salariés ou par le public qu'elle se centre mais bien plutôt sur les motivations, la signification de la *business ethics* du point de vue de l'entreprise et de ses dirigeants.

Certains des auteurs critiques s'attachent même à une question plus générale, que E. FABER, pour introduire un chapitre à l'intitulé tout à fait édifiant sur l'orientation du livre ("Les mobiles du crime"), synthétise par la question : «*Pourquoi le capitalisme veut-il être éthique ?*»¹⁰⁶

A ces questions les auteurs critiques donnent toute une série de réponses dont certaines ont été évoquées *supra*. Mais avant d'y revenir, il convient d'observer que, selon eux, si pour les salariés l'éthique des affaires est une illusion, pour les

¹⁰⁶ FABER, 1992, op. cit., p. 65

entreprises et leurs dirigeants elle est au mieux un «bluff»¹⁰⁷ ou au pire une «manipulation»¹⁰⁸, voire un «mensonge»¹⁰⁹, sachant qu'en tout état de cause les propositions que ces mots qualifient ont en commun de n'être jamais conformes à la vérité.

Ainsi E. FABER distingue deux significations à l'émergence de l'éthique des affaires : d'une part, alors que les entreprises sont mortelles et que le capitalisme est un mode de production lié à un temps et à un lieu, il s'agit de faire croire à l'immortalité des unes et de l'autre. D'autre part, elle contribue à gommer les traits caractéristiques et originaux de chacun des salariés pour mieux les fondre dans le moule de l'identité d'entreprise : *«C'est là où la tentation de l'éthique est doublement source de la mode pérennitaire : d'abord en justifiant la pérennité, car ce qui est moral doit perdurer ; ensuite, en codifiant le rapport, l'appartenance de l'individu à l'identité. Car, pour être crédible, la culture d'entreprise, nourricière et vestale de l'identité, ne peut naturellement pas véhiculer d'autres valeurs que des valeurs d'apparence ou à connotation morale»¹¹⁰.*

Par ailleurs, E. FABER avance que si, en vérité, l'entreprise et, sur un plan plus général, le capitalisme ne sont au service que de quelques uns, ils veulent faire croire qu'ils sont au service de la collectivité : *«Le capitalisme détient désormais le monopole des systèmes économiques réputés viables. Or, c'est bien connu, les monopoles ne sont acceptables que s'ils sont service public. Au service de la cité, donc du bien public, le capitalisme éthique peut donc être accepté, mais non forcément le capitalisme tout court, qui ne sert a priori que le bien privé»¹¹¹.*

C'est ce même défi que doit affronter parallèlement, et à son niveau, l'entreprise : *«Pourquoi l'entreprise veut-elle être éthique ? A cette question, l'argument idéologique apporte une réponse évidente : au prix d'une OPA au rabais*

¹⁰⁷ FABER, 1992, op. cit., p. 108

¹⁰⁸ LE GOFF, 1995, op. cit., p. 97

¹⁰⁹ FORGET et POLYCARPE, 1990, op. cit., p. 89

¹¹⁰ FABER, 1992, op. cit., p. 63

¹¹¹ FABER, 1992, op. cit., p. 70

sur des valeurs prétendument morales, qu'aucune institution ne semble plus en mesure de lui disputer, en proclamant sa vertu urbi et orbi, seculis seculorum, universel et immortel, s'arrogeant la totalité du temps et de l'espace, le capitalisme vertueux rejoindrait l'empereur Auguste sur son piédestal : "Maître de lui-même, comme de l'univers"»¹¹².

Mais E. FABER précise cependant que si, d'une part, l'entreprise bluffe en cachant sa nouvelle volonté de puissance sous de fausses velléités à servir l'intérêt général, elle ment encore pour cacher que, dans tout cela, seul son résultat économique la pousse : *«La quête de la morale à laquelle celle-ci (l'entreprise) se livre doit trouver ses origines ailleurs que dans la volonté de masquer une surpuissance, un arbitraire, un monopole. Au nom de leur responsabilité utilitariste, si la vie de l'entreprise est tous les jours plus complexe et difficile, les praticiens ne peuvent pas non plus se payer le luxe des convictions d'un acte gratuit, d'une simple volonté de s'auto-réguler, d'une vertu sans contrepartie. (...) Car le patron est utilitariste ou n'est pas. Le management est pragmatique. La morale sert donc l'entreprise. L'éthique lui est utile»¹¹³.*

Enfin, E. FABER met en exergue la nécessité de maintenir les salariés dans la condition d'affidés alors que la situation économique a bouleversé les fondements de leurs relations avec l'entreprise : *«Sous la pression conjuguée d'un environnement en perpétuelle évolution et d'un recul de "l'économie" au sein des valeurs sociales, la composante salariale de l'entreprise est infiniment moins tangible qu'elle ne le fut au temps glorieux de la croissance facile. "Le lien salarié-entreprise s'est transformé et a perdu de sa qualité affective", constate Jacques Barraux»¹¹⁴.* Dès lors, pour E. FABER, le jeu joué par l'entreprise est simple : si les conditions objectives de production ont quasi-naturellement desserré la "qualité effective" du "lien

¹¹² FABER, 1992, op. cit., p. 72

¹¹³ FABER, 1992, op. cit., p. 73

¹¹⁴ FABER, 1992, op. cit., p. 85, citation de Jacques BARRAUX, postface à l'ouvrage d'O. LECERF, *Au risque de gagner*, Ed. de Fallois, 1991, p. 236

salarié-entreprise", la *business ethics* a pour mission de servir de base à un dispositif qui, au mépris de cette vérité, tente de les restaurer.

Le thème de la dissimulation de la vérité par l'entreprise à l'égard du salarié est d'ailleurs souvent évoquée par les auteurs critiques ; ainsi, J.P. LE GOFF la reprend à son compte. Dans un chapitre dont le titre est "De la servitude volontaire en entreprise", il a intitulé un sous-chapitre "L'entreprise broyeuse" (là aussi, ces formules sont révélatrices de la tonalité de la littérature critique) ; il écrit, au sujet du management éthique, qu'il «*entend instrumentaliser cette logique (de la servitude volontaire en entreprise) de laquelle il participe pleinement. Il incite les individus à poursuivre indéfiniment leurs efforts (...). Il ne cesse de leur faire croire qu'ils en sont toujours de plus en plus proche (de l'analyse du leader d'excellence)*»¹¹⁵.

L'expression «*faire croire*» ici utilisée par J.P. LE GOFF nous apparaît très importante. En effet, elle nous confirme cette propension des auteurs critiques à postuler que l'éthique des affaires a pour principale vocation de détourner les salariés de la vérité des rapports dans l'entreprise, à être un vecteur de manipulation. Nous le savons bien, ce que l'on veut «*faire croire*» c'est ce qui n'est pas vrai. J.P. LE GOFF, comme d'autres auteurs critiques, est à ce point sensible au thème de la vérité dans le cadre de son travail sur l'éthique que cela l'amène encore à citer pour les critiquer G. ARCHIER et H. SERIEYX lorsqu'ils écrivent à propos du projet d'entreprise : «*En fait, le processus d'élaboration a beaucoup plus d'importance que le résultat : qu'importe un projet un peu difforme si, au bout du compte, chacun a participé à sa construction et y retrouve une partie de la vérité pour laquelle il est prêt à se battre*»¹¹⁶.

Si J.P. LE GOFF dénonce alors le fait que le projet d'entreprise soit conçu comme un outil de mobilisation interne, il est intéressant que ce soit précisément cet extrait qu'il ait choisi de citer pour le critiquer. Ce qui le contrarie, dans le cadre de

¹¹⁵ LE GOFF, 1995, op. cit., p. 111, souligné par nous

¹¹⁶ ARCHIER Georges et SERIEYX Hervé, *L'entreprise du troisième type*, Seuil, Paris, 1984, p. 47, cité par LE GOFF, 1995, op. cit., p. 100

son travail sur l'éthique, tient au fait que G. ARCHIER et H. SERJEYX se "contentent" d'une "partie de la vérité", celle qui leur est utile. Et J.P. LE GOFF de remarquer que si la quête de toute la vérité ne les motive pas, c'est qu'au fond la vérité leur indiffère, ce qui discrédite, à ses yeux, leur approche.

Il apparaît d'ailleurs que cette remarque est généralisable : le point de focalisation des travaux des auteurs critiques à l'égard de l'éthique des affaires tient à une dénonciation de celle-ci en tant qu'illusion ou que mensonge. Ce qui les choque particulièrement, c'est qu'elle développe un corpus qui n'est pas conforme à la vérité, ce qui constitue à leurs yeux un argument suffisant pour la rejeter. Jamais, en revanche, ils ne critiquent la *business ethics*, positivement ou négativement, en référence à une conception explicite du bien.

Pourtant, une telle conception est évidemment souvent sous-jacente et il est d'autant plus curieux qu'elle ne soit jamais clairement explicite. Ainsi, J.P. LE GOFF est amené à critiquer la *business ethics* et le "management moderniste" pour les valeurs qu'ils mettent en avant : «*Dans cette optique, compétitivité et aliénation vont de pair : la compétitivité ne s'acquiert qu'au prix de l'aliénation des individus*»¹¹⁷.

En cela, il reprend à son compte une analyse qui se situe dans la lignée de celle que K. MARX avait développée en son temps en donnant une description de l'aliénation des ouvriers : «*L'ouvrier devient une marchandise d'autant plus vile qu'il crée plus de marchandises. La dépréciation du monde des hommes augmente en raison directe de la mise en valeur du monde des choses. Le travail ne produit pas que des marchandises ; il se produit lui-même et produit l'ouvrier en tant que marchandise, et cela dans la mesure où il produit des marchandises en général*»¹¹⁸.

La thèse de J.P. LE GOFF selon laquelle la compétitivité (valeur revendiquée par nombre de codes d'éthique d'entreprises) «*ne s'acquiert qu'au prix de l'aliénation des individus*» sous-tend une désapprobation fondée sur le fait que, selon lui, cela implique que les individus se livrent totalement dans le cadre d'un travail dont

¹¹⁷ LE GOFF, 1995, op. cit., p. 112

¹¹⁸ MARX Karl, *Manuscrits de 1844*, Editions sociales, p. 57, souligné par l'auteur

les raisons initiales deviennent abstraites, et donc, elle repose sur une conception du bien.

De même, K. MARX a écrit : «*L'ouvrier est à l'égard du produit de son travail dans le même rapport qu'à l'égard d'un objet étranger. Car ceci est évident par hypothèse : plus l'ouvrier s'extériorise dans son travail, plus le monde étranger, objectif, qu'il crée en face de lui devient puissant, plus il s'appauvrit lui-même et plus son monde intérieur devient pauvre, moins il possède en propre*»¹¹⁹.

La référence à une éthique d'inspiration marxiste est donc présente chez les auteurs critiques même si elle n'est jamais explicite.

Un autre élément de preuve de cela est fourni par le fait que, dans le texte des *Manuscrits de 1844* où K. MARX définit l'aliénation, la comparaison immédiate qu'il avance est faite avec la religion ; or, nous avons eu l'occasion de mettre en évidence que, pour le courant critique, l'éthique des affaires est une illusion, notion dont le plus bel exemple, selon K. MARX et S. FREUD, est justement constitué par la religion.

Ainsi, K. MARX affirme à propos de l'aliénation : «*Il en va de même dans la religion. Plus l'homme met de choses en Dieu, moins il en garde en lui-même. L'ouvrier met sa vie dans l'objet. Mais alors, celle-ci ne lui appartient plus, elle appartient à l'objet*»¹²⁰. Le parallèle avec la manière dont J.P. LE GOFF analyse l'éthique des affaires s'impose lorsque celui-ci écrit : «*L'entreprise a ses nouveaux héros, travailleurs infatigables, affrontant toutes les difficultés, surmontant toutes les épreuves en perpétuels gagnants. Les cadres sont de tous côtés invités à s'identifier à cette image. Cette logique identificatoire n'a pas de fin (...). Elle est facilitée par l'adoption des valeurs de l'éthique de l'entreprise qui poussent l'individu à s'investir totalement dans son travail au point que le résultat de celui-ci ne peut plus que lui échapper pour ne participer qu'au but commun*»¹²¹.

¹¹⁹ Ibid., souligné par l'auteur

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ LE GOFF, 1995, op. cit., p. 110-111

Il apparaît donc que si d'une part l'éthique des affaires est rejetée par les auteurs critiques au motif qu'elle n'est pas conforme à la vérité, ces auteurs postulent, d'autre part, que la vérité est que l'éthique des affaires contribue à l'aliénation des travailleurs.

III.4. Le dogmatisme des auteurs critiques à l'égard de l'éthique des affaires

Nous avons donc montré que, selon les auteurs critiques à l'égard de l'éthique des affaires celle-ci a avant tout pour mission de cacher la vérité du fonctionnement des entreprises et du capitalisme en général.

Cette thèse prétend se fonder sur la description de la mise en application de la *business ethics* et sur une analyse de ses conséquences. Cependant, elle ne se limite pas à cela ; elle comprend également une dénonciation (terme, par exemple, explicitement utilisé par E. FABER, pour préciser ses objectifs) et parfois une condamnation des intentions ayant présidé aux tentatives d'instaurer une éthique des affaires ainsi que des modes de réalisations concrètes de celle-ci, au motif que justement dans tous ces cas la vérité se trouve bafouée.

Cette argumentation apparaît de prime abord comme parfaitement cohérente : la non-conformité à la vérité motive une condamnation morale ou, dit autrement, l'éthique des affaires confine au mensonge ou à l'illusion ce qui justifie son rejet.

Cependant, c'est oublier que dans de nombreuses situations, il apparaît tout aussi évident que ce type de raisonnement ne tient pas. A cet égard, les oeuvres littéraires ou cinématographiques où un héros, homme d'affaires avisé ou chevalier d'industrie, prend des libertés avec la vérité sans que nous le désapprouvions, témoignent de ce que, bien souvent, la vérité est surpassée, à nos yeux, par une autre valeur qui nous paraît mieux caractériser le bien. Par exemple, dans le film

d'O. WELLES *Citizen Kane*¹²², le magnat de la presse, Charles Foster Kane, dont l'histoire est racontée, cache avec soin à ses collaborateurs et au public la mauvaise santé financière du journal qu'il dirige, *Inquirer*. C'est que, pour lui, l'important est de bousculer l'ordre établi symbolisé par le vieux patricien Gettys ; et comme les pertes du journal ne le mèneront pas à la faillite dans un avenir proche, il accepte de faire courir ce risque à ses salariés, eu égard à la mission dont, ensemble, ils s'acquittent et dans laquelle ils s'investissent totalement. Ainsi, personne ne fait grief à Kane de ce mensonge par omission et de laisser croire que le journal se porte bien car il est au service d'une cause que nous approuvons, quitte à faire fi du destin des autres journalistes.

Cet exemple nous montre qu'*a priori* le critère de conformité (ou non-conformité) à la vérité ne peut suffire à condamner l'éthique des affaires. D'ailleurs, les auteurs managériaux dont nous avons décrit les positions consistant en une défense de la *business ethics* développent leur analyse sans jamais y faire référence. Au contraire, une des hypothèses sous-jacentes est qu'il est très possible que l'éthique des affaires ne corresponde pas à la vérité ; mais, en même temps, ils postulent que son application d'une part conduira les individus à adopter une conduite permettant une efficacité optimale de leurs entreprises, ce dont chacun, y compris ces individus salariés de l'entreprise, doit se féliciter puisque chacun en tirera des retombées positives, et, d'autre part, provoquera une amélioration du niveau général de l'éthique dans les affaires, ce dont nous avons décrit, à la suite de leurs analyses, les bienfaits. Dès lors, au regard de leurs conceptions de ce qui est bien, les auteurs managériaux considèrent que la vérité n'a *a priori* aucune influence.

Au contraire, les critiques de la *business ethics* postulent que "si ce n'est pas la vérité, ce n'est pas bien" et, donc, dans le cas de leur étude de l'éthique des affaires, que "puisque ce n'est pas la vérité, ce n'est pas bien". C'est ce que nous avons redéfini comme une position dogmatique.

¹²² *Citizen Kane*, film américain d'Orson WELLES, 1940

Mais, réciproquement, pour ces auteurs, dire la vérité c'est aller vers le bien et, donc, la seule éthique des affaires qui leur semble acceptable est celle qui révèle la vérité sur les rapports économiques et sociaux, l'activité de l'entreprise, etc. Ces auteurs semblent donc vouloir reprendre à leur compte un adage célèbre selon lequel : "seule la vérité est révolutionnaire".

En cela, l'appréhension que ces auteurs ont de leur propre travail est éminemment morale. En révélant la "vérité" sur l'éthique des affaires ils permettent de balayer les pratiques trompeuses des entreprises permettant qu'advienne à terme une véritable éthique des affaires (dont à aucun moment ils n'ont écarté l'ambition).

Cela explique que la totalité des auteurs de ce courant prétendent développer une thèse générale expliquant ce qui, dans le fonctionnement du système capitaliste et de ses entreprises a nécessité ce recours à l'éthique. A titre d'exemple, on peut restituer l'axe principal de quelques uns de ces travaux. Selon J.P. LE GOFF, *«l'imaginaire industriel»*, après s'être présenté successivement à travers *«l'utopie saint-simoniennes»* et le *«courant chrétien modernisateur de l'après-guerre»*, s'incarne désormais dans l'éthique des affaires ; selon E. FABER, elle s'insère dans une tentative plus globale de *«l'entreprise de s'arroger le droit d'intervenir dans tous les domaines : l'éducation, la culture, les loisirs, la morale»* ; selon G. LIPOVETSKY, il s'agit d'une évolution *«post-moderniste des démocraties»*, *«répudiant la rhétorique du devoir austère et intégral, couronnant les droits individuels à l'autonomie, au désir, au bonheur»* ; nous pourrions ainsi résumer en quelques phrases la thèse de chacun des auteurs critiques mais l'important est de comprendre que tous ont en commun de prétendre éclairer de manière décisive les déterminants jusqu'alors cachés de l'éthique des affaires : là aussi, leur ambition est de révéler la vérité sur l'éthique des affaires.

Enfin, il convient de s'interroger sur la signification que peut avoir la posture que ces auteurs adoptent dans leurs critiques des contempteurs comme des praticiens de l'éthique des affaires. En effet, nous avons vu qu'ils s'en tiennent à leur sujet à une prise de position du type : "ce sont des menteurs". En effet, c'est à ce type

de dénonciation des partisans de la *business ethics* qui ne font pas ce qu'ils prétendent faire que se livrent les auteurs critiques.

Mais nous avons pu nous attendre à ce que leurs critiques soient beaucoup plus radicales et s'articulent autour d'une formule plus violente, du genre : "ce sont des salauds". En effet, nous avons vu qu'ils soutiennent que l'éthique des affaires contribue à la manipulation, à l'aliénation de la force de travail, au mensonge à l'égard des salariés comme du public, etc. Mais les qualifier ainsi revient à soutenir qu'à l'aune de leur conception (à eux, les auteurs critiques) du bien, l'éthique des affaires et ses tenants sont condamnables car il n'est pas souhaitable de contribuer à asservir le personnel, de tromper le public, etc.

Au contraire, ils préfèrent toujours une critique du type : "ils prétendent augmenter l'autonomie du personnel, ils l'asservissent" ; "ils prétendent contribuer à la préservation de l'environnement, ils polluent" ; "ils prétendent contribuer au bien commun, ils polluent", etc. C'est en cela que nous soutenons que leurs critiques s'articulent autour de "ce sont des menteurs", plutôt que "ce sont des salauds".

Est-ce à dire pour autant que si la *business ethics* "se contentait" de pousser à l'asservissement, à la corruption, etc, en le revendiquant explicitement (ce que l'on voit parfois lorsque certains hommes d'entreprise développent une argumentation du genre "oui, nous volons, nous corrompons, etc, mais le business ne peut fonctionner autrement, c'est en quelque sorte leur "éthique du business"), leurs critiques se tariraient ?

Il est évident que non, tant est ardente, à la lecture de leurs travaux, leur propension à la liberté, la fraternité, la réalisation de chacun dans son travail, etc. Mais, simplement, critiquer les effets de l'éthique des affaires obligerait ces auteurs à se référer explicitement à leur propre conception du bien plutôt qu'à des énoncés prétendant à la vérité qui, par définition, est universelle.

Cela nous révèle un autre aspect du dogmatisme de l'approche des auteurs qui critiquent l'éthique des affaires : ils prétendent développer une analyse universellement valide et non pas afférente à leur conception personnelle du bien.

III.5. Le maintien d'une corrélation forte entre éthique et performance dans le cadre de l'analyse des auteurs critiques à l'égard de l'éthique des affaires

Un autre aspect de la critique des auteurs de ce courant est à mettre en exergue : elle se cantonne dans l'affirmation selon laquelle, en réalité, les entreprises utilisent l'éthique à leur profit. Mais jamais personne ne postule que cela pourrait "ne pas marcher". Ils se limitent à soutenir que "ça marche et c'est ignoble". En cela, l'approche éthique se maintient dans la même logique que l'analyse des auteurs managériaux, avocats de la *business ethics*. En effet, les premiers font l'hypothèse de l'influence réelle et tangible de celle-ci sur les résultats économiques et la déplorent alors que les seconds font exactement le même constat pour s'en féliciter. C'est donc bien que tous ces auteurs acceptent une métahypothèse selon laquelle il existe une loi générale qui fait que, si les agents économiques se conforment à un certain comportement, le "système" fonctionne. Mais est-ce que la véritable négation des thèses des auteurs managériaux ne consisterait pas à soutenir que la *business ethics* pourrait n'avoir aucun impact ? Ne serait-ce pas une condition nécessaire pour sortir du dogmatisme. Alors qu'en fait l'analyse des auteurs critiques consiste plutôt à affirmer que les entreprises "font semblant" de se soumettre aux règles de l'éthique et à déplorer que cela ait une influence positive sur le résultat économique, alors qu'ils préféreraient que les entreprises respectent l'éthique, ce qui les conduirait à obtenir de bons résultats.

Et donc, en fait, leur analyse peut s'interpréter comme un regret de ce que les entreprises entament une quête éthique pour en tirer des avantages concrets et que ceux-ci ne se présentent donc pas comme une conséquence inattendue d'un comportement éthique scrupuleux.

Mais jamais l'hypothèse que l'éthique n'aurait aucune influence sur le résultat économique et financier n'est évoquée.

CONCLUSION - CHAPITRE III

Dans ce chapitre, nous avons établi que la quasi totalité des approches de l'éthique des affaires, au-delà de leurs divergences profondes, développent toutes des analyses oscillant entre dogmatisme et sophistique et qu'elles font coïncider le vrai et le bien. Sur quel type d'attitude cela débouche-t-il pour le management ?

Le vrai a pour objet de décrire l'univers conformément à la réalité : si une proposition décrit correctement un élément de la réalité, elle sera considérée comme vraie et fautive sinon. Aussi, le vrai a-t-il vocation à faire l'objet d'une connaissance. En effet, il est logique de vouloir connaître la vérité sur les choses afin de pouvoir déterminer ses décisions, ses actions, et que celles-ci fournissent le résultat escompté.

A partir du moment où l'éthique des affaires assimile le bien à une vérité, il ne peut exister qu'une seule conception du bien qui soit acceptable et celle-ci devient objet de connaissance. Face à une décision à prendre, à une action à mener, il n'y a qu'une seule attitude morale qui soit recommandable. Ainsi, il devient nécessaire, face à tout dilemme éthique, de déterminer la réponse exacte, vraie, correcte sachant qu'il en existe forcément d'autres qui sont erronées. L'éthique des affaires tient, dès lors, de la science ou de la technique et a pour objet d'étudier quelles sont les valeurs "vraies, exactes". Il n'est plus question de développer un point de vue différent et chacun doit, au contraire, acquérir la connaissance de ce corpus afin qu'il serve de base à des comportements adéquats.

Enfin, la référence à l'éthique des affaires en tant que science ou technique indique que personne ne peut légitimement prétendre décider de son contenu, fût-elle pour lui-même. Le fondement de l'éthique est externe au sujet. Dès lors, seuls des experts peuvent la formuler, soit grâce à des raisonnements spéculatifs sur la nature des choses (démarche dogmatique), soit en en postulant les effets en rapport à des objectifs fixés (démarche sophistique).

Par ailleurs, si les valeurs morales sont assimilées à des vérités dont il est possible de prévoir l'effet concret, l'éthique à laquelle elles servent de fondement ne

peut avoir que des conséquences positives dans la sphère pratique et conduit à adopter les réponses correctes dans le cadre des activités quotidiennes.

Ceci vaut également pour l'activité particulière que constitue le management. S'astreindre aux règles de l'éthique des affaires revient à adopter l'hypothèse aux termes de laquelle ces règles conduisent à prendre les décisions adéquates, à accomplir les gestes appropriés, à développer les actions adaptées du fait même qu'elles seront guidées par une appréhension correcte de la réalité étayant des jugements de valeur "vrais". Dès lors il est compréhensible que l'éthique de l'entreprise constitue la base de recommandations, et ceci que la logique sous-jacente de son adoption soit dogmatique (le monde est régi par de grandes lois universelles qui s'imposent à nous et, parmi celles-ci, certaines déterminent la nature du bien) ou sophistique (l'éthique permet d'adopter les attitudes et comportements propres à nous faire atteindre nos objectifs). En effet, suivre ses prescriptions conduit à adopter les décisions adéquates à la manière dont peuvent nous influencer, par exemple, la comptabilité analytique ou le marketing (dont l'étude du corpus s'impose également et de manière analogue).

Le détour par la philosophie, en nous permettant de rapprocher les travaux d'éthique des affaires de certains paradigmes de la philosophie éthique (dogmatisme et sophistique), nous a permis d'en mieux comprendre la logique interne. En particulier, elle démontre comment il est possible de soutenir l'hypothèse selon laquelle suivre les recommandations de l'éthique, dans le cadre de l'activité développée dans l'entreprise, conduit tout naturellement à avoir de bons résultats économiques : cette conviction est appropriée à une conception de l'éthique conjoignant le vrai et le bien. Un manager ayant d'abord pour mission de concourir à l'action de la firme ne peut que se conformer à l'éthique dans son activité puisque celle-ci le guide vers les décisions les plus adéquates en faveur de l'entreprise. Ainsi, à l'évidence, l'éthique constitue-t-elle un objectif managérial pertinent, approprié.

Mais, en même temps, puisque les conceptions de l'éthique des affaires relèvent d'une logique dogmatique ou sophistique, il n'est pas étonnant que l'on

n'aborde guère la question de savoir si l'éthique peut constituer un objectif managérial pertinent lorsque cet adjectif est synonyme de "judicieux" ou d'"influent".

En effet, l'éthique se définissant de manière externe au sujet, la question de l'élaboration d'une éthique disparaît. Il ne peut s'agir de s'interroger sur l'éthique et d'ergoter sur ce que peut enjoindre le bien. Une fois reconnues les valeurs que celui-ci détermine, il s'agit seulement de les enseigner (un peu à la manière dont un professeur de sciences physiques, de sciences économiques ou de gestion peut enseigner ; s'interrogeant éventuellement sur sa pédagogie, mais tenu par un corpus théorique indiscutable puisque vrai ; serait-il pensable d'enseigner que la gravitation vaut autre chose que $9,81 \text{ m/s}^2$?).

De même, puisque l'éthique consiste en une formulation de grandes lois universelles, il serait impensable de ne pas suivre ses injonctions (la voie tracée par le marquis de SADE, reconnaissant l'existence de Dieu et outrepassant délibérément ses commandements en affirmant que c'est là la meilleure façon d'aller au paradis, étant évidemment impossible à suivre pour un manager dans le cadre de son activité en entreprise ; en effet, elle le conduirait à avoir un comportement contraire à l'éthique et à affirmer que cela constitue la meilleure manière de s'acquitter de son travail, tout en reconnaissant parfaitement que l'éthique est garante de sa performance).

CHAPITRE IV

*LA POSSIBILITE DE COEXISTENCE
DE POLITIQUES HARDIES EN FAVEUR DE L'ETHIQUE
ET DE PRATIQUES IMMORALES
AU SEIN DE LA MEME ENTREPRISE*

PRÉSENTATION - CHAPITRE IV

Dans les trois premiers chapitres, nous avons vu que les auteurs de *business ethics* sont nombreux à considérer qu'il est possible de fonder par la théorie les valeurs que les agents doivent suivre dans la sphère pratique, dans leurs actions quotidiennes, au sein de l'entreprise. De plus, une mise en pratique de ces valeurs garantirait d'excellents résultats économiques.

L'observation des argumentations avancées par nombre d'entreprises engagées dans des programmes, parfois audacieux, de promulgation de l'éthique en leur sein semble confirmer que ces hypothèses sont largement partagées. En revanche, l'examen d'un exemple, à travers le cas de la Lyonnaise des Eaux, démontrera que, nonobstant les résultats économiques, l'engagement éthique d'une entreprise, étayé sur ce type de base peut conduire à des errements alors que l'éthique était supposée constituer l'objectif primordial de cette démarche.

I. LA LYONNAISE DES EAUX : UNE ENTREPRISE TENTANT DE TRAITER L'ÉTHIQUE COMME UN OBJECTIF PRIORITAIRE À TRAVERS UNE POLITIQUE AFFIRMÉE

Les entreprises qui ont le mieux adhéré à la "vague éthique" de ces dernières années, au point d'en faire parfois un engagement significatif, n'ont pas semblé plus épargnées, dans le même temps, par des pratiques non éthiques.

Ainsi, si Schneider et la Lyonnaise des Eaux ont parrainé, à raison de 600 000 F par an¹ à l'Ecole Supérieure de Commerce de Lyon la création de la première chaire d'éthique des affaires en 1989 dans le cadre de laquelle leurs PDG respectifs se faisaient un devoir de donner des conférences, ces deux entreprises ont, depuis, eu maille à partir avec la justice.

¹ Cf. *Le Monde*, article du 27 septembre 1994, p.15/47, "Enseigner l'éthique des affaires", signé par Jean-Michel DUMAY

En ce qui concerne Schneider, les autorités belges ont pu lui reprocher de s'être livrée à des manoeuvres aboutissant à une spoliation des actionnaires minoritaires.

Le cas de la Lyonnaise des Eaux est encore plus intéressant dans la mesure où certains de ses dirigeants ont, sans cesse, mis en avant depuis de nombreuses années leur souci de l'éthique, et qu'en même temps cette entreprise s'est trouvée mêlée à plusieurs affaires qui se matérialisaient par des actes incompatibles avec une quelconque exigence éthique, qui allaient à l'encontre des règles légales et, parfois, par un produit défectueux.

Cette concomitance d'actes délictueux et d'une référence permanente à la morale fait de la Lyonnaise des Eaux un cas particulièrement intéressant à examiner dans le cadre d'une thèse sur l'éthique, afin d'en situer les enjeux. En effet, si cette entreprise a désormais adopté une position en pointe sur ce sujet, il n'est nullement évident que cela soit dans le but de contrebalancer ses errements passés ; l'examen de la communication interne et externe du groupe Lyonnaise des Eaux démontre au contraire que nulle rupture n'est évoquée. Ainsi, la référence à l'éthique était tout aussi prégnante au moment où les indécidables les plus graves avaient lieu.

L'examen de la politique suivie par l'entreprise Lyonnaise des Eaux en matière éthique conduit d'abord à relever le souci particulier que cette entreprise a affiché depuis longtemps vis-à-vis de ce domaine, ce qui l'a amenée à en faire une constante, tant du point de vue de l'élaboration de dispositifs que de son discours.

Nous avons souligné que la Lyonnaise des Eaux avait fait figure de pionnier en participant à la création de la première chaire d'éthique des affaires jamais créée en France, et ceci dès 1989. Or, cet intérêt soutenu se perpétue jusqu'à présent, et la Lyonnaise des Eaux fait encore figure de novateur lorsqu'elle publie son premier rapport sur le gouvernement d'entreprise, dans le cadre d'une politique de transparence particulièrement hardie. Ainsi, présentant ce rapport le jeudi 13 juin 1996, J. MONOD a dévoilé qu'il gagnait 4,6 millions de francs par an, auxquels viennent s'ajouter 500 000 F de jetons de présence, et qu'il disposait de 35 000 stock-options. La presse

insista d'ailleurs à cette occasion sur le caractère exceptionnel que pouvait avoir ce type de révélation dans le monde des patrons français². Cette annonce se situait d'ailleurs dans le prolongement d'une politique volontariste à l'égard de l'éthique, menée tous azimuts à l'échelle de l'entreprise tout entière (140 000 personnes à travers le monde) et dont l'évocation fournit l'occasion de présenter toute la panoplie des dispositifs susceptibles d'être mis en place :

- des comités d'audit ("pour la clarté de l'information des actionnaires"), un comité d'éthique ("pour le respect des règles sur le terrain"), un comité des rémunérations et des nominations des dirigeants du groupe et de ses filiales cotées créés en 1995, ont rendu leurs premières conclusions ;

- le Président de la Lyonnaise des Eaux s'engage désormais personnellement en faveur de l'éthique et s'appuie pour cela sur un "gouvernement d'entreprise", suivant le modèle anglo-saxon ;

- le groupe Lyonnaise des Eaux s'est doté en 1995 d'une charte d'éthique relayée par d'autres codes élaborés par l'ensemble de ses sociétés, dont la revue interne du groupe précise que tous «*sont valables pour l'ensemble des sociétés du groupe*»³.

Ces documents sont intitulés (outre "la charte d'éthique" du groupe) :

- * code déontologique (pôle Eau de Lyonnaise des Eaux)
- * les valeurs de Sita (groupe Sita)
- * code de bonne conduite (Elyo)
- * code de conduite (GTM Entrepose)
- * Notre métier, nos valeurs (Begrenant)

- le groupe a créé une commission chargée d'étudier les missions de parrainage et de mécénat : toutes les opérations dépassant 5 000 francs doivent lui être soumises ;

- en un an, plus de 1 000 cadres, directeurs de filiales, responsables commerciaux ont suivi une formation à l'éthique ;

² Cf. notamment *Le Monde*, vendredi 14 juin 1996, "Les salaires des patrons restent "tabous"", Martine Orange

³ "Terre Bleue", revue interne de la Lyonnaise des Eaux, n° 7, Février-Mars 1996, p. 19

- chaque société du groupe a chargé un de ses collaborateurs de la fonction de "déontologue" (selon l'expression utilisée à la Lyonnaise des Eaux). Si la lecture du nom et du titre des personnes occupant ces fonctions de déontologue peut sembler fastidieuse, elle est néanmoins utile afin de démontrer qu'il s'agit de collaborateurs occupant des postes de haute direction, ce qui indique à quel point le groupe Lyonnaise des Eaux est sensible au thème de l'éthique :

* M. BARNOUIN

Président d'honneur de GTMH et conseiller du Président

* M. DAVID

Directeur général adjoint (GTM-Entrepose)

* M. HENRY

Directeur général adjoint (GTM)

* M. HORGEN

Conseiller scientifique (SITA)

* M. LASSALLE

Président-directeur général (Elyo Nord-Est)

* M. MONNIOT

Directeur de l'exploitation (Chantiers modernes)

* M. PARIS

Secrétaire général (Dumez Construction)

* M. de PREAUMON

Directeur général adjoint des Eaux Municipales (Degrémont)

* M. ROUËSSE

Secrétaire général (Dumez-GTM)

Ainsi, le groupe Lyonnaise des Eaux apparaît-il comme muni de tous les dispositifs formels tels que la littérature de *business ethics* les décrit (cf. *infra*) et se trouve corrélativement en pointe dans son engagement en faveur de l'éthique.

II. UNE ARGUMENTATION EN ACCORD AVEC LES DÉVELOPPEMENTS DU CORPUS D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

L'argumentation développée à l'appui de cette politique est tout à fait similaire à celle que l'on trouve sous la plume des auteurs dont les travaux se présentent comme des plaidoyers en faveur de la *business ethics*. Son point principal est clairement énoncé par R. COULOMB, administrateur, directeur général, lorsqu'il s'emploie à justifier, dans une publication interne au groupe, cette politique auprès des salariés : *«Nous espérons que l'éthique paie à terme ! Ce que l'on sait en tout cas, c'est que le non-éthique met en péril l'existence même de l'entreprise : une perte de réputation suppose toujours une perte de clientèle. A nous d'entraîner le reste de la profession dans un cercle vertueux»*⁴.

Cette déclaration concentre en un résumé fidèle les principaux arguments des tenants de l'éthique des affaires tels que nous les avons recensés au chapitre I :

- l'éthique paie à terme, i.e. que si elle engendre éventuellement des coûts à court terme, elle occasionnera à moyen ou long terme un "retour sur investissement" ;

- l'éthique est la variable déterminante d'un effet de réputation (c'est d'ailleurs ce que rappelle la sentence de Publilius Syrus *«Une bonne renommée est comme un second patrimoine»*, dont l'aphorisme fut l'une des trois phrases ayant servi d'accroche à la campagne de communication lancée à partir du 30 janvier 1996 sur toutes les grandes chaînes françaises de télévision⁵ ainsi que dans plusieurs hebdomadaires⁶) ;

⁴ Déclaration de René COULOMB dans *Terre Bleue*, n° 7, février-mars 1996, p. 21

⁵ TF1, France 2, France 3, M6, LCI, Paris Première

⁶ Paris Match, Le Figaro Magazine, Ça m'intéresse, Géo, Réponse à tout, Sélection Reader's Digest, soit au total une diffusion de 3 666 971 exemplaires (source OJD 1994, reprise par documents internes Lyonnaise des Eaux)

- l'agrégation des comportements vertueux des différentes entreprises d'une profession permet de réguler le fonctionnement du marché, ce qui est une condition nécessaire à l'optimisation des profits.

De plus, la Lyonnaise des Eaux est également au diapason de l'argumentation des défenseurs de la *business ethics* en cela qu'elle conçoit l'éthique comme un instrument de motivation du personnel. C'est ce qui explique la substance de la lettre adressée par J. MONOD à chaque employé du groupe à l'occasion du lancement d'une campagne de publicité institutionnelle portant sur l'éthique de la Lyonnaise des Eaux, et qui s'achève par : «*Vous serez, j'en suis persuadé, les relais actifs de cette campagne de communication dans votre univers professionnel et familial*»⁷. Le but est ainsi d'améliorer l'identification des salariés aux objectifs et valeurs du groupe. C'est également ainsi que sont justifiées les nombreuses actions humanitaires que soutient la Lyonnaise des Eaux et qui ont bénéficié de larges échos en interne, l'objectif étant de faire converger les buts de l'ensemble du personnel ; ce constat ne peut évidemment pas autoriser à nier le mérite engendré par le soutien à des actions en faveur du bien commun.

Enfin, toujours dans le domaine du management des ressources humaines, la Lyonnaise des Eaux justifie la profusion de codes d'éthique au sein du groupe par le fait «*que chacun, pour agir en professionnel responsable, a besoin de règles claires. Voilà pourquoi, depuis plus d'un an, chaque société du Groupe s'est dotée d'un code de conduite professionnelle qui s'impose à tous*»⁸.

L'hypothèse sous-jacente est donc qu'il est dangereux de supposer que tout un chacun serait susceptible de déterminer par lui-même le contenu d'une conduite éthique, et que, donc, les codes d'éthique constituent une partie d'un travail d'éducation nécessaire pour porter à la connaissance des salariés ce que l'éthique ordonne en chaque circonstance.

~

⁷ Transmise au moyen d'une édition spéciale Février 1996 de *Terre Bleue*

⁸ Campagne "L'idée exprimée est une responsabilité acceptée" Lyonnaise des Eaux

Enfin, si nous avons indiqué que la direction de la Lyonnaise des Eaux possède la conviction que «*respecter les principes des plus exigeants est une stratégie gagnante*»⁹, la manière dont cette affirmation est étayée est riche d'enseignements. En effet, la démonstration prend la forme d'un rappel : «*Laissons parler les chiffres. Il y a quinze ans : 10 % du chiffre d'affaires à l'étranger. Aujourd'hui, 43 % et même 60 % pour des entreprises du Groupe comme Degrémont et Dumez-GTM. Nous travaillons dans cent pays. Oui, nous sommes un leader mondial des métiers de l'eau et, avec GTM-Entrepose, un grand du BTP*»¹⁰.

L'argumentation présentée consiste donc à considérer que le respect de l'éthique induit la réussite économique. Ce type de justification est également représentatif de l'argumentation avancée par nombre des auteurs soutenant l'éthique des affaires.

III. LA LYONNAISE DES EAUX : UNE ENTREPRISE AUX PRISES EN SON SEIN AVEC DES PRATIQUES NON-ÉTHIQUES

Pour saisir à quel point le cas de la Lyonnaise des Eaux est intéressant, il est nécessaire de rappeler combien cette entreprise, à côté d'une politique éthique ambitieuse, a vu révélées en son sein des pratiques non-éthiques.

En effet, le groupe Lyonnaise des Eaux a été mêlé à nombre d'affaires qui ont émaillé l'actualité de ces dernières années et qui ont d'ailleurs été largement exposées sur la place publique par la presse ou débattues devant les tribunaux. Or, celles-ci seraient à coup sûr incompatibles avec les impératifs de l'éthique, et ceci d'autant plus que certaines furent d'une gravité extrême.

Par exemple, les magistrats ont éprouvé le besoin, dans l'arrêt concernant leur jugement de l'affaire de la concession des eaux de la ville de Grenoble d'expliquer

⁹ Campagne "Nul ne s'est jamais perdu sur le droit chemin" Lyonnaise des Eaux

¹⁰ Ibid., souligné par nous

qu'«Alain CARIGNON a commis l'acte le plus grave pour un élu, vendre une parcelle de son pouvoir à des groupes privés et en accepter des avantages considérables. (...) Le délit de corruption qu'il a commis porte atteinte profondément aux valeurs de la République»¹¹.

Or, certains dirigeants de premier plan de la Lyonnaise des Eaux ont été mis en cause dans cette affaire qui a porté «atteinte profondément aux valeurs de la République». L'un d'entre eux, L. BERA, Président de la Serepi et Serecom, filiales de la Lyonnaise des Eaux, a été condamné à un an de prison avec sursis et 70 000 francs d'amende. Cela s'explique par le fait que, dans une affaire de corruption, si le corrompu est condamnable, le corrupteur ne doit pas échapper à l'opprobre. C'est ce qui a conduit à ce que l'évocation de la personne du Président de la Lyonnaise des Eaux, J. MONOD, ait été souvent formulée dans le cadre d'analyses dont l'extrait suivant d'un éditorial du journal *Le Monde* donne un reflet assez juste : «S'agissant de l'eau, cette évolution fut particulièrement caricaturale, les armes les plus variées ayant été utilisées par les industriels pour obtenir des contrats de transport et de purification. Dans leur jugement, également sévère à l'égard des corrupteurs, les magistrats ne s'y sont pas trompés, regrettant apparemment que Jérôme MONOD, le PDG de la Lyonnaise des Eaux, n'ait été entendu que comme témoin.»¹²

Même si cette mise en cause de J. MONOD peut apparaître comme bien injuste puisqu'elle revient à refuser l'hypothèse selon laquelle le Président d'un groupe de 140 000 personnes puisse ne pas être au courant de tentatives de corruption élaborées au sein de son entreprise, elle pose cependant la question de la responsabilité morale d'un dirigeant vis-à-vis des errements de l'entreprise qu'il préside et de sa légitimité à rester à sa tête. A. CARIGNON lui-même a d'ailleurs été encore beaucoup plus loin, affirmant au magistrat présidant son procès en appel, le mardi 21 mai 1996 :

¹¹ Extrait du texte intégral des attendus de l'arrêt justifiant la peine infligée à Alain Carignon à l'occasion du jugement des sept prévenus dans l'affaire *Dauphiné News*, 25 septembre - 18 novembre 1995

¹² *Le Monde*, 18 novembre 1995, éditorial "Pour l'exemple"

«On m'accuse d'avoir échangé la concession de l'eau contre une série d'avantages. Avec qui aurais-je échangé quoi que ce soit, sinon avec M. MONOD ?»

En fait, pour les avocats de A. CARIGNON, le *«pacte de corruption»* aurait été conclu à l'occasion du déjeuner du 3 octobre 1987, que leur client prit avec J. MONOD. Celui-ci prétend au contraire qu'il s'agissait d'un déjeuner *«complètement ordinaire»* et il ajouta même *«je passe mon temps à voir des ministres»*¹³. Certains estimeront sans doute que cela était à la fois le signe d'une importance sociale très forte et d'une argumentation très faible.

Mais l'affaire de la concession de l'eau de la ville de Grenoble n'est pas la seule où la Lyonnaise des Eaux ait été mise en cause. En effet, il semble que la corruption du monde politique ait été souvent utilisée par la Lyonnaise.

Ainsi, R. ROUX, ancien Directeur général d'ELYO, l'une des plus importantes filiales de la Lyonnaise des Eaux, a été mis en examen et écroué, le 15 septembre 1995, par le juge toulonnais, T. ROLLAND, qui a instruit l'affaire de la corruption visant le Sénateur du Var, M. ARRECKX, après avoir été mis en examen dans l'affaire des fausses factures des HLM de la région parisienne par le juge E. HALPHEN ; il fait, en outre, également l'objet d'une enquête douanière pour exportation illicite de capitaux en Suisse.

Par ailleurs, dans l'affaire des fausses factures des HLM de la région parisienne, il est apparu que la Lyonnaise payait des émoluments à des personnes qui servaient *«d'intermédiaires»* auprès d'hommes politiques (le cas de R. HALBWAX, proche de M. PANDRAUD, a été souvent cité).

De même, la société Dumez a été mise en cause dans le cadre de l'affaire de sa filiale Maillard et Duclos dont les malversations ont été mises en lumière par la presse. Il est également à noter que la droite ne fut pas la seule en cause dans la distribution des largesses de la Lyonnaise des Eaux (ce qui aurait pu, à la limite, se concevoir comme un engagement politique occulte). Au contraire, le conseiller

¹³ Déposition de M. Jérôme MONOD, entendu comme témoin par le tribunal correctionnel de Lyon dans le cadre du procès de M. Carignon le 27 septembre 1995

rennais, R. VAN RUYMBEKE, a mis en lumière les versements de filiales du groupe à M. REYT, PDG de la Sages, officine du financement illégal du parti socialiste.

IV. DEUX DES VOIES POSSIBLES D'INTERPRÉTATION DE L'ÉCHEC À ATTEINDRE L'OBJECTIF ÉTHIQUE

Le cas de la Lyonnaise des Eaux nous met donc en présence d'une entreprise ayant vu coexister en son sein des pratiques douteuses sur le plan éthique et une politique particulièrement hardie et engagée en faveur de l'éthique.

Comment ce double mouvement peut-il se comprendre ?

Nous avons indiqué *supra* au IV.2 que la direction de l'entreprise avait motivé son engagement en faveur d'une politique éthique par une argumentation conforme à celle du corpus de l'éthique des affaires consistant, en particulier, à prendre le pari selon lequel *ethics pays* et que l'entreprise serait récompensée de sa bonne conduite. Or, il apparaît que certains membres de l'entreprise ont d'évidence, au contraire, gravement dérogé à l'éthique.

L'observation des faits, des déclarations, de la communication interne du groupe Lyonnaise des Eaux conduit à formuler deux constats qui ne sont d'ailleurs pas nécessairement compatibles.

D'une part, certains salariés se sont trouvés en situation de considérer que l'intérêt de leur firme divergeait de ce qu'avait recommandé la morale, et ont choisi de déroger à celle-ci par engagement en faveur de leur entreprise.

D'autre part, on retrouve bien, conformément à ce que prévoyait l'étude du dogmatisme, le thème de l'erreur. La Lyonnaise des Eaux ne présente jamais son engagement actuel en faveur de l'éthique comme une nouveauté ou une rupture par rapport à une époque révolue ; simplement, il se situerait dans la continuité d'une démarche entamée très longtemps auparavant ; mais les valeurs qui en constituent le soubassement devraient être modifiées. Alors qu'à l'époque on insistait sur

l'engagement sans limite en faveur de l'entreprise, on aurait été conduit, face aux errements relevés, à prendre acte de l'erreur qui a été commise et à changer les valeurs constituant la base de l'éthique de l'entreprise pour aller vers des valeurs plus consensuelles.

IV.1. L'intérêt économique de la firme peut primer sur l'éthique en cas de divergence

La Lyonnaise se voulait déjà dans les années 1980 portée par des valeurs, dont il semble qu'elles furent adoptées par certains membres du personnel. Ces valeurs furent d'ailleurs explicitées à l'occasion de la prise de contrôle de Dumez à travers une fusion : *«La pérennité de la Lyonnaise des Eaux passe par le développement de sa taille et par l'obtention de bons résultats financiers. Dans le nouveau contexte de la mondialisation, chacun doit se mettre au service de ce double objectif»*.

Ainsi, la valeur essentielle au service de laquelle la Direction du Groupe appelait à se mettre était-elle déterminée par la viabilité et la rentabilité de l'entreprise ; dans ce contexte, être éthique revenait à contribuer, par tous les moyens, à "ce double objectif". Dès lors, se livrer à des malversations pouvait sembler éthique du moment que celles-ci s'opéraient pour le bien de la Lyonnaise. Et, en effet, il est intéressant de constater que dans les nombreuses affaires dans lesquelles a trempé la Lyonnaise aucune tentative d'enrichissement personnel n'ait été relevée et qu'au contraire la Lyonnaise s'est toujours trouvée en position de corrupteur et non pas de corrompu.

De même, cela peut expliquer que certaines personnes mises en cause n'aient pas cherché à "mouiller" leur supérieur et aient surtout accepté que la Lyonnaise des Eaux se défasse toujours de ses responsabilités en prétendant ne pas être au courant ; à titre individuel, les plus hauts responsables ont toujours fait de même et expliqué avoir ignoré les agissements de leurs subordonnés.

Ainsi, l'affaire de la "caisse noire" en Suisse de la société Elyo est particulièrement remarquable. Dans celle-ci, l'ancien Président de cette filiale de la Lyonnaise a *«laissé entendre implicitement que R. ROUX (ex DG) était seul responsable de la mise en place du circuit financier»*¹⁴. De même, la direction du Groupe refusait toute responsabilité pour les indécrotesses de sa filiale : *«Mercredi, on se refusait, au siège du groupe, à tout commentaire "sur une affaire qui concerne exclusivement Elyo"»*¹⁵. Le plus intéressant est que R. ROUX a longtemps accepté la responsabilité exclusive de ces malversations alors que la presse considérait cette hypothèse comme peu vraisemblable dès le début de l'enquête : *«L'importance des sommes ayant transité par ce compte entre 1991 et 1993 -plusieurs dizaines de millions de francs- semble peu en rapport avec les revenus et le train de vie de l'ancien Directeur général d'Elyo. A titre d'exemple, le 21 décembre 1992, le compte ETCC était crédité de 2,6 millions de francs suisses (plus de 10 millions de francs français) en provenance d'une mystérieuse société panaméenne, Hawyers International Corporation. De même, comment imputer au seul R. ROUX les deux versements effectifs en Suisse, le 22 avril 1992 : l'un sur le compte de l'homme d'affaires proche des socialistes, M. REYT, PDG de la Sages, l'autre sur le compte du Sénateur M. ARRECKX, ancien maire (UDF-RPR) de Toulon»*¹⁶. Tout semble indiquer que "l'éthique" qui a porté R. ROUX consistait à tenter de permettre à son groupe de faire du profit à n'importe quelle condition. Ainsi, il se serait trouvé dans une situation où il lui est apparu que l'intérêt de l'entreprise lui dictait de déroger à la morale et que le fait de se tenir à celle-ci faisait au contraire perdre de l'argent à la Lyonnaise.

De plus, il serait téméraire de juger trop rapidement l'attitude des hauts dirigeants de la Lyonnaise laissant à leurs subordonnés la responsabilité des

¹⁴ *Le Monde*, 14 septembre 1995 - "M.Roux et les dirigeants de la Lyonnaise des Eaux divergent sur la nature d'un compte bancaire suisse" Hervé Gattegno et Roland-Pierre Paringaux

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

malversations. Dans ce contexte, il est tout à fait possible qu'il leur soit apparu que leur invulnérabilité allait dans l'intérêt de l'entreprise.

Il est ainsi utile de rappeler qu'au procès d'A. CARIGNON, à une question d'un avocat de la partie civile qui l'accusait de mentir en niant qu'il ait eu connaissance personnellement de ce que la Lyonnaise des Eaux et la société Merlin avait corrompu A. CARIGNON, il répondit : *«Il s'agit d'un tort considérable et totalement illégitime porté à une société qui ne le mérite pas. Je n'ai jamais entendu M. CARIGNON demander quoi que ce soit en contrepartie»*¹⁷. Ainsi, à une mise en cause s'adressant à lui personnellement, J. MONOD répond en défendant son groupe.

Cette volonté de mettre hors de cause les dirigeants est d'ailleurs évoquée par la synthèse de leur enquête, rédigée le 6 février 1995, par les policiers de la brigade financière, pour expliquer la difficulté à impliquer J. MONOD alors que l'instruction conduite par le juge P. COURROYE avait mis en lumière son rôle personnel : *«De concert, les trois parties contractantes, la mairie et les groupes Merlin et Lyonnaise des Eaux, avaient adopté un scénario destiné, semble-t-il, à élargir du débat pénal M. Jérôme MONOD, PDG de la Lyonnaise des Eaux»*¹⁸.

Ainsi retrouve-t-on bien cette logique consistant à la fois à faire de la rentabilité de l'entreprise une valeur suprême et de l'immunité de ses dirigeants une condition nécessaire à cette fin. Et là encore il semble possible d'affirmer qu'il est apparu aux membres de l'entreprise, et en particulier à ses dirigeants, que l'éthique était incompatible avec l'intérêt de l'entreprise.

Cela a pu, dans les années 1980, déterminer une éthique, si l'on entend par là un ensemble de valeurs déterminant la conduite. Cela peut, en même temps, expliquer que cette "éthique" ait pu coexister, au sein de la même firme, avec des pratiques malhonnêtes et illégales.

¹⁷ *Le Monde*, 28 septembre 1995, souligné par nous

¹⁸ *Le Monde*, 19-20 mai 1996

IV.2. Le thème de l'erreur

En tout état de cause, l'effort de la Lyonnaise des Eaux pour mettre au point des dispositifs destinés à promouvoir l'éthique en son sein est indéniable. De plus, les mises en doute à l'égard de cette éthique mettant en exergue les manquements à l'éthique que cette entreprise a connus jusqu'à un passé récent sont difficilement recevables. Pourtant, certains journalistes voient bien dans ces errements passés l'explication des efforts renouvelés de cette firme en faveur de l'éthique : *«M. MONOD bouscule depuis un an les habitudes et les secrets du monde patronal français parce que, de Grenoble à Dijon en passant par Paris, la Lyonnaise des Eaux n'en finit pas de se débattre dans les "affaires". Plusieurs de ses cadres sont mis en examen, son Président a évité de justesse le même sort»*¹⁹. Or, il n'est nul besoin d'une culture philosophique étendue pour avoir rencontré la notion de rédemption. A l'inverse du domaine du droit où chacun doit rendre compte (jusqu'à la prescription) des actes qu'il a commis, en matière morale, il est toujours possible et souhaitable de "retrouver le droit chemin". C'est à cette logique que se réfère la Lyonnaise des Eaux :

«- Tout cela ne protège pas de l'émergence éventuelle d'"affaires" anciennes ?

*- C'est vrai. Mais l'essentiel est d'agir, pour aujourd'hui et pour demain.»*²⁰

Ainsi, les manquements à l'éthique qui ont émaillé la sérénité du groupe Lyonnaise des Eaux dans le passé n'autorisent-ils pas à douter de son engagement actuel en sa faveur. C'est d'ailleurs dans cette logique que se situe un éditorial du journal du Groupe (non signé et qui engage donc celui-ci) qui prêche pour la thèse du

?

¹⁹ *Le Monde*, Vendredi 14 juin 1996, "La Lyonnaise des Eaux publie son premier rapport sur le gouvernement d'entreprise", Martine Orange

²⁰ Campagne "L'idée exprimée est une responsabilité acceptée" Lyonnaise des Eaux

"nouveau départ" : *«Il faut en finir avec un climat pesant, engendré par les échos d'affaires judiciaires qui ternissent l'image du Groupe»²¹.*

Il s'agirait donc simplement de faire amende honorable, et ce serait la voie vers laquelle s'engagerait le groupe Lyonnaise des Eaux.

Mais tout ceci n'explique pas le changement qui a affecté une entreprise qui a été aussi loin dans la malhonnêteté pour devenir une entreprise se voulant modèle sur le plan éthique. Pour cela, il est tout à fait intéressant d'observer la communication interne du groupe : à aucun moment il n'est fait allusion à un quelconque changement.

Au contraire, la totalité des opérations de promulgation de l'éthique sont présentées comme des prolongements de la campagne *«institutionnelle de 1984. C'était l'époque des messages généreux et génériques : "service client", "des hommes forts", une "eau de qualité, ça ne s'improvise pas"... Toutes ces affiches ont un peu jauni dans les cadres de certains couloirs de bureaux. Aujourd'hui, le contexte dans lequel le groupe opère a changé ; il s'est durci. Les enjeux se sont aiguisés et les moyens à employer nécessitent plus d'ampleur»²².*

G. de PANAFIEU, dirigeant de premier plan du groupe, se situe tout à fait dans le même esprit en déclarant au cours du comité de groupe de 1995 : *«Lyonnaise des Eaux a toujours été guidée par des valeurs fortes. Simplement, dans un contexte qui a changé, il convient de choisir celles qui sont désormais appropriées et de le faire savoir»*. Encore plus explicite, il déclare, au début de l'année 1996, à Strasbourg : *«L'essentiel est de reconquérir la confiance de l'opinion publique. Nous devons parler aujourd'hui, le temps du silence est révolu»*. En cela, il se situe en harmonie avec J. MONOD lui-même qui, à la même époque, déclarait, à Orléans : *«Nos métiers ont été attaqués de façon inconsidérée en France. A chacun de nous d'expliquer que la route est claire malgré le brouillard»*.

~

²¹ *Terre Bleue* - n° 7 - Février-Mars 1996, p. 12

²² *Terre Bleue*, n° 7, février-mars 1996

Pourtant, la référence à une cassure dans l'histoire de l'entreprise qui, soudain, se serait convertie à l'éthique et qui insisterait sur un "avant" et un "après", aurait été facile.

Mais ce n'est pas ainsi que les dirigeants de la Lyonnaise présentent actuellement leur engagement éthique. Pas plus qu'ils ne font allusion à des manquements par rapport à l'éthique de l'entreprise ayant eu lieu dans le passé. S'ils développent le thème de l'erreur, ils se réfèrent à une erreur d'éthique, l'entreprise n'ayant pas adopté à une certaine époque les valeurs correctes, vraies, exactes.

Ainsi, la Lyonnaise des Eaux ne mettrait-elle pas en avant une découverte de l'éthique mais plutôt un changement d'éthique.

Si, dans les années 1980 et au début de la décennie 1990, le profit constituait l'élément le plus important en vue de la pérennité de l'entreprise, désormais celle-ci ne peut plus se concevoir en dehors du respect de l'éthique universelle et de la prise en compte du bien commun. A cet égard, la justification donnée par R. COULOMB, administrateur et directeur général, personnalité de plus haut rang en charge de l'éthique est révélatrice : *«Il y a surtout que pour séduire les investisseurs étrangers, notamment anglo-saxons, on est amené à prendre en compte les règles éthiques appliquées dans les pays les plus avancés dans le domaine de l'éthique des affaires. Il est clair que le renouveau de l'éthique vient du désir d'éviter la désaffection des investisseurs étrangers. C'est plus important que le problème des "affaires"»*²³.

V. de la VAISSIERE, directeur de la communication du groupe, ne dit pas autre chose lorsqu'il explique la mise en place de la décision de proposer une énorme campagne de publicité sur le thème de l'éthique : *«Nous ne voulons pas condamner un passé mais nous adapter à un présent plus exigeant»*²⁴.

D'une certaine manière, tout cela démontre que si la Lyonnaise des Eaux a changé d'éthique, elle est restée dans la même logique ; le groupe ne fait pas le choix volontariste de se conformer au bien, il lui apparaît simplement que cette attitude

²³ *Terre bleue*, n° 7, Février-Mars 1996, p. 21

²⁴ *Terre bleue*, n° 7, Février-Mars 1996, p. 17

constitue désormais la meilleure manière de répondre aux intérêts suprêmes de l'entreprise.

J. MONOD ne dit pas autre chose lorsqu'il déclare : *«Vous n'imaginez pas combien les ministres, les présidents étrangers sont demandeurs de nos codes. Ils m'interrogent : "Qui êtes-vous ?" Je présente les codes. Alors on peut parler : ils savent à qui ils ont affaire»*²⁵.

La justification suprême des codes ne tient donc nullement à la décision prise par une personne ou un groupe de suivre une éthique car celle-ci est simplement une conséquence des attentes et exigences de l'extérieur. Parallèlement, pour être conforté dans la certitude que l'on se conforme à une éthique composée des valeurs adéquates, encore faut-il que cela ait des conséquences concrètes démontrant que l'on a choisi les valeurs les mieux adaptées. Le raisonnement sous-jacent peut se formuler par : "Je me conforme à l'éthique universelle car c'est la meilleure conduite possible dans le monde dans lequel je gravite, eu égard à mes objectifs de rentabilité" et sa cohérence lui est donc fournie par une logique d'entreprise.

Enfin, le cas Lyonnaise des Eaux pose au moins la question de savoir si la direction d'autres entreprises se convertit à l'éthique pour les mêmes raisons et quelles conséquences tout cela a-t-il sur le comportement des salariés (dans la mesure où ce cas démontre que certains membres de l'entreprise sont susceptibles d'avoir des comportements contraires aux normes d'éthique généralement admises, et ceci parfois même au nom de ce que la fidélité à leur entreprise leur semble recommander, démontrant ainsi l'importance de l'interrogation portant sur la réaction des salariés à l'éthique promulguée par leur entreprise).

~

²⁵ *Terre bleue*, n° 7, Février-Mars 1996, p. 14

CONCLUSION - CHAPITRE IV

La Lyonnaise des Eaux figure l'exemple d'une entreprise qui s'est attribué l'objectif de se conformer à l'éthique. Les nombreux manquements qui l'ont affectée démontrent que cet objectif peut se révéler difficile à atteindre. Pourtant, la Lyonnaise des Eaux a adopté depuis déjà longtemps une politique en faveur de l'éthique qui s'incarnait non seulement dans le discours mais dans l'élaboration de dispositifs formels visant à promouvoir l'éthique et dans la désignation d'un certain nombre de responsables éthiques en son sein.

De plus, la justification de cet engagement par les responsables de cette entreprise s'est formulée d'une manière conforme aux hypothèses de la littérature d'éthique des affaires, insistant sur le fait que le respect d'une éthique serait favorable à la performance de l'entreprise.

Pourtant, nombreux ont été les cas où des membres de cette entreprise ont dérogé à l'éthique sans qu'il apparaisse de manière évidente que ce comportement ait été causé par la recherche de leur intérêt personnel, mais où sont apparus, en revanche, des signes clairs d'un dévouement aigü en faveur de l'entreprise.

Cela conduit à avancer deux séries d'hypothèses : d'une part, il est tout à fait possible que ces personnes, par exemple à la lumière des pratiques qu'ils observaient dans les secteurs dans lesquels intervient la Lyonnaise (eaux, travaux publics, etc.), n'aient pas partagé le postulat de la *business ethics* selon lequel l'éthique est pertinente pour l'entreprise car elle aide celle-ci à gagner. Au contraire, le postulat selon lequel l'intérêt de la firme était qu'ils dérogent à la morale, et que l'éthique ne constituait pas le guide "approprié" dans la situation où ils se trouvaient aurait été privilégiée.

D'autre part, il apparaît également possible d'envisager que, dans un contexte donné, les salariés de ce groupe ne se soient pas trouvés en mesure de déterminer quelles décisions, quelles actions l'éthique leur enjoignait de suivre.

Cela peut se concevoir pour deux raisons : soit que l'entreprise ait commis une "erreur", les incitant à suivre des valeurs qui n'étaient pas les "bonnes", qu'elle se soit "trompée" d'éthique en quelque sorte en les déterminant à suivre une éthique non pertinente car non judicieuse quant à son contenu, manquant, par exemple, de cohérence, soit que les dispositifs mis en place par l'entreprise se seraient révélés inefficaces à influencer les salariés, ceux-ci manquant de référents en matière éthique.

Le cas Lyonnaise des Eaux peut ainsi se lire en regard des postulats de la littérature de l'éthique des affaires dont nous avons souligné l'aspect univoque. Il nous conduit à envisager deux hypothèses entrant en contradiction :

1°) Une personne ou une entreprise ne peut-elle choisir de se conformer à l'éthique tout en acceptant la possibilité que cet engagement puisse nuire, dans certains cas, à la performance économique de la firme : cette hypothèse revient à disjoindre le vrai et le bien et à accepter que l'adoption de l'éthique en tant qu'objectif pour l'entreprise au motif qu'elle serait pertinente, appropriée, n'est pas nécessairement évidente.

2°) L'éthique que l'entreprise vise à faire passer à ses salariés n'est pas nécessairement conforme aux valeurs de la morale universelle et mérite donc un examen quant à son processus d'élaboration comme à son contenu, qui peut être plus ou moins pertinent, judicieux. Parallèlement, il convient de s'assurer des conditions dans lesquelles cette éthique proposée par l'entreprise influence réellement le comportement des salariés.

Enfin, dans ce cas est exhibé l'effet pervers le plus patent que puissent entraîner les logiques dogmatique et sophistique. En effet, le postulat selon lequel le respect d'une éthique implique la réussite économique risque de se résumer en un raccourci postulant que le profit est la valeur que doit servir l'éthique de l'entreprise. De plus, si des manques à des valeurs incontestables deviennent par trop évidents, une échappatoire est fournie par l'affirmation selon laquelle on n'a pas volontairement dérogé à l'éthique mais que nos actions ont été guidées par une mauvaise appréciation de ce qu'elle enjoignait, qu'une erreur a été commise.

CHAPITRE V

***LA DISJONCTION DU VRAI ET DU BIEN :
UN CHOIX MANAGERIAL VOLONTARISTE***

PRÉSENTATION - CHAPITRE V

Dans le chapitre III, nous avons rapproché le corpus d'éthique des affaires des courants philosophiques qui unissent le vrai et le bien, qu'il s'agisse de la sophistique ou du dogmatisme. Dans ce cadre, la mission de la *business ethics* est de traduire en des termes concrets et de porter à la connaissance des gens d'entreprise ce que le bien prescrit.

La conception du bien qui sert de fondement à ces prescriptions, tout comme leur contenu, est indiscutable : le bien est conçu comme une vérité. Aussi, les conséquences des décisions, des actions enjointes par cette éthique se conçoivent comme certaines et sont nécessairement positives du point de vue de l'activité économique de l'entreprise. Dès lors, il est pertinent pour le management de se fixer pour objectif de propager le respect de l'éthique.

Cependant, cette démarche ne se concevant qu'en fonction d'une finalité, le résultat économique, à laquelle concourt l'éthique, celle-ci est appréhendée en tant qu'objectif intermédiaire. La démarche éthique dans l'entreprise se réduit donc à rechercher, face à chaque dilemme éthique, la réponse correcte, vraie, adéquate du point de vue moral.

Enfin, nous avons vu que le fait que l'éthique des affaires développe une conception oscillant entre dogmatisme et sophistique la dispense d'une réflexion sur la pertinence de l'éthique en tant qu'objectif managérial aux trois niveaux qu'induit l'étude de la synonymie de ce mot.

En effet, l'éthique est supposée, par essence, "appropriée" dans toutes les circonstances et dans toutes les sphères de la vie, puisque celle-ci conduit toujours à la conduite la plus adéquate, où il est toujours approprié, pertinent de "répondre" par la vertu. De plus, puisqu'il n'existe qu'une seule conception du bien qui détermine une seule véritable éthique, les questions portant sur "quelle" conception du bien, ou sur "comment" faire émerger une éthique pertinente au sens où elle serait judicieuse et cohérente, sont dénuées de bien fondé. Enfin, il est évident qu'on ne résiste pas à

l'éthique universelle, surtout lorsqu'on a compris qu'elle influence positivement le résultat. Et que, donc, elle est par essence influente.

Mais une rapide évocation du cas de la Lyonnaise des Eaux, entreprise qui s'est caractérisée à la fois par son engagement fort dans une politique de promulgation de l'éthique et par des pratiques tout à fait immorales, qui ont filtré dans l'opinion publique, indique les points potentiellement faibles d'une telle logique dans laquelle réussite économique et éthique sont supposées corrélées.

En effet, si l'ambiguïté de cette association peut avoir des conséquences favorables, en augmentant la motivation du personnel ou en rendant l'environnement plus favorable, elle risque de détourner les personnes de l'éthique s'il leur apparaît que tel est l'intérêt de leur entreprise.

Cela démontre la difficulté, pour une entreprise s'étant fixé l'éthique comme objectif, d'atteindre celui-ci. Et, par là même, on trouve des raisons pour contester une approche théorique prenant sa source dans le dogmatisme et la sophistique.

Or, la philosophie recèle également des paradigmes qui, s'écartant résolument de cette voie, disjoignent le vrai et le bien. Dès lors, l'éthique est appréhendée comme un choix qui peut aussi bien s'accommoder du profit, voire s'y référer en tant que valeur centrale, que nuire à la création de celui-ci.

Il nous faut donc évoquer la construction théorique que représente cette nouvelle approche avant de nous interroger sur les implications qu'il pourrait avoir pour l'éthique des affaires.

I. LA DISTINCTION ENTRE SPHÈRE THÉORIQUE ET SPHÈRE PRATIQUE : LE REFUS DE CONSIDÉRER LA CONNAISSANCE COMME FONDEMENT LÉGITIME DES VALEURS ÉTHIQUES

Au chapitre II, nous avons mis en exergue le fait que les systèmes philosophiques conjoignant le vrai et le bien présentaient l'éthique comme une nécessité à laquelle nous n'avons d'autre choix que de nous soumettre pour nous mettre en situation de développer une action efficace.

La portée de l'opposition entre les systèmes qui, en éthique, veulent se fonder sur la volonté par rapport à ceux dont la base est constituée par la nécessité, s'apprécie tout d'abord par ce que les tenants d'une approche conférant ce rôle central à la volonté dissocient radicalement la sphère théorique et la sphère pratique, disjoignent le vrai et le bien.

La question de la séparation ou au contraire de la conjonction du vrai et du bien a fait l'objet d'un débat philosophique intense. En effet, si le courant des auteurs qui élaborent leur système à partir d'une conjonction des deux comprend des penseurs aussi importants que, d'une part, PLATON, E. KANT, G. W. F. HEGEL, et, d'autre part, F. NIETZSCHE et les sophistes, celui qui prétend les disjoindre a également ses racines dans l'Antiquité pour aller jusqu'à des philosophes contemporains (A. COMTE-SPONVILLE, R. MIZRAHI, M. CONCHE) en passant par B. SPINOZA, D. HUME, MACHIAVEL, H. ARENDT, etc.

A. COMTE-SPONVILLE fait remonter ce courant à l'école cynique et à ses premiers penseurs (ANTISTHÈNE, DIOGENE, CRATES) dont il prétend proposer une version moderne et "généralisée" : *«J'appelle cynisme, au sens philosophique du terme, la disjonction entre l'ordre théorique (celui de la connaissance) et l'ordre pratique (celui de la valeur et de l'action), entre le vrai et le bien, entre ce qui est et ce qui doit être»*¹.

¹ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 19

Du point de vue méthodologique, cette distinction a été formalisée par M. WEBER dans *Le Savant et le Politique*, qui se situe en cela dans le prolongement de la pensée de D. HUME². Celui-ci avait mis en exergue la nécessité d'une séparation entre faits et valeurs. Selon M. WEBER, la mission du "savant" tient à une recherche de la vérité. Mais, pour que cette recherche soit recevable, encore faut-il que le "savant" fasse abstraction *a priori* de sa conception du bien qui risquerait d'orienter et, donc, de fausser ses travaux, et ne cherche pas non plus *a posteriori* à démontrer que les résultats de sa recherche valident une position éthique, quelle qu'elle fût. Ainsi, les jugements de valeurs qui fondent l'action ne peuvent prétendre s'appuyer sur la science. Tout au plus, le savant peut-il explorer les conséquences possibles d'une action, jamais en justifier le bien fondé. Et, plus généralement, M. WEBER prétend par là à l'impossibilité de défendre une proposition éthique comme une nécessité scientifiquement étayée.

Mais l'auteur qui s'est le plus attaché à établir une séparation entre la sphère de l'éthique et celle de la vérité est, sans doute, B. SPINOZA. Cela est particulièrement clair dans la discussion qu'il proposa d'un texte d'ARISTOTE qui affirmait : «*Nous désirons une chose parce qu'elle nous semble bonne, plutôt qu'elle ne nous semble bonne parce que nous la désirons : le principe, c'est la pensée ; or, l'intellect est mû par l'intelligible*»³.

ARISTOTE est ici catégorique ; en supposant que notre évaluation à l'égard d'une chose dépend de ce "qu'elle nous semble bonne", il pose que cette qualité précède toute évaluation de notre part et qu'elle constitue pour nous une caractéristique intrinsèque à cette chose. ARISTOTE est encore plus explicite en rejetant l'hypothèse au terme de laquelle une chose pourrait "sembler bonne" en vertu de l'appréciation que nous porterions sur elle.

² HUME D., *Traité de la nature humaine - Essai pour introduire la méthode expérimentale dans les sujets moraux* (trad. française), Paris, Aubier Montaigne, 1946 (1739), 2 vol

³ ARISTOTE, *Métaphysique*, Λ, 7, 1072 a, 26-30, trad. Tricot, Vrin, 1981

Nous reconnaissons là ce que nous avons défini *supra* comme une position dogmatique. En effet, ARISTOTE suppose que les "choses" sont, de par leur essence, bonnes ou mauvaises. En connaissant leur nature profonde, il nous est alors possible de les apprécier. Mais en aucun cas il n'est envisageable que nous définissions ce qu'est le bien pour nous, et que donc deux personnes différentes aient deux évaluations différentes de la même chose.

En cela, ARISTOTE se conforme à la position de PLATON à l'égard du bien, dont nous avons rappelé *supra* les traits essentiels : le bien est avant tout une affaire de connaissance. En effet, il s'agit de savoir évaluer la nature intrinsèque des "choses" ; et donc celui qui sait "plus" (le philosophe, l'expert) sait mieux si une chose est conforme au bien ou non.

B. SPINOZA, au contraire, prit le contrepied de la position d'ARISTOTE. Cela le conduisit à écrire : *«Il est donc établi par tout ce qui précède que nous ne faisons effort vers aucune chose, que nous ne la voulons pas, n'appétons ni ne désirons aucune chose parce que nous la jugeons bonne ; c'est l'inverse, nous jugeons qu'une chose est bonne parce que nous faisons effort vers elle, que nous la voulons, appétons et désirons»*⁴.

Du point de vue de la forme, force est de constater la similitude de construction avec la sentence d'ARISTOTE ; il est d'ailleurs difficile d'imaginer que cette ressemblance serait due au hasard : B. SPINOZA a lu ARISTOTE et il fonde ici une posture qui s'oppose à celui-ci.

En effet, pour B. SPINOZA, les choses ne sont intrinsèquement ni bonnes ni mauvaises (ce qui d'ailleurs fonde un relativisme sur le plan théorique sur lequel nous revenons *infra*). Dès lors, chaque individu, chaque sujet a la possibilité de décider quelles sont les valeurs qui sous-tendent sa conception du bien à partir de laquelle les "choses" peuvent être évaluées sur le plan éthique. Ainsi, si selon ARISTOTE dans un premier temps les choses sont bonnes ou mauvaises, et dans un

⁴ SPINOZA B., *L'Ethique*, III, 9, Troisième partie, scolie de la proposition IX, Folio-essais, 1993, p. 191

second temps seulement reconnues comme telles, au contraire, pour B. SPINOZA, il nous appartient de décider si une "chose" est bonne ou mauvaise.

Cela induit des conséquences importantes quant à notre rapport à la connaissance et donc à la vérité. En effet, celle-ci ne peut plus fonder une quelconque prise de position éthique et, donc, la thèse selon laquelle le bien peut s'appréhender par la connaissance devient insoutenable.

La contradiction de la position de B. SPINOZA vis-à-vis de celle du dogmatisme est donc aigüe. Mais l'opposition qui marque sa relation à l'égard de la sophistique n'est pas moins forte. En effet, nous avons rappelé *supra* qu'«être sophiste (...) ce n'est pas constater que la vérité ne juge pas ; c'est prétendre qu'il n'y a pas de vérité»⁵. Or, en aucun cas, dans les prises de position de M. WEBER ou de B. SPINOZA, que nous avons rappelées, il n'est postulé "qu'il n'y a pas de vérité". Simplement, il n'est plus question de soutenir, comme le faisait PLATON, que connaître le vrai doit induire l'action.

Pour ces auteurs qui veulent différencier le vrai et le bien, ces deux notions appartiennent à deux sphères différentes :

- le vrai relève de la sphère théorique. Il s'agit dans celle-ci de "connaître" le monde tel qu'il est, de décrire "ce qui est" ;
- le bien se rapporte à la sphère pratique, celle de l'action. C'est dans cette sphère que prend place le questionnement éthique et que s'inscrit la réflexion sur "ce qui doit être".

La connaissance qui, par essence, se fonde sur la vérité, est cependant précieuse pour conférer une efficacité maximale à l'action. En effet, même si nous admettons que toute décision, tout jugement qui induit l'action nécessite une interrogation éthique, se pose la double question des éléments objectifs servant à établir un jugement, puis de ceux permettant de le mettre à exécution.

~

⁵ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 17

Or, si dans une filiation platonicienne le savant ou l'expert sont ceux qui savent le mieux ce qui est bien, à la suite de B. SPINOZA ou de M. WEBER ces figures se voient conférer un autre rôle éminent : donner les éléments d'appréciation *ex ante* et d'application *ex post*. Mais leur rôle se limite à cette fonction importante (bien entendu, en tant que sujet il leur est également possible d'émettre une opinion sur le bien ; mais en aucun cas celle-ci ne peut se prévaloir d'une pertinence supérieure à toute autre du fait d'une supposée scientificité que leur conférerait le statut de leur auteur).

Ainsi, dans la conception de l'éthique que nous tracent les oeuvres de B. SPINOZA et de M. WEBER, le vrai ne dit rien sur ce qu'il faut faire ; en revanche, il constitue un élément d'appréciation précieux sur ce "qu'il convient de faire afin de...".

L'opposition à toute forme de scientisme et d'historicisme est alors patente, alors qu'au contraire il est possible de démontrer que chez certains auteurs (PLATON, K. MARX...) une conception du bien ne peut s'étayer que sur le mouvement des sciences ou le sens de l'histoire⁶.

Une analyse qui dissocie le vrai et le bien ne nie pas la possibilité d'une science sociale ou d'une épistémologie. Mais elle refuse de se mettre au service de l'avènement du futur que celles-ci pourraient prévoir. C'est ce que clame fortement A. COMTE-SPONVILLE en affirmant : «*Quand bien même l'histoire aurait un sens, pourquoi faudrait-il s'y soumettre ? Or, comment pourrait-elle en avoir un puisqu'elle en ferait partie ? Comment l'histoire pourrait-elle se juger soi ?*»⁷

Le sens de l'opposition est clair et nous l'avons détaillé *supra* : toute position prêchant pour conformer ses valeurs au sens de l'Histoire et hâter ainsi le "déroulement" de celle-ci implique deux hypothèses :

1/ L'histoire a un sens.

2/ Ce sens est un bon sens.

⁶ Cf. COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., notamment chapitre 5, p. 131 à 146

⁷ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 268-269

Dès lors, il s'agirait par la science sociale de décrypter ce sens car il induira l'adoption de certaines valeurs. Mais, dans le vocabulaire de cette thèse, tenter d'augmenter sa connaissance des sciences sociales équivaut à une quête du vrai (qui là encore détermine une conception du bien). L'individu se voit donc interdire de choisir lui-même ses valeurs.

L'oeuvre de J. SCHUMPETER constitue un excellent exemple du refus de voir le sens de l'Histoire influencer en quoi que ce soit des choix éthiques. En effet, dans son livre *Capitalisme, socialisme et démocratie*, paru pour la première fois en 1942⁸, il tente une réponse à la question que se posait K. MARX sur l'avenir du capitalisme. S'il soutient qu'il n'y a pas de raisons économiques qui empêchent ce système d'être viable, il affirme surtout que le capitalisme lui paraît condamné à terme du fait de ce que la concentration croissante qu'il engendre provoquera un climat d'hostilité aux grandes entreprises à la suite d'un double mouvement idéologique : affaiblissement de l'agressivité politique d'une bourgeoisie qui a perdu sa mainmise familiale sur les entreprises et développement d'une classe d'intellectuels nombreuse et de plus en plus insatisfaite. J. SCHUMPETER conclut à regret que tous ces facteurs convergent vers l'avènement du socialisme. Ce constat attira sur J. SCHUMPETER, et jusqu'à sa mort en 1950, des polémiques aigües. Il lui était demandé comment il pouvait d'une part prévoir la victoire du socialisme et la mort du capitalisme et, d'autre part, se déclarer partisan de ce dernier et opposé au premier. Ce à quoi il répondait qu'il ne voyait là aucune contradiction puisque le socialisme était ce que l'évolution économique risquait de finir par imposer mais que le capitalisme était ce que lui, J. SCHUMPETER, voulait. Et il ajoutait que sa «*conviction de la victoire du socialisme ne devait pas (le) dissuader de s'y opposer comme si, finalement, elle ne devait pas advenir*».

Dès lors, il faut bien mesurer à quel point la prise de position de B. SPINOZA est corruptrice vis-à-vis de tous les dogmatismes et au premier rang

⁸ SCHUMPETER Joseph Aloys, *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Trad. de l'anglais par Gaël Fain, Paris, Payot, 1961

d'entre eux le dogmatisme religieux. En effet, prétendre que la science ou l'histoire ont un sens qui se fixe indépendamment de l'action des individus auxquels il impose des valeurs revient à réintroduire la figure de Dieu dans le domaine de l'éthique : Dieu sait vers où va le monde puisqu'il l'a créé et il nous ordonne de suivre ses commandements. Cela revient également à réintroduire une transcendance dans l'Histoire.

G. W. F. HEGEL lui-même défendit cette thèse : *«Le monde réel est tel qu'il doit être, le vrai bien, la raison divine universelle est aussi la puissance propre à se réaliser. Ce bien, cette raison, sous sa représentation la plus concrète, est Dieu»*⁹.

C'est précisément cette idée selon laquelle Dieu pourrait nous imposer nos valeurs que rejette B. SPINOZA (ce qui explique, au passage, qu'un *herem* fut prononcé contre lui par les autorités religieuses juives de son temps, qu'il connut de graves difficultés avec les autorités religieuses juives officielles, puis avec l'Eglise, et qu'il vécut dans la peur d'un assassinat).

De même, cette approche est marquée par le refus de considérer les sciences autrement que comme devant être neutres du point de vue éthique : *«Plus les sciences progressent, plus il apparaît qu'elles sont incapables de résoudre quelque problème normatif que ce soit -à commencer par ceux qu'elles nous posent, ou plutôt que nous posons à leur sujet ! La bioéthique n'est pas une partie de la biologie : c'est une partie de l'éthique»*¹⁰.

Ainsi, au terme de cette analyse, la croyance dans les progrès de la science (d'ailleurs indéniables) constitue un leurre si l'on espère en tirer un progrès sur le plan moral et une illusion dangereuse si l'on prétend en faire un guide pour l'action.

Cette opposition a été particulièrement bien mise en évidence par T. W. ADORNO et M. HORKHEIMER dans *La dialectique de la raison*, livre écrit vers la fin de la seconde guerre mondiale. Dans cet ouvrage, ces auteurs constataient qu'au XX^e siècle le progrès scientifique et technique était suffisamment avancé pour

⁹ HEGEL Georg Wilhelm Friedrich, *Leçons sur la philosophie de l'histoire*, Introduction, trad. Gibelin, Vrin, 1979, p. 39

¹⁰ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 268

qu'un monde sans famine, sans guerre et sans oppression fut possible, mais que les progrès de la science et de la technique, loin d'avoir provoqué un quelconque progrès moral, avaient au contraire rendu possible le génocide du peuple juif qui eut été techniquement impossible à une époque antérieure. Ils vont même jusqu'à écrire : *«Le progrès de la société industrielle, qui prétend pourtant être venue à bout de la loi de la paupérisation produite par elle, tue l'idée qui justifiait tout le système : l'homme en tant que personne, en tant que représentant de la raison est anéanti. La dialectique de la Raison se renverse objectivement et devient folie»*¹¹. Loin de prêcher pour une éthique fondée sur la science, ils appelaient à évaluer la science à l'aune du questionnement éthique.

Ainsi, si les progrès de la science et de la technique sont indéniables, ils sont uniquement synonymes de progression de la connaissance dans la sphère théorique. Sur le plan pratique, leur application est évidemment susceptible d'être à la source d'innovations et confère à l'homme une capacité d'agir sur son environnement toujours plus importante. Mais, en aucun cas, cela ne signifie que cette augmentation du savoir pourrait légitimer pour un individu des valeurs qui s'imposeraient à lui ; rien ne peut dispenser une personne de choisir (ou selon B. SPINOZA "de vouloir, d'appéter, de désirer") car c'est justement cela qui confère une valeur à l'éthique à laquelle il se conforme lorsqu'il décide, agit et juge (dans la sphère pratique, donc).

II. LE REJET DU NIHILISME ET DU RELATIVISME AU PLAN PRATIQUE

De tout cela, il est aisé de déduire que si aucune vérité ne peut plus imposer, de façon incontestable, une définition de ce qu'est le bien, cela doit avoir des conséquences quant au statut que l'éthique se voit conférer.

¹¹ ADORNO Théodor W., HORKHEIMER Max, *La dialectique de la Raison*, nrf, Editions Gallimard, 1974, p. 212

En effet, à l'inverse de ce que soutient la conception platonicienne du bien, dans la perspective qu'ouvre la philosophie de B. SPINOZA, dont nous avons rappelé les postulats, il n'existe plus de bien absolu qui s'imposerait d'un point de vue universel. Un tel bien absolu ne pourrait, en effet, démontrer son caractère absolu, parfait, qu'à l'issue d'une réflexion se situant sur un plan théorique (ce à quoi se sont effectivement attelés PLATON, E. KANT, etc.). Mais c'est précisément ce que nous interdit la disjonction du plan théorique et de la sphère pratique.

Autrement dit, affirmer le caractère absolu, parfait, véritable d'une (et une seule) conception du bien nécessite de pouvoir abandonner le point de vue subjectif d'un individu, influencé par le temps et l'espace où il se trouve. Or, cela n'est possible qu'en partant d'une réflexion théorique qui permet de dépasser les conceptions d'un homme en particulier pour adopter, en quelque sorte, le point de vue de Dieu.

C'est, en effet, à ce dépassement conduisant au bien absolu que croyait PLATON : *«L'étude des sciences (...) élève la partie la plus noble de l'âme jusqu'à la contemplation du plus excellent de tous les êtres»*¹².

Au contraire, une réflexion qui se situerait dans un cadre inspiré par la conception du bien de B. SPINOZA doit obligatoirement renoncer à accéder à une définition universelle (en cela qu'elle serait valable pour quiconque) du bien. Nul ne peut prétendre être un observateur neutre.

Une autre conséquence dans l'appréhension de l'éthique se fait jour à la suite de cette disjonction entre le vrai et le bien : l'hypothèse d'un avenir inéluctable au service duquel nos valeurs nous permettraient de nous porter devient insoutenable. En effet, cette hypothèse conduit à abandonner toute exigence pour une personne d'une justification de son action, et ceci au nom des conséquences, non pas escomptées, mais inéluctables de celle-ci. Un bon exemple de cela est traditionnellement fourni par la notion d'âge d'or, d'ère messianique ou de paradis terrestre retrouvé : en effet, le raisonnement sous-jacent que ces notions impliquent consiste à soutenir que si nous

¹² PLATON, *La République*, VII, 533a in *Oeuvres complètes*, Flammarion, "GF"

suivons telle ou telle éthique dans nos actions, et si chacun en fait autant, nous permettons, en quelque sorte, au monde de suivre son cours normal qui nous mène à la réalisation des perspectives réjouissantes que constituent ces notions. Cela sous-entend, bien sûr, une conception optimiste du monde dans le cadre de laquelle le cours de l'univers doit tendre nécessairement vers un bien.

Les auteurs qui intègrent à leur réflexion une séparation entre le vrai et le bien s'insurgent contre de telles thèses. Ainsi, A. COMTE-SPONVILLE va-t-il jusqu'à tonner : *«Il faut rompre avec le préjugé naïf de ceux qui croient que Dieu, lors de chaque élection, souhaite obscurément la victoire du candidat qu'ils soutiennent. Comment Dieu ne voterait-il pas contre Hitler ou Le Pen ? Comment ne souhaiterait-il pas la victoire des démocrates ?»*¹³

Nous percevons alors la portée d'une telle affirmation : si nous nous opposons à "Hitler ou Le Pen", ce n'est pas parce que le "sens de l'Histoire est contre eux" (comme on l'entend souvent soutenir), ni même parce que leurs actions sont si mauvaises qu'elles finiront par les perdre. Se situer dans une perspective de disjonction entre le vrai et le bien, c'est reconnaître que la victoire d'"Hitler ou Le Pen" est une hypothèse plausible dont il est impossible de dire *ex ante* qu'elle ne se réalisera pas simplement parce qu'elle ne serait pas conforme au sens du monde. C'est, au contraire, accepter qu'*a priori* leur victoire tout comme leur défaite est envisageable. Mais c'est surtout refuser de lier les valeurs qui nous animent, donc notre action, à une quelconque de ces hypothèses *a priori* fondées sur une connaissance (supposée ou réelle) du monde, car cela reviendrait à faire dépendre nos valeurs d'une vérité que nous n'aurions pas choisie, notre action pratique d'un raisonnement théorique.

Au contraire, cela revient à nous déterminer d'abord d'un point de vue éthique. Rien n'empêche ensuite d'utiliser nos connaissances pour faire triompher nos valeurs dans le cadre d'une action, d'un combat. Mais sans jamais supposer *a priori* que "les méchants perdront à la fin".

¹³ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 45

C'est de ce paradoxe qu'illustra parfaitement F.S. FITZGERALD en écrivant : «*On devrait pouvoir comprendre que les choses sont sans espoir et cependant être décidés à les changer*», que se réclament les partisans d'une séparation du vrai et du bien.

Le danger d'une telle attitude tient évidemment au risque permanent d'une dérive vers le nihilisme ; c'est, en effet, l'objection la plus souvent opposée aux tenants de cette approche. Si eux-mêmes reconnaissent que la vérité n'est pas plus dans leur camp que dans celui de leurs adversaires, pourquoi devraient-ils se mettre totalement au service des valeurs qu'ils défendent ? Ne seront-ils pas conduits à postuler que "tout se vaut", puisqu'ils ont abandonné l'espoir d'établir théoriquement que leurs valeurs sont les "bonnes valeurs" ? Et, dès lors, à quoi bon se mettre authentiquement et totalement au service des valeurs qui sous-tendent leur éthique si elles ne sont pas plus "vraie" que n'importe quelles autres et donc n'aboutit-on pas inéluctablement au nihilisme ?

La réponse de ces auteurs se structure en deux temps : d'une part, ils mettent en exergue le fait que cette position les prémunit en tout cas contre le fanatisme et, d'autre part, par une recherche sur le concept de volonté, ils essaient au contraire de démontrer comment leur attitude est la seule susceptible de les garantir contre toute passivité.

Le premier temps de cette démonstration est évident ; si nous sommes conscients que notre conception du bien n'est pas plus vraie que celle, différente, d'autrui, cela nous empêchera de considérer qu'autrui est dans l'erreur et qu'il faut l'en sortir par tous les moyens. Nous serons au contraire mieux préparés à un échange de points de vue, à un débat démocratique.

A. COMTE-SPONVILLE pointe les risques d'une attitude contraire en rappelant la fameuse phrase de SAINT-JUST : «*La Révolution doit s'arrêter à la perfection du bonheur*»¹⁴. Et d'expliquer qu'en effet si SAINT-JUST avait la vérité de

¹⁴ in COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 150

son côté et que les valeurs dont il était porteur étaient les seules acceptables, le combat devait continuer jusqu'à ce que les autres valeurs soient extirpées. C'est bien ainsi que s'entend le fanatisme.

Mais ce refus du fanatisme et cette reconnaissance que nos propres valeurs ne sont pas nécessairement les seules concevables ni les seules vraies ne conduit pas pour autant à une quelconque tiédeur dans leur défense. Au contraire, si la vérité, le sens de l'histoire, l'évolution du monde est de notre côté, nous sommes convaincus que nous finirons par triompher et la question qui se pose alors est celle de savoir s'il vaut la peine de s'engager en faveur de ce qui est de toute façon inéluctable.

En revanche, la reconnaissance de ce que rien ne garantit que le monde ira vers où nous le voulons constitue une extraordinaire stimulation pour l'action. C'est ce que voulait signifier le philosophe ALAIN lorsqu'il affirma : *«La justice n'existe pas, c'est pourquoi il faut la faire»*. Et la question de l'action ne tient qu'à notre degré de volonté à l'égard des choses en faveur desquelles nous nous engageons.

Se pose alors une nouvelle question : si l'on ne considère plus nos propres valeurs comme étant déterminées par la marche du monde et conditionnées par une vérité incontestable, qu'est-ce qui leur confère une légitimité ? Autrement dit, comment pouvons-nous justifier au nom de quoi nous agissons ? Sur ce point également il serait tentant de soutenir qu'il existe dans l'approche prétendant disjoindre le vrai et le bien une parenté avec la sophistique dans la mesure où, dans les deux cas, il n'existe pas de norme absolue portant sur le bien.

Mais cette hypothèse est à rejeter car si, pour un sophiste, le bien comme la vérité ne constituent en aucune manière des concepts pertinents, la détermination d'un bien, le choix de valeurs, l'adoption d'une éthique constituent autant de questionnements cruciaux pour les tenants de systèmes philosophiques qui aspirent à séparer le vrai et le bien. L'idée des sophistes selon laquelle nous ne pouvons rien connaître du monde et que, donc, au fond, seules importent des vérités fugaces et relatives pour l'atteinte d'un objectif dicté par la nécessité, est contraire aux thèses des auteurs qui disjoignent radicalement le plan théorique et la sphère pratique. Il n'en

demeure pas moins qu'en effet ces auteurs ont en commun avec les sophistes de ne considérer aucune valeur comme objective. A. COMTE-SPONVILLE l'a souligné fortement dans l'étude qu'il a consacrée aux cyniques qui lui semblent avoir constitué la première école philosophique à formaliser une approche dissociant le vrai et le bien : *«Bien sûr, pour les sophistes, toute valeur est subjective, relative à un certain point de vue, à une certaine évaluation, à un certain individu ou à un certain groupe : il n'y a ni Bien en soi, ni Beau en soi, ni Juste en soi. Mais -c'est là où la difficulté apparaît- il n'y en a pas davantage pour les cyniques»*¹⁵.

Mais il ajoute aussitôt : *«Cela n'ouvre pourtant la voie à aucun relativisme, si l'on entend par là que tout se vaille ou que les différences de valeur ne soient elles-mêmes affaire que de points de vue. Voyant au théâtre les Athéniens acclamer bruyamment le vers d'Euripide : "Qu'est-ce qu'une chose honteuse sinon celle qui semble telle à celui qui en use ?", Antisthène répliqua sur le champ : "Ce qui est honteux est honteux, quoiqu'il t'en semble". Absoluité, non de l'Idée mais du réel, non de la norme mais de l'acte. Si seule la volonté bonne est bonne, elle l'est absolument.»*¹⁶

Nous pouvons ainsi entrevoir à quelles conséquences mène la dissociation du vrai et du bien, pour ce qui est de l'éthique : il n'est pas question de rompre avec la conviction selon laquelle la notion même de bien ne peut s'accommoder d'aucune relativité, qu'elle ne peut être nuancée, qu'elle est intrinsèquement absolue. Simplement, cette idée d'absolu qui qualifie donc des valeurs n'est plus garantie par une quelconque supériorité sur le plan théorique auquel l'éthique se refuse à faire appel mais n'a de sens que directement dans la sphère pratique. Cela revient, certes, à dire qu'on ne peut expliciter par la théorie la raison de l'adoption de valeurs éthiques, mais que ceci n'empêche nullement de se dévouer totalement à leur égard et de tenter de les porter à existence par nos actes. Il peut, dès lors, sembler aisé d'objecter que ce parti-pris de renoncer à toute référence théorique en matière éthique posera des problèmes

¹⁵ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 42

¹⁶ Ibid.

aigüs : aucune démarche éthique n'est plus formalisable, il devient difficile de l'enseigner comme de la justifier. Mais, en réalité, ces auteurs font leur une conception du bien guidée par «*l'intuition immédiate*»¹⁷. L'économiste J. ROBINSON a fourni une illustration remarquable de cette manière de concevoir le bien en écrivant : «*Je ne saurais certainement ni décrire ni dessiner un éléphant, mais je saurais en reconnaître un si je l'apercevais*»¹⁸.

Ainsi, elle rejoint ANTISTHENE qui, dans la citation que rappelait A. COMTE-SPONVILLE, n'est nullement gêné par son refus de définir théoriquement le bien ou le mal pour reconnaître, puis condamner sans appel, "une chose honteuse". L'exemple donné par J. ROBINSON a une portée encore plus étendue, en effet, en reconnaissant qu'elle ne saurait ni décrire, ni dessiner un éléphant, elle concède qu'elle n'aurait aucune possibilité de débattre avec quelqu'un qui, face au même animal, affirmerait : "C'est un âne". Renoncer à décrire ou dessiner, c'est renoncer par là même à tout argument théorique ; dans cette conception, la seule proposition pouvant prétendre à une vérité incontestable n'est pas "cet animal est un éléphant" mais "cet animal est un éléphant selon J. ROBINSON". Mais cela ne revient nullement à priver J. ROBINSON de la possibilité d'inspirer son action de cette vérité et de s'y dévouer totalement.

De même, A. COMTE-SPONVILLE déduit de l'exclamation d'ANTISTHENE que "s'il n'y a plus d'absolu universel ou intelligible (comme chez PLATON), on ne tombe pas pour autant dans le relativisme (comme chez les sophistes) : **l'absolu est singulier**, concret, sensible, mais n'en est pas moins absolu pour autant. Ce n'est pas l'absoluité d'une loi ou d'une valeur, c'est celle d'un individu : le bien n'est pas à contempler dans la perfection inaccessible de son Idée mais à apprécier dans l'effectuation, toujours singulière, de son acte"¹⁹.

¹⁷ WUNENBURGER, 1993, op. cit., p. 60

¹⁸ ROBINSON Joan, *L'accumulation du capital*, Collection Cournot, Université de Paris I, 21, Dunod, Paris, 1972

¹⁹ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 42, souligné par nous

Ainsi tire-t-il toutes les conséquences de la posture philosophique qu'il a adoptée : l'éthique est cantonnée dans la sphère pratique sans aucune possibilité d'être formalisée théoriquement.

Dans l'acception la plus extrême de cette logique, il est même quasi impossible de discourir sur l'éthique, seule importe sa concrétisation dans l'action : *«La sagesse pour Diogène (et au contraire de ce que prétendra Zénon), n'est pas une science, et il n'y a pas de science de la sagesse. Elle est un exercice (askèsis), une action, une volonté, et cela suffit. Elle ne s'enseigne pas, elle se montre -ou ne s'enseigne qu'en se montrant»*²⁰.

Nous révélerons d'ailleurs que cette approche qui revient à traduire dans le champ de l'éthique le célèbre adage "c'est en forgeant que l'on devient forgeron", si elle caractérise bien la substance de la position des auteurs voulant séparer le vrai et le bien, ne leur est pas spécifique. D'autres philosophes, qui n'appartiennent pas à ce courant, ont en commun avec eux de partager cette position. Ainsi, ARISTOTE, dont nous avons pu rappeler que B. SPINOZA élaborait sa philosophie éthique "contre" lui, affirmait que *«les choses qu'il faut avoir apprises pour les faire, c'est en les faisant que nous les apprenons»*²¹ ; et il plaçait au premier rang de ces "choses" la vertu.

Mais tout cela semble laisser de côté une difficulté majeure portant sur la question de la légitimité d'une éthique telle que nous l'avons posée *supra*. En effet, après avoir repoussé l'hypothèse selon laquelle une conception du bien pourrait se prévaloir d'une vérité qui la rendrait indiscutable pour, au contraire, soutenir que les valeurs morales ne peuvent se hiérarchiser au plan théorique, nous avons argué de ce que cela n'empêchait nullement quiconque d'agir en faveur de ce qui lui paraît bien. Or, tout cela ne permet absolument pas de tenir compte de ce que la réalité conduit inéluctablement à se trouver en présence de systèmes de valeurs différents et souvent contradictoires.

²⁰ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 43

²¹ ARISTOTE, *Ethique à Nicomaque*, II, 1, 1103 a, Presses-Pocket, "Agora", 1982, p. 88

Dans le dogmatisme, une certaine conception du bien est, en réalité, la seule véritable et les progrès de la connaissance permettront à celles des personnes qui ne l'ont pas encore adopté d'y venir. Dans la sophistique, le discours, la propagande, la mise aux voix, etc, permettent de dégager une conception commune du bien.

Mais la séparation du vrai et du bien ne permet pas de trancher entre différentes conceptions éthiques auxquelles la réalité nous confronte pourtant. Or, c'est, sans doute, la charge d'un système philosophique que d'aider à adopter des valeurs. C'est, plus généralement, la vocation de toute philosophie que de se confronter aux différents questionnements ; dans le champ de l'éthique, il s'agit de proposer un critère pour différencier ce qui est bien de ce qui est mal. Une philosophie qui refuse d'associer le vrai et le bien refuse pourtant également cet argument "réaliste". C'est en détaillant les termes de ce refus que nous pourrions comprendre en quoi elle est, d'une part, nécessairement une philosophie critique et, d'autre part, une philosophie qui se fixe pour mission beaucoup plus que de définir le bien, de se détourner du mal.

Les travaux d'A. COMTE-SPONVILLE nous ayant servi dans cette partie à éclairer les positions des tenants d'une dissociation entre sphère théorique et sphère pratique, nous les solliciterons encore une fois pour faire remarquer qu'il accepte volontiers de reconnaître la difficulté dont nous venons de faire état : *«On m'objectera que, s'il n'est de vérité que singulière, s'il n'y a par conséquent pas de vérité morale, ou pas d'autre vérité que l'action même, on ne peut échapper à une espèce d'atomisme éthique qui, renvoyant chaque action à sa propre singularité, n'a plus les moyens de les comparer entre elles ni, donc, d'en prescrire ou d'en proscrire absolument aucune»²².*

La réponse à ce type d'argumentation consiste à retourner le sens de la contradiction. En effet, objecter que l'on se trouvera nécessairement confronté à des éthiques contradictoires, entre lesquelles la séparation de la sphère théorique et la sphère pratique ne permet pas de trouver un critère absolu, ne fût que pour écarter

²² COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 43

celles qui seraient constituées de valeurs qui exaltent le mal, cela revient également à reconnaître que, depuis SOCRATE, ni les philosophies dogmatiques, ni celles d'inspiration sophistique, n'ont pu en venir à bout.

Autrement dit, les arguments de la philosophie ne semblent guère capables de détourner une personne de la barbarie, de la convaincre de «*s'interdire le pire*»²³. Et que, donc, la seule issue cohérente à cela consiste justement à revenir à la volonté de chacun : «*Si la volonté est le seul fondement de la morale (et un fondement qui, faute d'universel, n'en est plus un ou ne fonde que lui-même), il n'y a plus ni limites ni garanties : tout est possible, me dit-on alors, même le pire, et nul n'a plus rien à opposer à l'atrocité que son refus personnel... A quoi je réponds que c'est en effet ce qui se passe, et que je trouve étrange de m'objecter le réel même qui, semble-t-il, me donne raison !*»²⁴

Ainsi, dans cette conception, l'individu se trouve-t-il rétabli dans un rôle de sujet. C'est à lui qu'incombe de décider pour lui-même ce à quoi il croit et, de manière encore plus prégnante dans cette approche, ce à quoi il veut s'opposer. Et, à cet égard, la référence à M. WEBER s'impose-t-elle décidément dans ce chapitre puisqu'il est l'auteur qui formalisa "l'individualisme méthodologique" qui consiste justement à appréhender les réalités sociales par les individus et non pas par les entités collectives.

Dès lors se pose une dernière question : où le sujet peut-il puiser ses valeurs ? Ce que nous venons d'établir, en effet, consiste en l'affirmation selon laquelle l'engagement en faveur de valeurs choisies par un sujet peut être tout aussi total que celui en faveur des valeurs universelles, authentifiées par une vérité transcendante de la philosophie platonicienne.

Mais si cette dernière "fournit" également à l'agent ses valeurs, nous n'avons pas encore explicité si, dans le système issu d'une conception du bien se situant dans la filiation de B. SPINOZA et de M. WEBER, face à un dilemme moral,

²³ Ibid.

²⁴ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 44, souligné par nous

l'individu doit également "inventer" par lui-même ses valeurs ou, s'il le peut, les trouver à l'extérieur.

La réponse tient là encore à une observation de la réalité : nous sommes nécessairement confrontés à un enseignement de la morale et mis en présence d'attitudes vertueuses. PLATON n'envisageait pas qu'on puisse refuser ces valeurs car, selon lui, tout agent confronté à une injonction du bien s'y soumet obligatoirement. La contradiction qui lui est ici opposée ne consiste pas à supposer que certains puissent préférer se mettre au service du mal, mais que simplement les valeurs qu'on leur propose ne leur semblent pas effectivement bonnes. C'est ce que A. COMTE-SPONVILLE résume en affirmant : «*Si Louis XVI ne fut pas révolutionnaire, ce n'est pas qu'il était contre le progrès ; c'est que la Révolution ne lui a pas paru en être un*»²⁵.

Et, donc, ces auteurs réaffirment que le champ social, les organisations sont le lieu de confrontation d'individus assumant des définitions différentes de l'éthique. Ce que cette approche refuse, c'est d'affirmer que l'une d'entre elles est, dans l'absolu, la plus véridique. Elle affirme également que si «*nul enfant ne deviendrait moral s'il n'était éduqué au sein d'une morale préexistante*»²⁶, il est évident que tout au long de notre existence nous enrichissons, complétons, modifions nos critères de jugement éthique, ce que confirme d'ailleurs la psychologie morale²⁷, mais que nul ne peut affirmer sur ce plan non plus qu'il y a une "bonne origine" de l'éthique qu'il nous faudrait suivre. Pour ces auteurs, l'important est de reconnaître à la volonté de chacun le privilège de se conformer ou non aux recommandations de telle éthique, d'adopter telle ou telle valeur. Que celle-ci ait fait l'objet d'un enseignement, qu'elle ait été inculquée à un moment de l'existence et ne nous vienne donc pas directement d'une transcendance incontestable, importe finalement peu. Ainsi, A. COMTE-SPONVILLE

²⁵ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 133

²⁶ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 51

²⁷ Cf. COLBY A. et KOHLBERG L. *The Measurement of moral judgment* 2 vol, Cambridge university press, 1986, où les auteurs proposent un découpage en 6 stades (et 3 niveaux) du développement moral au long d'une vie.

reconnaît volontiers : *«Tout jugement présuppose les valeurs même qu'il défend»*²⁸. Mais il insiste en même temps sur ce que cela ne retire rien à la légitimité d'un combat pour des valeurs : *«Qu'on ne juge qu'à l'intérieur d'une certaine culture, c'est l'évidence. Mais pourquoi renoncerait-on pour autant à juger ? Que certains prônent l'excision, et que je puisse le comprendre, ne m'empêche nullement de la combattre. Au contraire : c'est parce que certains la prônent que je la combats ! On ne sort pas de sa culture, ou bien c'est pour entrer aussitôt dans une autre»*²⁹.

Nous devons cependant mettre en exergue une autre différence majeure entre les éthiques prétendant conjoindre le vrai et le bien et celles voulant les disjoindre : si les premières, qu'elles s'inspirent d'une approche dogmatique ou sophistique, vont se composer de valeurs qui s'expriment sur le mode de recommandations positives, incitant les personnes à "faire" des choses, puisqu'elles ne se conçoivent que par rapport à une vérité abstraite à laquelle il s'agit de porter à existence dans le concret, les secondes prendront beaucoup plus souvent la forme d'injonctions du type "ne pas faire", puisqu'elles sont avant tout fondées sur un "refus personnel".

Par ailleurs, il faut insister sur le fait que ce dernier type de conception de l'éthique ne conduit pas nécessairement à l'adoption de valeurs morales différentes de celles que proposent les pensées dogmatiques. Au contraire, il est tout à fait envisageable, pour un philosophe se réclamant de la filiation de B. SPINOZA, d'adhérer aux recommandations d'un système dogmatique. Simplement, plutôt que de considérer qu'il s'agit là d'une adhésion déterminée par une vérité transcendante, il la concevra comme une décision de sa propre volonté.

Nous allons donc donner un exemple de ce qu'est une adhésion non dogmatique à un principe premier à la base d'une acception du monde et d'une éthique. Cet exemple nous est donné par les travaux du penseur contemporain Y. LEIBOWITZ,

²⁸ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 52

²⁹ Ibid.

qui se réclamait du judaïsme religieux le plus orthodoxe, et qui sont remarquablement résumés dans une des dernières interviews qu'il donna peu avant sa mort³⁰ :

«*Question : Yeshayahou LEIBOWITZ, où trouvez-vous vos valeurs ?*

Y.L. : En moi.

Question : La Torah ne vous en fournit-elle pas ?

Y.L. : Mais c'est à moi de décider d'accepter la Torah !»

Ainsi donc, pour Y. LEIBOWITZ, la Torah n'est pas une vérité absolue qui s'impose nécessairement à moi.

Dans le dogmatisme religieux usuel rien de tel : en effet, ce n'est jamais moi qui choisis d'adhérer à tel ou tel principe premier (ce qui en ferait une notion subjective, une valeur) ; au contraire, ce principe existe hors de moi, et je ne peux que lui obéir. Pour continuer sur l'exemple du judaïsme orthodoxe, peu importe à Dieu que je crois en lui ou pas, "Il est" ou, pour reprendre les mots même de l'Ancien Testament, Dieu se définit par la phrase : "je suis celui qui est". Dès lors, il existe, indépendamment de ma croyance, hors de moi. Mais son existence est tellement évidente, sa présence tellement marquée, que je ne peux qu'être conduit à le reconnaître et à obéir à ses préceptes.

Enfin, il faut souligner que les tenants de cette approche rejettent l'idée selon laquelle leur adhésion à une éthique pourrait se trouver amoindrie par le fait que celle-ci n'est plus validée par une vérité transcendante.

Par exemple, nul ne peut prétendre que les termes que nous avons rappelés de l'acceptation de la Torah par Y. LEIBOWITZ aient pu diminuer sa fidélité à l'égard des commandements de la Tradition juive.

A. COMTE-SPONVILLE a également insisté sur la profondeur des engagements éthiques qu'implique l'approche que ses travaux proposent : «*Les valeurs*

³⁰ *L'Arche*, n° 444, octobre 1994

*ne sont plus absolues, certes, d'un point de vue objectif ; mais elles peuvent rester, si j'ose dire, **subjectivement absolues**, en tant qu'elles sont ce que je veux absolument*»³¹.

Mais le mouvement qu'induit la posture philosophique que nous propose la disjonction du vrai et du bien a, sans doute, été évoqué avec le plus de justesse, par E. AMADO LEVY-VALENSI : «*Entre la négation du sens et la reconnaissance du sens il y a l'instauration volontaire d'un sens*»³².

III. L'IMPOSSIBILITÉ DE PRÉVOIR LE SENS DE L'INFLUENCE DE L'ÉTHIQUE SUR L'ACTION D'UNE PERSONNE

Nous avons donc établi que dans une conception de l'éthique voulant dissocier le vrai et le bien, l'absoluité de ce dernier ne se comprenait que relativement à un individu. En revanche, à l'inverse d'une loi scientifique qui s'appréhende grâce au concept de vérité, une loi ou une valeur morale ne peuvent prétendre à une absoluité intrinsèque qui les rendrait valables pour tous les hommes. Cependant, nous avons souligné, à la suite d'A. COMTE-SPONVILLE, que si "l'absolu (éthique) est singulier", cela n'autorise nullement sa relativisation. Pour compléter cela, il convient d'insister sur ce qu'à cette singularité de toute conception du bien correspond une singularité de l'acte éthique : il est impossible, en étudiant de tels actes, de fonder à partir de leur compilation une théorisation de ce qu'est une action conforme au bien.

Cela nous conduit à donner un tour plus tranché à la séparation entre sphères théorique et pratique. En effet, nous avons indiqué *supra* que, dans cette conception de l'éthique, il est impossible de tirer d'une connaissance théorique (historique, scientifique, épistémologique...) le moindre enseignement en matière éthique ; mais encore plus radicalement, la démarche consistant à observer, analyser, compiler une ou des actions éthiques, pour en tirer une conception du bien qui servirait

³¹ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 47, souligné par l'auteur

³² AMADO LEVY-VALENSI Eliane, *La racine et la source*, Editions Zikarone, Paris, 1968, p. 16

elle-même à juger d'autres actes est impossible. Ainsi, le bien ne peut, dans cette conception, servir de base à une quelconque connaissance théorique, fuisse le concernant. Cela tient à ce qu'un acte éthique n'est pas concevable hors de son effectuation.

Comme le rappelle A. COMTE-SPONVILLE, cela est parfaitement synthétisé dans l'objection qu'ANTISTHENE adressait à PLATON : «*Je vois bien un cheval mais je ne vois pas la "caballéité" ; je vois un homme, mais je ne vois pas l'humanité*»³³.

Ainsi, en matière éthique, toute démarche inductive serait aussi impossible qu'un cheminement déductif et cette sentence a donc deux implications :

- il est impossible de partir d'un acte éthique pour en tirer une conception générale du bien ;

- toutes les connaissances théoriques en matière éthique sont inutiles en vue d'en faire dériver une conduite morale qui doit, chaque fois, se réinventer.

Cela n'exclut cependant pas qu'une attitude éthique puisse servir d'exemple ; mais celui-ci ne pourra pas entraîner d'autres actions éthiques s'il est enseigné de manière didactique afin d'être "appris", assimilé, répété, mais seulement si son évocation, son récit motive ses spectateurs ou les personnes à qui il est raconté, à se conformer à la voie qu'il trace, dans leurs propres actes.

Ainsi, dans cette conception, à la singularité individuelle d'une conception éthique répond une unicité irréplicable de l'acte éthique. Le bien se démontre dans l'action concrète, il ne s'enseigne pas. Ou plutôt, s'il est légitime de tenter de l'enseigner, ce que les acteurs tireront de cet enseignement est imprévisible. De même que l'acte éthique, il est possible qu'il influence l'acteur mais sans qu'il soit possible de formaliser les valeurs que celui-ci en a extrait ni de prévoir le type d'action qu'il commettra parce qu'il la jugera éthique.

^

³³ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 35

Nous relèverons d'ailleurs, à l'appui de cette affirmation, que la difficulté qu'elle engendre en matière d'éducation morale et de formation à l'éthique a été traditionnellement couramment prise en compte. Cela est, par exemple, patent dans l'enseignement de l'instruction civique que dispensait l'enseignement public et obligatoire de la fin du XIX^e siècle jusqu'aux années 1960. A l'inverse des plus anciennes "leçons de morale" qui, souvent, se limitaient à un exposé didactique pouvant se résumer par "voilà ce qu'est le bien : ...", l'instruction civique avait trouvé des modes d'enseignement originaux, non pas fondés sur un discours rigide et incontestable, mais sur des récits aux multiples interprétations possibles. Par exemple, la narration de la vie des fondateurs des différentes Républiques trouvait une place de choix (ce qui, d'ailleurs, présente une grande analogie avec les récits de la vie des Saints du catéchisme, autre enseignement éthique qui, à certaines époques, sut éviter une didactique dérivant vers le didactisme).

Ces constatations ne sont d'ailleurs pas sans poser également problème aux programmes de formation à l'éthique et aux codes d'incitation à celle-ci que certaines grandes entreprises prétendent désormais mettre en place. Cette importance fondamentale du récit qui, seul, est susceptible de faire comprendre à autrui l'essence même d'un acte, a été d'ailleurs soulignée par de nombreux auteurs. Ainsi, F. COLLIN, dans le cadre d'une étude sur le lien entre événement et représentation dans l'oeuvre d'H. ARENDT, affirme : *«Tout événement (...) est singulier, de cette singularité non dialectisable, qui ne peut se ranger dans la généralité. La pluralité des humains dans le monde qu'ils constituent en commun n'est pas assimilable à l'unité homogène du genre humain. D'où la priorité du récit, des récits, sur l'Histoire, qu'ils percent de toutes parts»*³⁴. Cette opposition à l'Histoire chez H. ARENDT s'alimentait à la même source que sa volonté permanente de travailler hors du champ de la philosophie

³⁴ COLLIN Françoise, "N'être" in *Ontologie et politique*. Actes du colloque Hannah Arendt, politique et pensée, 14 au 16 avril 1988, Collège international de Philosophie, p. 117 à 140. Citation p. 127, éd. Tierce, 1989

politique car, selon elle, dans leur quête permanente d'une «*pensée objectivante*»³⁵, elles tendraient, sans cesse, à gommer le caractère singulier, imprévisible et novateur d'une action pour, au contraire, insister sur ses causes externes et son irréductibilité (toutes critiques sur lesquelles nous revenons *infra* à propos de la notion d'événement). De plus, F. COLLIN souligne ici le refus d'H. ARENDT de supposer *a priori* que deux personnes auront la même attitude morale, ce qui autoriserait à théoriser celle-ci en tant qu'attitude du "genre humain".

De plus, cette manière d'aborder l'éthique constitue à bien des égards un appel à la responsabilité et une incitation à rechercher une conduite authentiquement personnelle. A cet égard, la distinction d'ANTISTHENE dissociant sa vision d'un cheval de la catégorie de la "caballéité" est explicite. En effet, refuser toute généralisation à partir de notre observation "d'un cheval" nous oblige à nous déterminer par rapport à ce cheval et nous interdit de voir notre attitude conditionnée par une connaissance théorique de l'espèce chevaline. Dès lors, nous agissons "sans filet" ; nous devons réinventer notre attitude morale, et donc nous interdire tout automatisme, tout stéréotype dans chacune des situations que nous affrontons, vis-à-vis de chacune des personnes desquelles nous sommes mis en présence. Et c'est seulement à travers l'action que nous pouvons trouver une expression à notre conception du bien.

Cependant, il serait outrancier et même faux de soutenir que cette référence à l'action puisse exclure l'importance de la parole. A cet égard, les travaux de H. ARENDT qui, en tant que "penseur politique", se situe dans ce courant voulant séparer le vrai et le bien, la nécessité et la volonté, sont particulièrement éclairants.

H. ARENDT rappelle à de nombreuses reprises que la complémentarité pour influencer concrètement sur le cours du monde entre l'action, la *praxis* d'une part, et la parole, la *lexis* d'autre part, remonte aux sources de la pensée judaïque comme hellénique ce dont attestent, par exemple, les poèmes homériques où ACHILLE est

³⁵ Selon l'expression de Miguel ABENSOUR "Comment penser le politique avec Hannah Arendt" in *La question de l'Etat*, XXIX^e Congrès des intellectuels juifs de langue française, p. 183 à 208, citation p. 187, Denoël, Paris, 1990

présenté «comme faiseur de grandes actions et diseur de grandes paroles». Ainsi, dans une étude consacrée à l'oeuvre politique de H. ARENDT, M. ABENSOUR rappelle que «l'action, dans la mesure où elle se tient à l'extérieur de la violence, s'exerce au moyen du langage. Inversement, les grandes paroles prononcées au moment opportun ont valeur d'action»³⁶.

En cela, nous retrouvons cette caractéristique que nous avons mise en évidence (*supra*) à propos des pensées de la disjonction du vrai et du bien qui consiste en une propension à "ne pas faire", que nous pourrions illustrer au moyen d'une paraphrase d'un slogan célèbre "le pouvoir de dire : non". En effet, à partir du moment où l'on a dissocié la sphère théorique du plan de l'éthique, il devient possible de concevoir qu'un sujet énonce un refus en dépit de "toutes les bonnes raisons du monde".

Par ailleurs, les travaux d'H. ARENDT nous sont précieux dans la mesure où elle donne de nombreux exemples démontrant l'impossibilité de soutenir des affirmations du type "telle personne a telle éthique", ce qui impliquerait des comportements, de sa part, formalisables, voire anticipables. Nous les évoquerons cependant rapidement car ils relèvent, pour la plupart, du champ politique et, parfois, sociologique et philosophique, et sont éloignés de l'objet de cette thèse. Nous ne pouvons cependant les passer sous silence car ils constituent autant d'éléments permettant de s'opposer à l'idée selon laquelle une théorie générale pourrait être à la source d'une éthique universelle.

H. ARENDT a emprunté dans de nombreuses études portant sur la condition juive et regroupées pour la première fois par R. FELDMAN dans *The jew as*

³⁶ ABENSOUR Miguel, "Comment penser le politique avec Hannah Arendt" in *La question de l'Etat*, XXIX^e Congrès des intellectuels juifs de langue française, p. 183 à 208, citation p. 194, Denoël, Paris, 1990

*pariah*³⁷, la notion de peuple paria à M. WEBER qui l'avait développée dans *Le judaïsme antique*³⁸.

M. WEBER avait caractérisé un peuple paria comme étant «un peuple hôte vivant dans un environnement étranger dont il s'est séparé rituellement»³⁹, et dont la situation de séparation a constitué la matrice d'un complexe d'attitudes et de comportements. Mais, surtout, M. WEBER avait mis en évidence que cette situation a été l'origine d'un dualisme de la morale : il existe «d'une part, une morale qui vaut pour les relations internes au groupe, de l'autre, une morale différente pour les relations entre le groupe et ce qui constitue son extérieur»⁴⁰.

H. ARENDT insiste donc sur le fait qu'en une même personne peuvent coexister des valeurs morales différentes et parfois contradictoires. Elle soutient de plus que, contrairement à ce qu'une sociologie trop rapide pourrait laisser supposer, la classification par le sujet des personnes qu'il rencontre comme appartenant au même groupe que lui ou comme externes à celui-ci n'est rien moins qu'évidente⁴¹. Ainsi, il est impossible de prédire quelle attitude morale sera adoptée vis-à-vis de telle ou telle personne.

Par ailleurs, certains pourraient être tentés d'utiliser cette notion de morale duale dans le champ du management : il serait concevable, à partir des travaux de H. ARENDT, et dans le prolongement des recherches sur la culture d'entreprise, de tenter de créer une éthique d'entreprise différente de l'éthique que l'individu respecte à l'égard de l'ensemble de la société. Et d'ailleurs, de telles tentatives ont évidemment existé⁴². Mais les travaux de H. ARENDT permettent d'en prédire l'échec car elle considère que la dualité morale ne peut se constituer que dans la spontanéité et elle

³⁷ ARENDT Hannah, *The Jew as pariah : jewish identity and politics in the moderne age*, New-York (Grove Press Inc), 1978

³⁸ WEBER Max, *Le judaïsme antique*, Paris, 1971, p. 15-22 et chap. II. "La formation d'un peuple paria : les juifs", p. 358-502

³⁹ WEBER, 1971, op. cit., p. 19

⁴⁰ ABENSOUR, 1990, op. cit., p. 186

⁴¹ ARENDT Hannah, *La tradition cachée*, trad. S. Courtine-Denamy, Paris, Bourgeois, 1987, cf. l'étude sur Charlie Chaplin intitulée "Charlie Chaplin : le suspect", in chapitre X "La tradition cachée" p. 200 à 204

⁴² Cf. la partie portant sur le "courant critique"

exclut donc de se fonder sur elle à une fin manipulatoire. En effet, elle fait également remarquer que cette notion de dualité morale n'élimine pas le fait que celle-ci est portée à existence concrète par un individu et que chacun l'interprète de manière personnelle. Dès lors, elle soutient qu'il est exclu de faire autre chose que de se limiter à observer les manifestations concrètes de cette dualité morale et à en décrire *a posteriori* les origines. Mais il ne sera jamais possible d'en conditionner les effets.

Mais H. ARENDT, au-delà de cette potentialité chez une même personne de se référer à plusieurs systèmes de valeurs, développe un argument encore plus fort s'opposant à l'idée selon laquelle une réflexion théorique devrait guider l'action : les acteurs interagissent les uns sur les autres et c'est en fonction de la personne que nous avons face à nous, qu'H. ARENDT, dans une analyse proche de la phénoménologie, postule que nous déterminerons notre action. Et faisant «référence à une tradition : MONTAIGNE, MACHIAVEL, MONTESQUIEU, les pères fondateurs de la constitution américaine»⁴³ dont nous avons vu que se réclament souvent les auteurs voulant séparer le vrai et le bien, et notamment A. COMTE-SPONVILLE, elle s'oppose également à PLATON : «*Fuir la fragilité des affaires humaines pour se réfugier dans la solidité du calme et de l'ordre, c'est en fait une attitude qui paraît si recommandable que la majeure partie de la philosophie politique depuis PLATON s'interpréterait aisément comme une série d'essais en vue de découvrir les fondements théoriques et les moyens pratiques d'une évasion définitive de la politique*». Or, comme selon H. ARENDT la politique relève précisément de la vie active par opposition à la philosophie et la vie contemplative, nous mesurons la force de la critique d'H. ARENDT vis-à-vis d'une attitude consistant à rechercher d'abord une réponse théorique à tout problème concret avant d'envisager de la traduire dans l'action. Mais H. ARENDT soutient que ce n'est qu'en se plongeant dans la sphère de l'action, dans la vie active qu'il est possible de comprendre une situation concrète (c'est le sens de la fameuse tentative d'H. ARENDT «*d'expliquer le politique par le*

⁴³ ABENSOUR, 1990, op. cit., p. 187

politique» et «d'être guidé dans l'action par l'action») et que nous devons écarter toute tentation de rechercher dans la théorie, et donc dans la connaissance, la solution la meilleure dans l'absolu. Pour H. ARENDT, la première raison qui explique l'incongruité d'une attitude visant à rechercher dans la théorie le fondement d'une attitude éthique, tient à ce qu'il est impossible d'appréhender par la réflexion ce en quoi la présence de l'autre influence notre comportement à son égard : *«Je prends toujours soin de mentionner la tension qui existe entre (...) l'homme, en tant qu'il est philosophe, qui s'adonne à la vie contemplative -et l'expérience du philosophe a lieu dans la solitude- et l'homme, en tant qu'il est un être agissant, qui renvoie à la condition de pluralité, les hommes existant au pluriel»*⁴⁴.

Ainsi, selon H. ARENDT, et contrairement à ce qui pourrait apparaître de prime abord, les hommes entrent en relation, dialoguent, interagissent les uns sur les autres et s'influencent tout d'abord dans la "vie active" plutôt que dans la "vie contemplative". Et donc, l'éthique ne peut se "découvrir" par la pensée mais se concrétise dans l'action, d'une manière qui est imprévisible *ex ante*. Autrement dit, alors que dans une approche concevant le bien comme conjoint au vrai, notre conception du bien ne varie pas en fonction de la personne à laquelle nous sommes confrontés, dans le cadre d'une analyse induite par une lecture des travaux d'H. ARENDT nous sommes conduits, au contraire, à soutenir que ce qui nous apparaît comme bien lorsque nous sommes face à Monsieur X ne sera pas obligatoirement jugé de la même manière, par nous, en présence de Monsieur Y.

Il est ainsi possible de comprendre en quoi la pensée d'H. ARENDT est avant tout axée sur l'événement, par opposition au processus, ce qui la conduit même à écrire : *«la courbe que décrit l'activité de pensée doit rester liée à l'événement comme le cercle reste lié à son foyer»*⁴⁵.

⁴⁴ ARENDT Hannah, "Seule demeure la langue maternelle" in *Esprit*, juin 1985, p. 19-38, souligné par nous

⁴⁵ ARENDT Hannah, "Action and the "Pursuit of Happiness" in *Politische ordnung and Menschliche Existenz : Festgabe fur Eric Voeglin*, Munich, Beck, p. 2 repris et traduit dans *Penser l'événement*, Belin, 1989, p. 7

Ainsi, H. ARENDT a-t-elle écrit "les origines du totalitarisme" et non pas "les causes du totalitarisme", marquant que, pour elle, il n'y a pas de cause dans l'histoire comme pourrait le faire accroire une étude des processus. Par exemple, la première partie de ce travail sur le totalitarisme ("sur l'antisémitisme") s'achève par le récit de l'affaire DREYFUS qui marque, selon elle, le passage d'une discrimination sociale à l'antisémitisme politique. Dès lors, les Juifs étant déjà entrés dans une phase où leur pouvoir économique est en régression, tous les "ingrédients" sont réunis pour le cataclysme qui aura lieu quarante ans plus tard. Faisant le récit de l'affaire Dreyfus, elle postule qu'il est impossible de savoir quand les événements auront lieu ni même s'ils auront lieu (même s'ils sont logiques). A cet égard, l'opposition avec certaines analyses d'inspiration marxiste, selon lesquelles lorsque les conditions économiques sont réunies les événements (qui sont alors des non-événements) adviennent toujours pour achever un processus, est totale.

Au contraire, pour H. ARENDT, l'événement est porteur de nouveauté, il est toujours autre chose que ce que les conditions objectives laissaient supposer. Cela restitue, en même temps, un rôle primordial à l'homme et rend toute son importance à l'éthique car, loin de toujours devoir se soumettre au sens du monde, l'être humain peut en changer la destinée. Elle va même jusqu'à affirmer que c'est l'absence de ces interventions d'individus défiant en apparence la logique qui conduit aux catastrophes : *«le monde, dans ses grandes lignes comme dans ses moindres détails, serait irrévocablement livré à l'action destructrice du temps sans l'intervention d'être humains décidés à modifier le cours des choses et à créer du neuf»*⁴⁶.

Ainsi s'explique, par exemple, que H. ARENDT dans son récit de l'affaire Dreyfus s'attarde longuement sur le rôle du capitaine Picquart, officier de carrière issu de la bourgeoisie la plus traditionnelle et affublé de préjugés antisémites. C'est pourtant ce même homme qui, en face de l'Affaire, va démontrer un courage personnel exceptionnel que, pourtant, rien ne laissait prévoir et que personne ne sut

⁴⁶ ARENDT Hannah, *La crise de la culture*, trad. Pra, Paris, Idées, Gallimard, 1972, p. 246

jamais expliquer, qui sut affronter les pires tourments, y compris la prison, pour faire éclater la vérité (que dans ce cas il avait, de manière évidente, choisie comme valeur).

L'éthique trouve donc dans l'oeuvre de H. ARENDT un rôle central. De plus, cet auteur également postule que cela n'est possible qu'à la condition de bien rappeler que la nécessité est un concept antagonique avec toute mise à exécution concrète des recommandations dictées par des valeurs éthiques (c'est pourquoi elle fait correspondre la nécessité au domaine familial et économique et l'oppose à l'action dans l'espace public).

En effet, H. ARENDT a tenté de mettre en évidence ce que R. LEGROS a intitulé «un paradoxe du social»⁴⁷ : «Dans cette sphère, la force, la violence, se justifient en tant que moyens de lutter contre l'emprise de la nécessité ; c'est-à-dire que dans cette sphère l'homme n'existe pas en tant qu'être vraiment humain mais en tant que spécimen de l'espèce animale appelée genre humain»⁴⁸. Ceci s'explique «car rapporté au social, à la gestion du social, l'être humain est réduit à une fonction, à l'accomplissement d'une fonction, à un rôle soumis à des fins données. Ce qui est très exactement la réduction de l'action humaine à un comportement au sens où nous trouvons l'idée de comportement comme unité d'analyse dans le behaviorisme si critiqué par H. Arendt car ignorant l'action»⁴⁹.

Cela pose évidemment le problème de l'éthique de la personne au sein de l'organisation, et de manière encore plus aigüe, dans le cadre d'une entreprise qui est avant tout une organisation dont la raison d'être est de produire. En effet, la personne se doit de s'acquitter de sa fonction, et ceci d'autant plus que cela relève de «la manière humaine d'être en société, de répondre aux nécessités de la vie qui est assurément proprement humaine. Mais réduit à son être social, l'être humain n'est pas proprement humain»⁵⁰. Nous comprenons dès lors les termes du paradoxe que trace H. ARENDT :

⁴⁷ LEGROS R., "Hannah Arendt : une compréhension phénoménologique des droits de l'homme", *Etudes phénoménologiques*, n°2, 1985, p. 38

⁴⁸ ABENSOUR, 1990, op. cit., p. 192

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

les êtres humains ont élaboré une manière qui leur est propre de s'acquitter des nécessités de la reproduction de l'humanité. Cela est tellement fondamental qu'il existe des éthiques portant des valeurs de bon accomplissement des tâches affectées à un individu, de l'acquiescement scrupuleux de sa fonction (éthique de l'ouvrier, du bon travailleur, du bon paysan, du bon employé de chez Bouygues, etc) et que déterminent largement les entreprises.

Mais, d'un autre côté, l'éthique implique de permettre à l'individu de manifester sa liberté, en dépassant ce que sa fonction lui assigne, pour décider lui-même ce qu'il doit faire ; *«bref, la socialisation, décrochage par rapport à la naturalité certes, est à la fois humanisation et déshumanisation»*⁵¹. Cela se manifeste de manière évidente en management puisque l'on considère couramment qu'il est éthique de se conformer à ce qu'ordonnent l'obéissance et la discipline, mais en même temps qu'il ne l'est pas moins de manifester le sens de l'initiative.

L'apport d'H. ARENDT à notre champ est de nous montrer que cette apparente contradiction, loin d'être une anomalie, relève de l'essence même de l'éthique. Tout homme est pris dans une dualité entre répétition et nouveauté ; l'éthique l'incite à dépasser les impératifs de sa fonction dans une organisation pour réellement faire des choix, mais en même temps elle valorise le respect des normes dictées par cette fonction. Un des objectifs de notre travail de terrain a été de comprendre concrètement comment se joue cette apparente contradiction.

IV. LE CHOIX AUQUEL NOUS SOUMET LA RÉALITÉ ENTRE CE QUE L'ÉTHIQUE COMMANDE ET CE QUE L'ATTEINTE D'OBJECTIFS CONCRETS EXIGE

Nous avons relevé une série d'oppositions insurmontables entre les systèmes de pensée qui conjoignent le vrai et le bien et ceux qui les disjoignent.

⁵¹ Ibid.

Mais la plus fondamentale tient sans doute à ce que, pour les auteurs qui les disjoignent, un énoncé peut être acceptable sur un plan moral et faux sur un plan scientifique ou technique (du point de vue de la vérité) ou inversement. Ainsi, une proposition peut être conforme à la vérité mais moralement condamnable ou moralement recommandable mais techniquement (pour ce qui nous concerne dans cette thèse, économiquement) inappropriée.

Dès lors, la proposition "soyez bons et justes, vous réussirez" est inacceptable. En effet, dans cette approche, il est postulé que l'on peut être bon et juste et réussir, comme être mauvais et injuste et réussir. Et, donc, on sera bon et juste uniquement pour des raisons éthiques.

Les implications de cette disjonction sont perceptibles, par exemple, dans l'analyse que l'on peut proposer d'un meurtre politique. Un fanatique religieux prétendra que l'attentat qu'il a commis est bon puisqu'une force supérieure (sa vérité) lui ordonnait de le faire pour infléchir le cours de la situation politique. Au contraire, un florentin machiavélique dira qu'il est justifié politiquement même s'il reconnaîtra qu'il est mauvais moralement. Et, en effet, MACHIAVEL a défendu avec constance dans son oeuvre une thèse qui disjoignait le vrai et le bien. J. ORSONI a bien résumé cela en rappelant que «*le citoyen florentin préfère la grandeur de la cité au salut de son âme*»⁵². Ce qu'il faut relever dans cette phrase tient à ce que MACHIAVEL, à travers "le citoyen florentin" a bien conscience de devoir faire un choix entre un objectif politique (régé par la vérité) et un impératif éthique (régé par le bien), mais qu'il lui est impossible de satisfaire simultanément aux deux.

Les penseurs dogmatiques ont nécessairement, à la suite de PLATON, la conviction du contraire. Mais, en même temps, MACHIAVEL «*conseille de transgresser une morale dont il continue pourtant de reconnaître la valeur*»⁵³. En cela, il se démarque de la sophistique : «*Ce n'est donc pas qu'il n'y ait ni bien ni mal*

⁵² ORSONI Jacques, "L'enseignant de gestion face à la morale d'entreprise", *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1989, p. 113

⁵³ COMTE-SPONVILLE, 1994, op. cit., p. 34

(nihilisme) ni que cette opposition doive, en tant que telle, être refusée ou inversée (immoralisme) ; c'est simplement que la vérité dit ce qui est (ce en quoi elle est verita effettuale della cosa), non ce qui doit être, et que la politique ne saurait sans se vouer à l'échec (c'est-à-dire sans se nier comme politique), se soumettre à autre chose d'abord qu'à la vérité»⁵⁴.

Dans cette perspective, toute action peut être examinée *ex ante* ou jugée *ex post* à la lumière de deux référentiels différents que la philosophie appelle le vrai et le bien. Cela fournit une ligne de force importante dans l'analyse des décisions : on opposera l'attitude qui conjoint le vrai et le bien, qui ne porte nécessairement qu'un seul point de vue sur une action, à celle qui consiste à les disjoindre et, donc, à apprécier toute action de deux points de vue.

Il nous apparaît que, loin de constituer une contradiction, cela peut être à la base de la conception de la liberté de l'Homme. En effet, face à une décision, l'individu peut être amené à choisir entre ce que lui commande la vérité et ce que lui ordonne le bien. Il doit réellement choisir ce qui est important pour lui, jusqu'à quel degré d'immoralité il accepte d'aller ou, au contraire, jusqu'à quel point il assume le risque d'immobilisme.

Cette conception attribue donc un rôle fondamental à la volonté. Si dans le dogmatisme ou la sophistique il s'agissait de se soumettre au sens du monde (à la nécessité), il s'agit pour chacun dans cette approche de savoir ce qu'il veut vraiment.

⁵⁴ Ibid.

CONCLUSION - CHAPITRE V

Ce chapitre a présenté les thèses des auteurs qui prétendent disjoindre le vrai et le bien ; pour eux, aucune proposition éthique n'est objective, elle dépend des valeurs qu'a adoptées l'agent qui prend une décision, commet une action.

Aussi, aucune éthique ne s'impose au motif que ce serait la "nature des choses". Le sujet choisit ses valeurs de manière volontariste et décide de s'y conformer. Dès lors, il n'y a aucune raison de considérer *a priori* que l'éthique dicte des décisions, des actions qui vont dans le sens de l'intérêt économique de l'entreprise ; s'il est parfaitement concevable qu'un sujet décide qu'il est éthique de se dévouer totalement à son entreprise, il l'est tout autant de supposer que son éthique, au contraire, lui impose des limitations et que, pour cette raison, il y aura des "choses qu'il refusera de faire", quelles qu'en soient les conséquences économiques pour la firme. De plus, les auteurs qui disjoignent le vrai et le bien considèrent qu'objectivement aucun des deux points de vue que ceux-ci peuvent inspirer n'a raison ou tort et que la subjectivité des valeurs qui les guident ne borne nullement la profondeur de l'engagement des agents.

Tout ceci fait que les implications du sujet de notre thèse changent ; il est moins question, dans cette perspective, de se demander si l'éthique constitue un objectif managérial pertinent que si elle constitue un objectif pertinent du manager (en tant que personne).

Cependant, la question de savoir comment l'éthique influence les résultats de l'entreprise reste cruciale.

Dans ce nouveau paradigme, l'articulation entre les impératifs éthiques et économiques dans la détermination des objectifs du sujet peut se concevoir de deux manières. Il est possible d'envisager que les valeurs d'un individu lui dictent des objectifs finaux et que, dès lors, son action (économique dans l'entreprise, pour ce qui nous intéresse) tend à les atteindre ; dans ce cas, la connaissance du vrai (en l'occurrence des sciences du management et des techniques de gestion) ne détermine plus "ce qu'il convient de faire" mais "ce qu'il convient de faire afin de...".

Il est également envisageable que, dans l'entreprise, la bonne marche de celle-ci dicte les objectifs du sujet, l'éthique intervenant alors pour lui interdire certaines actions, certains comportements, etc. (elle le pousse parfois "à dire non").

Etant donné, comme le rappelle notre introduction, que la finalité d'une entreprise est toujours de produire des biens et des services et de faire du profit, cette dernière séquence apparaît comme la plus intéressante.

Mais tout cela redonne du sens à notre sujet ("l'éthique peut-elle constituer un objectif managerial pertinent ?"), dans la mesure où la réflexion sera beaucoup moins univoque dans ce nouveau paradigme que dans les travaux qui, unissant le vrai et le bien, considéraient que l'éthique ne peut qu'engendrer la réussite économique.

A partir du moment où il est envisageable que le respect d'une éthique puisse conduire à renoncer à des décisions ou des actions favorables à l'intérêt économique de l'entreprise, sa pertinence en tant qu'objectif managerial se pose dans la mesure où la raison d'être du management réside tout de même nécessairement dans un concours à la performance économique de la firme.

De même, si l'on admet qu'un manager puisse légitimement se conformer à une éthique, se pose la question des modalités d'intégration et d'efficacité de son action dans l'entreprise.

La portée de ces nouvelles interrogations est révélée par l'étude de notre sujet à la lumière de la tonalité que lui confèrent les trois synonymes de l'adjectif pertinent. Il apparaît d'ailleurs qu'aucune des trois questions n'induit plus une réponse évidente.

En effet, la question de savoir si l'éthique peut constituer un objectif managerial pertinent, approprié au contexte, se pose désormais réellement. Elle nécessite d'examiner l'adéquation éventuelle entre un système de valeurs et un contexte et de rechercher comment la conjonction de ces deux paramètres peut jouer sur le fonctionnement de l'entreprise.

Par ailleurs, ni la définition du concept de "bien" servant de fondement à une éthique, ni la manière dont celle-ci est formulée et voit s'établir son contenu ne permettent plus des réponses immédiates et de "bon sens". Tant que l'on se référait à l'éthique universelle reposant sur un bien suprême, la seule question était de "découvrir" celle-ci et de l'incarner de manière fidèle en une formalisation.

A partir du moment où l'individu choisit ses valeurs, intervient une possibilité de débat entre plusieurs éthiques se fondant chacune sur une conception du bien. De même, le sujet peut être sollicité par plusieurs conceptions éthiques simultanément. Par exemple, l'entreprise a besoin de régularités, de procédures établies, de possibilités d'anticipation du comportement de ses salariés pour s'assurer une bonne gestion au quotidien. Dès lors, une éthique de l'obéissance, de la régularité sera valorisée. Mais, d'un autre côté, dans des environnements aux turbulences accrues, où, pour les entreprises, la *«stratégie consiste plus à pouvoir s'adapter aux changements et aux fluctuations externes et internes qu'à prévoir sur le long terme, des choix optimaux»*⁵⁵, l'esprit d'innovation, la valeur du changement seront appréciés. Ces systèmes de valeurs s'insèrent souvent dans des éthiques différentes (qui se marquent dans d'autres champs par l'opposition entre conservateurs et progressistes) et la manière dont l'entreprise pourra les articuler constitue un enjeu décisif, de même que la façon dont les managers s'appuieront sur telle ou telle valeur dans leur action.

Parallèlement, les bases sur lesquelles s'élabore, se crée le contenu d'une éthique d'entreprise deviennent objet de recherche.

Enfin, ce nouveau paradigme fonde une certaine conception de la liberté. En effet, nous avons déjà souligné que si le bien et le vrai sont conjoints, le sujet n'a d'autre choix que de suivre les impératifs que lui dictent, en même temps, l'éthique et l'intérêt de l'entreprise. En revanche, si ces deux préoccupations sont susceptibles de se disjoindre, voire de s'opposer, le sujet doit déterminer à quel degré d'immoralité il est prêt à aller dans l'intérêt de la firme ou, à l'inverse, à quelle limitation il est prêt à

⁵⁵ ALLOUCHE, SCHMIDT, 1995, T 2, op. cit., p. 64

s'astreindre dans son action économique pour respecter ses valeurs. Parallèlement, lorsqu'il se confronte à l'éthique de l'entreprise, sa liberté joue différemment : si l'éthique que lui propose l'entreprise, tout comme l'éthique que lui imposait la vérité, lui est externe, il a désormais le choix entre se l'approprier ou, au contraire, la rejeter, refuser de se laisser influencer par elle. Cependant, ce choix ne se manifestera pas obligatoirement sous une forme aussi tranchée puisque l'éthique de l'entreprise n'a aucune raison de se présenter sous une forme à prendre ou à laisser. Il n'en reste pas moins que la manière dont un individu s'appropriera l'éthique de son entreprise devient un enjeu et un thème de réflexion majeur.

CHAPITRE VI

LA PRISE EN COMPTE THÉORIQUE DE LA POSSIBILITÉ D'UNE COHÉRENCE ÉTHIQUE AUTONOME

PRÉSENTATION - CHAPITRE VI

Le chapitre V a évoqué des travaux d'auteurs s'écartant du postulat de base du corpus de l'éthique des affaires selon lequel celle-ci ne peut qu'aider l'entreprise à améliorer sa performance économique. Nous avons essayé de démontrer que ce postulat, issu de la même logique que celle servant de fondement à la sophistication et au dogmatisme, déterminait le type de réponse que l'éthique des affaires était susceptible d'apporter à la question de savoir si l'éthique de l'entreprise peut constituer un objectif managerial pertinent.

En particulier, nous avons établi que, dans cette approche, il était inutile de s'interroger sur le processus de "sécrétion" d'une éthique dans l'entreprise, sur sa formulation, sur la conception du bien dont elle pouvait être issue, et sur la capacité d'une éthique proposée par l'entreprise à influencer les salariés.

Un examen de la littérature consacrée à l'éthique des affaires, détaillée *supra* nous a indiqué que ces questions n'étaient à peu près pas traitées. Il est cependant intéressant de constater que, si le management omet ces questions, d'autres champs, au contraire, s'y attachent.

En particulier, l'économie dans ses développements contemporains s'est attachée à étudier comment l'éthique pouvait changer les fonctions de préférence (pré-ordre et ordre) des agents économiques (et donc se distinguer de ce que dicte l'intérêt de l'entreprise *stricto sensu*), sans que pour autant on puisse considérer que cela implique un abandon de la rationalité (A. SEN).

Par ailleurs, la micro-économie du travail a étudié comment un agent pouvait, dans une situation donnée, se fomenter sa propre éthique, comment la formulation de celle-ci s'inscrivait dans une relation interindividuelle, et comment des individus pouvaient à la fois être rationnels et, influencés par leur éthique, rechercher un équilibre sous-optimal.

La philosophie s'est classiquement attachée à une réflexion sur le bien comme base de toute analyse de l'éthique ; par contraste, nous démontrerons que les

auteurs d'éthique des affaires, même lorsqu'ils abordent cette question, ne l'ont guère faite avancer, ce qui est le signe de l'incapacité de ce corpus à se saisir de certaines interrogations.

I. L'ÉTHIQUE DANS LA THÉORIE ÉCONOMIQUE CONTEMPORAINE

Certains économistes contemporains s'attellent largement à réintroduire l'éthique dans l'économie. Mais cette démarche ne s'apparente guère à celle de l'utilitarisme standard qui identifie l'éthique comme une composante des modèles économiques dans la mesure où elle est susceptible de générer des comportements permettant seuls d'atteindre une situation optimale correspondant à un maximum de bien-être matériel. Aussi, alors que l'utilitarisme prétend pouvoir juger dans le réel de la qualité d'une éthique, ce qui revient, dans les termes de cette thèse, à confondre le vrai et le bien, ces travaux tendent justement à disjoindre ceux-ci précisément par la réintroduction de l'éthique dans le champ de l'économie (paradoxe que nous éclairons *infra*).

Ainsi, dans l'utilitarisme, les valeurs morales sont quantifiables et donc hiérarchisables : dès lors, il existe une seule "vraie" morale fondée sur le système de valeurs qui engendre les comportements les plus compatibles avec l'atteinte d'un optimum de bien-être.

Cette optique est évidemment tout à fait conforme à l'approche, en sciences de management, des "avocats" de l'éthique des affaires : la nature détermine une éthique, qui est la seule véritable puisqu'elle fonde des comportements permettant d'atteindre une rentabilité maximale, et qu'il s'agit donc d'enseigner.

La démarche utilitariste compte parmi ses caractéristiques essentielles d'évacuer la question éthique du champ de l'économique puisqu'aucun débat (et encore moins dialogue) n'est concevable entre différentes conceptions éthiques. Il s'agit

seulement de se conformer à l'utilitarisme économique comme seule morale acceptable.

La pensée économique contemporaine tente largement de réintroduire la question éthique par deux biais :

- D'une part, certains théoriciens, dont A. SEN constitue le meilleur exemple, veulent réintroduire l'éthique dans le champ économique et adoptent donc un point de vue critique à l'égard du courant qui prétend résoudre toute question éthique grâce au calcul économique : *«Les êtres qu'étudie l'économie peuvent-ils vraiment rester aussi indifférents à cette question opiniâtre [celle du choix d'une éthique] et se montrer exclusivement conformes au positivisme rudimentaire que leur attribue l'économie moderne ?»*¹

Aussi préfère-t-il se référer à un courant important de la pensée qui serait désormais devenu minoritaire : *«Lorsque, pendant les années 1930, Lionel ROBBINS affirmait dans son ouvrage influent *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science* qu'il "ne semble pas logiquement possible d'associer ces deux matières [économie et éthique] sous une autre forme que la simple juxtaposition"², il adoptait un point de vue qui n'était alors pas du tout en vogue, même si ce point de vue est très à la mode aujourd'hui»*³.

- D'autre part, d'autres auteurs, travaillant souvent dans le domaine de l'économie du travail, tentent de tenir compte des éléments relevant de l'éthique personnelle des agents économiques pour décrire la manière dont des constructions économiques se mettent en place.

Ainsi, qu'il s'agisse des contrats implicites, du salaire d'efficience, du lien principal-agent dans le cadre d'une relation de travail, etc, on élabore une analyse de la manière dont un système économique influence et prend en compte l'éthique

¹ SEN Amartya, *Ethique et économie*, Puf, 1993, p. 6

² ROBBINS Lionel, *An Essay on the Nature and Significance of Economic Science*, 2e édition, Mac millan, 1935, p. 48

³ SEN, 1993, op. cit., p. 6

personnelle des agents (qui ne se réduit pas nécessairement à un égoïsme qui se confondrait avec une rationalité absolue) dans le fonctionnement de relations économiques.

I.1. Amartya SEN : une conception de l'agent économique qui inclut l'éthique au nombre des motifs d'action

Nous avons souligné *supra* un paradoxe : A. SEN prétend réintroduire l'éthique dans le cadre de l'analyse économique et nous paraît cependant développer une analyse disjoignant le vrai et le bien.

En réalité, son analyse théorique de l'éthique consiste justement à mettre en exergue l'influence que celle-ci peut avoir sur le comportement d'un individu tout en insistant sur ce que cette influence ne s'exerce pas nécessairement dans le même sens que celui vers lequel le pousse la rationalité de l'agent telle que la conceptualise l'utilitarisme économique (d'où la nécessité de la prendre en compte) : *«Il convient aussi de souligner que cette définition singulièrement étroite de la motivation humaine, qui omet toute considération éthique peut s'avérer très utile pour comprendre la nature de nombreuses relations sociales qui sont importantes pour l'économie (...). Mais je voudrais montrer que la science économique, telle que nous la connaissons aujourd'hui, peut être rendue plus féconde si l'on s'intéresse plus sérieusement et plus explicitement aux considérations éthiques qui façonnent le comportement et le jugement humain»*⁴.

Il s'agit donc de prendre en compte les valeurs qui motivent l'action d'un agent plutôt que de supposer que leur influence est négligeable et que la recherche égoïste de bien-être est seule déterminante.

⁴ SEN, 1993, op. cit., p. 12

Or, c'est précisément cette dernière option théorique qui ramène l'éthique à un calcul d'opportunité pouvant se quantifier qui confond le vrai et le bien.

a) L'éthique comme partie intégrante de la rationalité

Si A. SEN rappelle que la pensée économique a souvent opposé la prise en compte de toute considération morale à une prise de décision rationnelle, c'est pour se démarquer de ce choix théorique : *«Il me paraît tout à fait extraordinaire qu'on puisse soutenir que toute attitude autre que la maximisation de l'intérêt personnel est forcément irrationnelle»*⁵.

En effet, selon A. SEN, l'analyse économique gagnerait beaucoup à prendre mieux en compte la totalité des déterminants de l'action des agents ; s'il demeure d'accord qu'une prise en compte scientifique d'éléments d'irrationalité est impossible, il ne se résout cependant pas à identifier la rationalité avec le seul intérêt personnel :

*«La conception de la rationalité fondée sur l'intérêt personnel suppose entre autre qu'on rejette catégoriquement la vision éthique de la motivation. Le fait de s'efforcer d'accomplir ce qu'on aimerait réaliser peut être une composante de la rationalité, et cela peut inclure la promotion d'objectifs désintéressés auxquels on accorde de la valeur et qu'on souhaite atteindre»*⁶.

Ainsi, selon A. SEN, il est abusif de supposer qu'un individu rationnel ne développera une action concrète que si elle favorise son intérêt égoïste. La science économique, pour pouvoir décrire correctement l'action des agents, se doit d'élargir son étude des motivations qui l'engendrent.

Pour cela, A. SEN fait lui-même explicitement référence à une séparation entre deux sphères : *«Il nous faut distinguer l'aspect "bien-être" de l'aspect "action" de la personne. Le premier désigne ce qu'une personne accomplit et les possibilités qui*

⁵ SEN, 1993, op. cit., p. 18

⁶ Ibid.

s'offrent à elle dans le contexte de son avantage personnel, tandis que le second va plus loin : dans son examen des accomplissements et des opportunités, il tient compte également d'autres objectifs et valeurs qui peuvent dépasser largement la poursuite du bien-être personnel»⁷.

Nous retrouvons bien là une dichotomie que nous avons rencontrée chez les auteurs disjoignant le vrai et le bien. A. SEN fait bien référence, quant à lui, à une sphère dans laquelle la rationalité s'exerce en vue d'un but matériel précis et pour l'obtention duquel une connaissance théorique peut contribuer et à une sphère de l'action, celle-ci étant conditionnée par les valeurs de la personne.

Dès lors, il est impossible de prévoir le comportement d'un individu en se fondant sur sa supposée rationalité telle que la décrit la théorie économique : *«On peut contester qu'il est raisonnable d'aborder le problème de la prévision du comportement réel en prenant pour "intermédiaire" le concept de rationalité économique»⁸*. En cela, l'économiste A. SEN reprend une affirmation dont nous avons établi *supra* qu'elle caractérise la position des philosophes qui distinguent le vrai et le bien. En effet, s'il admet que la rationalité détermine le comportement, il ne prétend pas l'appréhender en la limitant à un déterminant unique. Au contraire, il fait ici l'hypothèse qu'il est impossible de prévoir parfaitement la manière dont la rationalité conditionne le comportement d'une personne (ne serait-ce que parce qu'il admet qu'elle varie suivant les personnes). Ainsi s'oppose-t-il aux économistes qui, identifiant égoïsme et rationalité, prétendent pouvoir parfaitement caractériser celle-ci ; en cela, il vise explicitement G. STIGLER lorsque celui-ci écrit :

«Essayons de prédire le résultat d'une mise à l'épreuve systématique et exhaustive du comportement dans des situations de conflit entre l'intérêt personnel et des valeurs éthiques largement partagées. Assez souvent, et même le plus souvent, c'est la théorie de l'intérêt personnel (telle que je l'interprète selon SMITH) qui

⁷ SEN, 1993, op. cit., p. 56

⁸ SEN, 1993, op. cit., p. 14

l'emportera»⁹. Et A. SEN de s'exclamer, cinglant : «*Stigler ne révèle pas les fondements de cette prédiction*»¹⁰.

Mais ce que A. SEN reproche surtout à cette prise de position tient à ce qu'elle constitue une facilité méthodologique. En effet, plutôt que d'avoir à s'interroger sur la manière dont l'éthique d'un individu agit sur sa rationalité, et donc, sur son comportement économique, on préfère simplifier à outrance les déterminants de celui-ci et, par là même, nier que l'éthique puisse soit conduire à s'interdire certaines attitudes qui favoriseraient l'obtention d'un bien être égoïste optimal, soit, au contraire, à entreprendre des actions qui ne visent pas à satisfaire un intérêt personnel.

A. SEN est explicite à cet égard : «*Tenir l'égoïsme universel pour une réalité est peut-être un leurre, mais en fait un critère de rationalité est carrément absurde*»¹¹.

Mais, en soutenant cette affirmation, A. SEN renonce par là même à pouvoir parfaitement décrire la rationalité d'un agent : celle-ci devient inconnaisable. En effet, le rapprochement de "l'égoïsme" et de la rationalité permet de pouvoir décrire celle-ci à travers des relations mathématiques de pré-ordre et d'ordre.

Au contraire, la réintroduction dans le cadre de la rationalité des valeurs éthiques interdit définitivement de formaliser celle-ci. De plus, A. SEN rejette l'hypothèse selon laquelle il serait possible de comparer les utilités du fait même que celles-ci vont varier d'un individu à l'autre (ce qui s'explique par ce que leurs "valeurs" incorporent des éléments éthiques). Au contraire, il est tout à fait possible de mettre en regard les différentes appréciations personnelles : «*La conception utilitariste, ai-je expliqué, est étroite et inadéquate, et la théorie moderne du bien-être l'a approuvée davantage, imposant d'autres restrictions, en particulier le rejet des comparaisons interpersonnelles d'utilité*»¹².

⁹ STIGLER George J. Economics or ethics? in S.Mc Murrin (ed.), *Tanner Lectures on Human Values*, volII, Cambridge University Press, p 176

¹⁰ SEN, 1993, op. cit., p. 20

¹¹ SEN, 1993, op. cit., p. 19

¹² SEN, 1993, op. cit., p. 53

A. SEN veut donc réhabiliter les comparaisons interpersonnelles d'utilité, s'opposant au célèbre adage "les goûts et les couleurs, ça ne se discute pas". Il est, pour cela, nécessaire de comprendre que, pour A. SEN, il n'est nullement question de hiérarchiser ces utilités ; mais puisque nous avons vu qu'elles incorporent des éléments éthiques d'appréciation, de faire débattre (discuter, selon les termes de l'adage cité) ces différents systèmes de valeurs. Et pour A. SEN, de réincorporer ceux-ci à des paradigmes théoriques ; non plus qu'il s'agisse de soutenir que M. Rockefeller maximise son utilité et sa satisfaction en gagnant des dollars et Mère Térésa en aidant les pauvres, mais d'étudier comment ces personnes, fortes de leurs éthiques respectives (non hiérarchisables) peuvent d'une part agir dans un système économique donné et, d'autre part, influencer sur celui-ci.

b) La comparaison impossible entre valeurs éthiques : incomplétude et surcomplétude.

A. SEN admet parfaitement que deux systèmes de valeurs (et donc les actions qu'ils conditionnent) soient objectivement incomparables : *«Face à un conflit insoluble entre principes majeurs, on peut admettre à la fois la supériorité d'une option par rapport à l'autre et l'inverse»*¹³.

Ainsi, A. SEN s'oppose-t-il à toute conception voulant identifier une option éthique avec une vérité (par essence la seule exacte et qui donc exclut tout autre choix). Au contraire, après avoir soutenu que l'action qu'induirait une rationalité parfaite est inconnaissable, il poursuit en affirmant que le fait qu'une action se fonde sur des valeurs qui ne peuvent prétendre être absolues en tous lieux en tous temps et pour chacun, ne nuit nullement à sa légitimité : simplement, elle se fonde sur une *«justification partielle»*¹⁴.

¹³ SEN, 1993, op. cit., p. 62

¹⁴ SEN, 1993, op. cit., p. 64

En particulier, A. SEN rappelle que son raisonnement peut au moins se targuer d'un argument pratique : si l'on admet qu'aucun système de valeurs n'incarne une vérité absolue, maintenir une telle exigence avant d'agir revient à se condamner à l'immobilisme : *«J'estime que l'acceptation d'une justification partielle n'oblige pas à renoncer au choix rationnel. Ainsi, l'âne de Buridan, qui est mort de faim parce qu'il n'arrivait pas à décider laquelle des deux rations d'avoine placées devant lui était la meilleure, aurait pu choisir rationnellement l'une ou l'autre de ces deux rations, puisqu'il avait de bonnes raisons de choisir l'une plutôt que l'autre, et le choix de l'une d'elle n'aurait donc été que partiellement justifié»*¹⁵. Et, donc, A. SEN présente l'action comme le terme d'une alternative dont le pendant consiste à ne rien faire et, dès lors, la justification première d'une action tient à ce que, bien souvent, l'inaction n'est pas acceptable. Dans ce cadre, une justification, fusse contestable, est la meilleure solution. Le détour par l'histoire de l'âne de Buridan permet à A. SEN d'explicitier plus avant sa conception de la rationalité : la rationalité absolue de l'économie ne se réfère qu'à un seul objectif différent ; l'âne de Buridan s'est polarisé sur la question de savoir laquelle des deux rations d'avoine était la meilleure au point d'oublier qu'il devait avoir également l'objectif de se nourrir. Or, dans la vie réelle, la personne est soumise à une pluralité d'objectifs qui coexistent, certains lui étant dictés par son égoïsme et la recherche de son propre bien-être alors que d'autres sont déterminés par ses valeurs morales et un éventuel altruisme. Selon A. SEN, oublier cela revient à se limiter à une recherche pratique de la manière de réaliser les termes imposés par la rationalité absolue sans aucun débat sur les buts : *«La caractéristique de cette conception est qu'elle s'intéresse avant tout aux questions de logistique plutôt qu'aux fins ultimes ou à la recherche du "bien de l'homme" ou encore à la question de savoir "comment l'on doit vivre". Les finalités sont tenues pour données, d'une manière assez simple, et l'objet du travail est de trouver des moyens appropriés pour atteindre ces fins»*¹⁶.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ SEN, 1993, op. cit., p. 8

Dès lors, l'objet d'une étude de science économique ne consiste plus à découvrir une éthique vraie qui préexiste dans la nature (ce qui revient à faire un travail d'augmentation de la connaissance) et à l'enseigner. Au contraire, il s'agit de décrire les différentes conceptions éthiques ayant cours afin de mieux analyser les comportements coexistants en renonçant à rechercher le "meilleur". Selon A. SEN, cette attitude est d'ailleurs en progression ; *«On voit d'ailleurs apparaître toute une série de nouvelles théories relatives au comportement économique générateur de réussite industrielle, théories qui se fondent sur des études comparatives de sociétés dotées de systèmes de valeurs différents»*¹⁷.

Il est donc beaucoup plus question de mettre en accord la théorie économique avec les différents systèmes de valeurs que d'en imposer un à la totalité des agents économiques sous prétexte qu'il serait seul à même de conduire à un optimum (ce qui implique que celui-ci puisse être clairement déterminé, ce à quoi s'oppose la réassociation entre rationalité et éthique).

c) La valeur de l'action

Nous avons vu *supra* qu'A. COMTE-SPONVILLE avait pu écrire que pour les cyniques *«l'action est subjectivement absolue»*. A. SEN insiste à son tour sur la valeur de l'action mais en la séparant bien de son évaluation. Pour cela, il borne le domaine de pertinence de la question de la subjectivité de sa valeur : *«On pourrait se demander si le fait d'accorder de l'importance à la capacité d'action de chaque personne ne revient pas à adopter une conception "subjectiviste" de l'éthique (...). Mais, en réalité, la controverse sur l'objectivité n'est pas résolue par le fait de reconnaître l'importance de l'action»*¹⁸. En effet, pour A. SEN (qui retrouve en cela les enseignements de DIOGENE, au IV^e siècle avant J.C., cf. *supra*) il est toujours possible et légitime de prétendre évaluer objectivement une action mais cela ne dit rien

¹⁷ SEN, 1993, op. cit., p. 21

¹⁸ SEN, 1993, op. cit., p. 40

sur la valeur (subjective) qu'un individu lui attribue et ne permet donc en aucun cas de "prévoir" son comportement.

En effet, si «*c'est à l'individu qu'il revient de juger de l'emploi qu'il fait de son action, mais une évaluation soigneuse des buts, des objectifs, des prises de position, etc, et de la conception du bien peut demeurer une nécessité importante et astreignante*»¹⁹, il n'en demeure pas moins vrai que «*respecter l'aspect "action", c'est admettre qu'il est approprié de dépasser l'aspect "bien-être" pour aborder les valeurs et les engagements de l'individu, mais cette admission n'élimine pas la nécessité d'évaluer ces valeurs et ces engagements. L'action peut être jugée importante (non seulement parce qu'elle contribue au bien-être, mais de façon intrinsèque), mais cela ne résout pas la question de savoir comment évaluer cette action*»²⁰ ..

Ainsi, l'économiste doit-il non seulement apprécier en quoi l'action d'un agent a une influence concrète, mais aussi ne pas négliger le sens que cet agent donne à son action.

De cela résulte la nécessité pour l'économiste de ne pas oublier qu'à côté de l'évaluation (se voulant objective) qu'il fera d'une action, persiste la valeur que l'agent donne à celle-ci et qu'il convient de ne pas négliger.

I.2. L'élaboration d'une éthique dans une relation économique

Certains développements théoriques en économie, portant en particulier sur le champ de l'économie du travail, font explicitement référence à une éthique des comportements des individus comme des entreprises qui est souvent étudiée dans le cadre de la relation salariale.

Refusant de considérer la relation salariale comme un échange économique portant sur un bien particulier (le travail) faisant l'objet d'une transaction

¹⁹ SEN, Well-being, agency and freedom : The Dewey Lectures, 1984, *Journal of Philosophy*, 82, 1985, p. 203

²⁰ SEN, 1993, op. cit., p. 41, souligné par nous

spécifique éventuellement renouvelable dans le temps, ces économistes prennent acte de ce que l'on est sorti de relations salariales du type codifié en 1791 par la loi LE CHAPELIER ou de celles contractées par des travailleurs journaliers proposant leur force de travail sans que celle-ci ne soit louée de manière suivie ; au contraire, ils analysent les contrats de travail comme des «*accords durables se déroulant dans le temps, et conçus en fonction de l'incertitude qui affecte l'exécution des tâches ou la conjoncture*»²¹.

Dès lors, les travailleurs, tout comme les entreprises qui les emploient, doivent trouver les moyens de "vivre ensemble", les premiers consentant à fournir un niveau d'effort acceptable les secondes à garantir un salaire honorable et une certaine stabilité de l'emploi. La recherche théorique étudie dès lors comment chaque partie va faire appel à une certaine éthique nécessaire à l'élaboration d'un jeu coopératif (et le mot jeu n'est pas ici choisi au hasard car la théorie des jeux tient, en effet, une grande place dans tous les développements).

Le fait que l'éthique soit donc présentée comme ayant une part décisive dans la viabilité du système pourrait conduire naturellement à la tentation d'un rapprochement entre l'analyse de l'éthique que proposent ces travaux micro-économiques et ceux du courant régulationniste en management (tel que décrit *supra*).

Pourtant, alors que nous avons classé ces dernières recherches du côté des développements théoriques alliant dogmatisme et sophistique, ce qui les plaçait indubitablement du côté des travaux qui joignent le vrai et le bien, nous rapportons au contraire ceux-ci au courant des auteurs qui les disjoignent, choix qu'il nous faut justifier.

En réalité, il nous apparaît que si dans les deux cas l'éthique est appréhendée comme un référent permettant de rendre les comportements compatibles avec un fonctionnement plus ou moins satisfaisant du système économique, le niveau auquel ils abordent leur objet de recherche est tout à fait différent. En effet, nous avons

²¹ GAZIER Bernard, *Economie du travail et de l'emploi*, 1992, p. 232

indiqué que les régulationnistes identifient une possibilité de référence à l'éthique chaque fois qu'un individu sacrifie son intérêt personnel à la survie du système dont il est membre (ce qui nous avait conduit à un rapprochement entre les travaux des régulationnistes en économie ou en management et ceux menés par les biologistes). Nous avons alors insisté sur l'absence dans ces travaux d'analyse du canal de transmission par lesquels les individus seraient conduits à intérioriser de tels comportements.

De même, nous avons mis en exergue le fait que l'analyse omettait totalement de porter sur le contenu de l'éthique et abordait celle-ci globalement. Dans un tel cadre, il n'est pas utile d'étudier le contenu de cette éthique ou la manière dont les individus se l'approprient. En effet, il est admis, a priori, que le seul débat important ne peut porter que sur les causes et la pertinence de sa mise en oeuvre ; pour ce qui est du contenu, il ne peut s'agir que de la seule vraie éthique (à cet égard, le titre de l'article de J.G. PADIOLEAU de 1989 est révélateur ; il se demande si l'éthique peut servir d'outil de gestion et non pas si **une** éthique peut servir d'outil de gestion).

Au contraire, les travaux des micro-économistes contemporains en économie du travail portent largement sur la question de savoir : "quelle éthique, dans quelle situation ?"

a) Quelle éthique, dans quelle situation ?

De plus, alors que nous avons pu objecter à l'approche des régulationnistes d'être incapable de prendre en compte la morale individuelle (cf. *supra*) qui ne peut être que le produit de la fonction de l'agent, et que donc l'individu, pour des raisons non explicitées, abandonne son intérêt personnel au profit d'un comportement altruiste propre à améliorer le fonctionnement du système dont il constitue un élément, les micro-économistes contemporains continuent à lui affecter des buts personnels qu'il tente rationnellement d'atteindre (que sa rationalité recouvre un égoïsme primordial,

dont le célèbre dilemme du prisonnier qu'évoque H. LEIBENSTEIN²² est un exemple, ou une composante éthique, comme chez A. SEN (cf. *supra*)).

Dès lors, plutôt que de s'interroger sur les raisons qui, du point de vue du système, conduisent à se plier à l'éthique, la réflexion porte ici sur celles qui conduisent un acteur à participer de l'émergence et de la promulgation d'une éthique. Une éthique ne se caractérise donc plus avant tout par sa capacité à savoir un impact économique positif mais entre dans la panoplie des attitudes possibles d'un agent (et sans qu'il soit ici nécessaire de décider si elle constitue alors une stratégie pour l'obtention d'un but égoïste ou si elle est le résultat d'un choix moral délibéré).

Les seules hypothèses communes à tous ces modèles semblent tenir au manque d'information des agents à l'égard des comportements des autres agents²³ qui peuvent les conduire à faire de mauvais choix.

Aussi, l'importance de la coopération constitue un postulat de départ commun à la totalité des auteurs de micro-économie du travail s'attachant à apprécier les effets de l'incertitude informationnelle. A cet égard, le dilemme du prisonnier est éclairant : bien que les deux acteurs soient parfaitement rationnels, l'absence d'information les conduit à adopter des comportements antagoniques qui les mènent à faire de mauvais choix. Pourtant, les deux prisonniers ne se sont à aucun moment départis d'une rationalité conforme aux spécifications que lui affecte la théorie économique, puisqu'ils ont recherché leur intérêt personnel.

²² LEIBENSTEIN Harvey, "The Prisoner's Dilemma in the Invisible Hand : An Analysis of Intrafirm Productivity", *American Economic Review*, 72, n° 2, 1982

²³ B GAZIER résume fidèlement et succinctement le dilemme du prisonnier où l'absence d'information sur l'attitude de l'autre joueur, conduit les deux participants à perdre :

"l'histoire sous-jacente est la suivante : deux personnes sont arrêtées pour un seul crime. La police n'a pas les informations nécessaires pour incriminer l'une ou l'autre, et en conséquence recherche un éventuel témoignage de l'une des deux personnes accusant l'autre. Elle met les deux suspects dans deux cellules différentes et les empêche de communiquer entre eux. Elle propose deux attitudes à chacun d'entre eux : s'il accuse l'autre, et donc le dénonce, il sera relâché, sauf si l'autre suspect l'accuse lui aussi. Si aucun des deux suspects ne dénonce l'autre, ils subissent tous deux une courte peine de prison. Mais celui qui est dénoncé encourt la peine maximale. Dans un tel jeu, les deux prisonniers jouent logiquement la dénonciation de l'autre... et se retrouvent perdants)" (GAZIER, 1992, op. cit., p. 223).

Or, si les deux prisonniers avaient suivi une attitude éthique (consistant, en outre, à ne pas dénoncer) la solution atteinte eut été meilleure.

Cependant, il serait tout à fait infondé de supposer que ce comportement axé sur une stratégie personnelle tienne nécessairement à l'égoïsme (ce qui nous ferait alors revenir aux hypothèses de l'utilitarisme le plus classique). En réalité, un élément d'explication iconoclaste intervient dans le corps des travaux d'économie du travail, à savoir la crainte de l'autre. En effet, rien ne dit que si l'un des prisonniers savait que l'autre ne l'accusera pas, il n'adopterait pas une stratégie fondée sur leur intérêt commun, quitte à accepter une courte peine de prison parce que des considérations éthiques lui commanderaient d'éviter à l'autre d'en purger seul une très longue et conduirait par là même à atteindre la meilleure solution pour l'ensemble des deux prisonniers. En tous les cas, cette hypothèse n'est écartée nulle part par H. LEIBENSTEIN²⁴ qui s'en tient surtout aux conséquences funestes du manque d'information. Le motif ultime qui les conduit à dénoncer l'autre tient avant tout à leur crainte que l'autre ne les dénonce, ce qui les met en fâcheuse posture.

Mais cette constatation donne également le ton de la totalité de ces travaux : de même que les deux prisonniers adoptent la pire des solutions communes possibles en empruntant un comportement contraire à l'éthique, de même les agents économiques sont sans cesse confrontés à des problèmes d'éthique dans le cadre de la relation salariale que les postulats de l'économie ne peuvent éviter. Ainsi, si l'économie classique se réfère au "facteur travail", elle passe allègrement sur le niveau d'effort que les travailleurs ont pu mettre en oeuvre. De même, le salaire peut comporter une part de prime ou d'intéressement dont les entreprises possèdent seules les éléments de justification (prosaïquement, jamais un ouvrier travaillant sur une chaîne taylorienne ne tient le compte hebdomadaire des pièces qu'il a contribué à monter, ce qui relativise d'autant la portée de la négociation sur le montant de ce qu'il touche pour chaque pièce). Ainsi, les micro-économistes du travail tentent de prendre en considération le fait qu'un des partenaires risque de tricher (que les salariés se montrent avarés de leurs

²⁴ LEIBENSTEIN, 1982, op. cit.

efforts, que l'entreprise abuse de son pouvoir à l'égard de la gestion de carrière de certains salariés, ne rende opaque les modes de calcul des salaires, etc.).

Or, de même que le prisonnier, en l'absence d'information sur la conduite de l'autre, adoptera une attitude satisfaisante aussi bien pour lui que pour son partenaire en suivant les recommandations de l'éthique, de même les membres de l'entreprise arriveront à prendre des décisions proches de celles qu'impliquerait une attitude coopérative en information parfaite, en se soumettant à une ligne de conduite éthique.

b) Genèse d'une éthique et interaction des agents

Cette constatation permet, dans le cadre d'un travail de recherche sur l'éthique des affaires, de proposer une lecture de la micro-économie du travail de ces vingt cinq dernières années différente de celle traditionnellement proposée : ces travaux peuvent être abordés comme portant sur la genèse d'une éthique (afférente à une situation particulière) et la manière dont elle se joue et se formalise dans l'interaction entre différents agents.

En effet, en économie classique et néo-classique standard, les agents économiques sont évidemment rationnels, mais dans ces cadres théoriques, l'agent est toujours confronté uniquement au marché et très peu à d'autres agents. Lorsqu'il veut offrir ou demander une marchandise (fusse du travail), il se porte sur le marché qui impose un prix (le salaire pour ce qui concerne le travail). En revanche, on n'envisage que très peu la confrontation avec une autre personne avec les attitudes et les décisions de laquelle il faut composer.

C'est, en outre, cette prise en compte qui caractérise les travaux de la micro-économie du travail contemporaine ; partant du constat qu'une entreprise s'incarne à travers les actions de ses dirigeants, de ses salariés, de ses syndicats, etc, elle analyse les situations dans lesquelles les individus sont mis en présence les uns des autres. A. OKUN a illustré de changement d'objet d'étude en affirmant qu'au lieu de s'intéresser à la "main invisible" qui indique comment l'agrégation de l'action de

chacun (considérée séparément) s'agrège en un optimum grâce au marché, il convenait désormais de s'attacher à la «*poignée de main invisible*»²⁵ entre employeurs et employés, lorsqu'ils adoptent un accord plus ou moins explicite.

Dès lors se construit une micro-économie fondée à l'échelle de la personne qui, d'une part, sait que les autres agents ont une "fonction d'utilité", des objectifs et sont rationnels, mais qui, d'autre part, doit s'interroger sur "l'éthique de l'autre".

En effet, en l'absence d'information fiable sur les autres agents, l'éthique apparaît comme seule susceptible de baliser leurs comportements. Mais, en même temps, l'autre agent se trouve dans la même situation d'incertitude et de crainte à mon égard, ce qui impose de concevoir la matrice de nos comportements (une éthique) dans le cadre d'une interaction : chacun accepte de limiter l'éventail de ses conduites possibles à la lumière des gages donnés par les autres agents économiques dans le cadre d'un "contrat implicite".

Dès lors, une grande partie du travail théorique consiste à retracer la manière dont celui-ci s'instaure ; en l'absence de données concrètes, le chercheur présente des "histoires micro-économiques" dans lesquelles il explore les possibilités d'action et de réaction des agents économiques face à telle ou telle situation. Ces travaux nous intéressent dans la mesure où ils permettent de détailler comment un agent économique a pu se forger et adopter une éthique. Ainsi, nombreuses sont les constructions théoriques qui font appel à la manière supposée dont les agents économiques s'aiguillent mutuellement vers un contrat implicite et donc l'adoption de valeurs communes.

H. LEIBENSTEIN a particulièrement étudié ce type de situations, spécialement dans le cadre de deux travaux principaux.^{26 27}

²⁵ OKUN A., *Prices and Quantities*, Oxford, Basil Blackwell, 1981

²⁶ LEIBENSTEIN, 1982, op. cit.

²⁷ LEIBENSTEIN Harvey, *Inside the Firm. The Inefficiencies of Hierarchy*, Harvard University Press, 1987

Pour cela, il se place dans le cadre analytique du salaire d'efficience qui, d'une part, suppose que l'effort des salariés n'est pas directement contrôlable et que, d'autre part, la productivité des travailleurs est fonction du niveau de salaire (cette dernière hypothèse retourne l'hypothèse habituelle du modèle walrasien qui faisait au contraire dépendre le salaire de la productivité marginale). Dès lors, l'entreprise rencontre un problème d'asymétrie d'information dans la mesure où elle ignore comment les salariés apprécieront leur niveau de salaire et, donc, le volume du travail qu'elle achète.

Ce manque d'information est cependant contrebalancé par l'asymétrie d'information sur l'honnêteté de l'employeur qui, elle, handicape les travailleurs puisque ceux-ci ignorent si leur employeur tiendra ses engagements salariaux une fois le travail effectué. Ces deux asymétries d'information rapprochent donc la relation salariale d'un dilemme des prisonniers puisque d'une part, une fois embauchés, les salariés sont soumis à la tentation d'en faire le moins possible et que, d'autre part, une fois le travail effectué l'employeur est soumis à celle de ne pas payer dans les conditions promises. Mais, de même que dans le dilemme des prisonniers le risque réside dans ce que l'on peut aboutir à la plus mauvaise solution, et ce alors même qu'un travail effectué avec la meilleure conscience professionnelle permettrait à l'entreprise de prospérer et que, réciproquement, des salaires élevés pousseraient à un effort soutenu de la part des salariés, justement parce que chaque partie a peur de "coopérer toute seule".

Pour éviter de tomber dans ce funeste scénario, H. LEIBENSTEIN propose de tenir compte de la notion de «*convention d'effort*»²⁸. Au terme de celle-ci, les comportements dans les organisations sont régis par des conventions qui servent de références aux interactions entre les individus : «*Les entrants dans une organisation observent les normes en vigueur et s'y conforment, assurant par là même la stabilité de*

²⁸ LEIBENSTEIN, 1987, op. cit.

la convention. Cet effet d'imitation ou "étalon d'effort entre collègues" permet d'instaurer un climat de confiance en éliminant l'incertitude sur l'action des autres»²⁹.

H. LEIBENSTEIN déclare à cet égard emprunter la notion de convention à la tradition philosophique³⁰ tout autant qu'économique³¹.

Il suppose, en outre, qu'une entreprise est le lieu d'actualisation de plusieurs conventions puisqu'il doit en exister portant sur l'effort, sur les modes d'obtention effectif des salaires, sur les conditions de travail, etc.

La notion de «convention d'effort» telle que la développe H. LEIBENSTEIN nous fait pénétrer de plain-pied dans le domaine de l'éthique. En effet, H. LEIBENSTEIN propose ainsi une explication à la manière dont les membres d'une organisation intériorisent les bases de leur comportement. Cela nous conduit à l'éthique dans la mesure où, une fois ces normes intériorisées, les membres de l'entreprise se les réapproprient suffisamment pour être prêts à les défendre en tant que valeurs personnelles. A cet égard, B. REYNAUD³² a mis en exergue la différence entre une convention telle que H. LEIBENSTEIN la définit et une règle : cette dernière est toujours proposée par une autorité extérieure aux individus qui doivent la respecter alors qu'une convention n'existe que parce que les individus choisissent délibérément de la faire vivre en s'y pliant.

Ainsi s'éloignent-ils de comportements égoïstes pour adopter des comportements conformes à une éthique qui s'est élaborée au sein de l'entreprise. Cependant, à aucun moment il n'est postulé que cette éthique correspond dans son contenu à une éthique qui serait universellement la meilleure, ce qui conduirait à la considérer comme une vérité ; au contraire, rien ne dit qu'elle puisse conserver une validité quelconque hors de l'organisation qui l'a secrétée.

²⁹ BATIFOULIER Philippe, CORDONNIER Laurent, ZENOU Yves, L'emprunt de la théorie économique à la tradition sociologique, *Revue économique*, n° 5, septembre 1992, p. 917-946

³⁰ LEWIS David, *Convention : a Philosophical Study*, Cambridge, Harvard University Press

³¹ SCHOTTER Andrew, *The Economic Theory of Social Institutions*, New York, Cambridge University Press

³² REYNAUD Bénédicte, "Les règles et l'incomplétude du contrat de travail dans le paradigme standard", *Cahiers du CREA*, 11, 1989, p. 179

Au contraire, c'est parce que les personnes de mon entreprise m'ont démontré par un comportement moral qu'une coopération était possible que la crainte qu'elles m'inspiraient initialement peut être dépassée. Mais cela ne peut se faire qu'au terme d'un certain laps de temps (pendant lequel sont jugées et intériorisées les conventions communes), dont il serait impossible qu'une nouvelle entreprise dans laquelle j'entrerais fasse l'économie.

La théorie économique donne beaucoup d'exemples de ces signaux que doivent donner certains membres de l'entreprise pour initier un comportement éthique chez d'autres (et inversement). La théorie du salaire d'efficience elle-même se présente de la sorte puisqu'il est postulé que les firmes maintiennent un salaire élevé afin d'entraîner par l'engagement qu'elles indiquent ainsi une implication forte des salariés qui constatent que le salaire que leur employeur leur donne est supérieur à celui proposé par le marché (et donc par d'autres employeurs moins engagés vis-à-vis de leurs employés).

La micro-économie du travail donne d'ailleurs moult exemples où l'éthique intervient. Ainsi, la théorie des contrats implicites, qui suppose que les entreprises agissent comme agents d'assurance vis-à-vis de leurs salariés en évitant de les congédier en cas de conjoncture déprimée ou de mauvaises affaires fait appel à une "éthique de la reconnaissance". Celle-ci conduirait les employeurs à se sentir redevables à l'égard de leurs employés pour leur acceptation de salaires inférieurs à leur productivité marginale (la différence faisant office de prime d'assurance)³³.

Le fait que cette théorie suppose des salaires au-dessous du prix de marché (alors que les salaires d'efficience les suppose au-dessus) indique d'ailleurs que l'influence de l'éthique en économie du travail n'est pas univoque.

Par ailleurs, l'hypothèse selon laquelle beaucoup plus qu'un égoïsme sans bornes c'est avant tout la crainte de l'autre et la volonté de ne développer une conduite

³³ AZARIADIS C., "Implicit Contracts and Underemployment Equilibria", *Journal of Political Economy*, déc. 1975

éthique que vis-à-vis de personnes elles-mêmes morales (et non pas abstraitement pour suivre des règles universelles) marque le contenu de ces développements théoriques.

Ainsi détaille-t-on les situations économiques dans lesquelles le sujet se trouve plongé dans un contexte qui le "pousse" à se conformer à l'éthique : il est à cet égard révélateur que le salaire d'efficiencia, par nature élevé, suppose qu'une "infidélité" conduit le salarié à une perte de revenu immédiate (correspondant à la différence entre son salaire et le salaire de marché) ou que le contrat implicite recouvre l'assomption selon laquelle un échec de l'entreprise ne peut qu'affecter tous ses membres.

c) Le choix de l'éthique au détriment de l'optimum économique

Mais cette "convergence" entre intérêt économique et l'attitude éthique est loin d'être toujours postulée par les développements récents de l'économie du travail. En effet, une fois admis qu'elle s'articule autour de l'étude d'une interaction entre deux ou plusieurs personnes (et non pas de celle de l'action d'un individu face au marché), la difficulté de cette posture théorique apparaît : l'autre est à la fois mon partenaire (et donc parfois mon adversaire) d'affaires et une personne vis-à-vis de laquelle il est impératif de définir une éthique s'appliquant dans le cadre de notre relation économique. Certaines recherches s'attellent donc à étudier les cas où cette dernière impose une attitude conduisant à une perte économique. C. CAMERER, en particulier, a étudié les conditions dans lesquelles des partenaires d'affaires (par exemple dans le cadre d'une relation salariale) sont conduits à se faire des cadeaux³⁴.

Pour cela, il se place dans le cadre du "jeu d'investissement" (ou jeu des courtisans). Ce jeu met face à face deux individus à l'aube d'une relation durable qui ne peut donner des résultats positifs que s'ils s'imposent une collaboration poussée et s'y investissent totalement (les exemples de ce type de relations sont multiples : le

³⁴ CAMERER Colin, "Gifts as Economics Signals and Social Symbols", *American Journal of Sociology*, 94, 1988

mariage, un contrat salarial, etc.). Ce jeu s'appelle jeu des courtisans car un courtisan a souvent tendance à faire des cadeaux au roi dans l'espoir d'en tirer un profit supérieur dans l'avenir (ou des cadeaux encore plus beaux). Mais, en même temps, chacun recevant un cadeau s'interrogera pour savoir s'il est face à un "courtisan". Dès lors, C. CAMERER s'attache à exhiber les effets de ce dilemme. Il établit qu'un cadeau peut être accepté comme un signe de bonne foi dans la relation si son prix est supérieur à l'espérance du gain que peut escompter l'offreur de cette relation, ce qui dissuadera non seulement les "courtisans" mais aussi "les passants occasionnels" qui se lancent dans la relation uniquement dans l'espoir du cadeau de l'autre ("le type de passant qui tombe amoureux dès qu'il a besoin d'une cravate").

Et C. CAMERER de préciser que pour qu'un cadeau soit réellement appréciable en tant que signe d'une attitude générale éthique, il doit être "d'un prix suffisamment élevé pour le donateur (un bouquet de 500 roses noires, par exemple) mais d'une faible utilité aux yeux du destinataire (les fleurs sont très vite fanées)".

Dans le cadre d'une étude portant sur les rapports de l'éthique et de l'économie du travail, cet exemple est particulièrement important : en effet, le cadeau a la caractéristique d'être sous-optimal en termes d'allocation des richesses.

Ainsi l'économie du travail accepte-t-elle l'idée que dans certains cas la création d'une relation acceptable sur le plan éthique implique de renoncer à en tirer une rentabilité maximale (alors qu'elle a été contractée précisément pour des motifs économiques).

D'autres cas, où des considérations éthiques conduisent à s'écarter d'un optimum, sont également envisagés par la théorie économique. Ainsi, G. AKERLOF³⁵ assimile les contrats de travail au don contre-don tel que M. MAUSS³⁶ l'avait étudié au début du siècle. En effet, G. AKERLOF relève que les groupes de travail secrètent des normes de productivité. Or, celles-ci avaient la caractéristique d'être très basses et

³⁵ AKERLOF George A., "Labor Contracts as Partial Gift Exchange", *Quarterly Journal of Economics*, 94 (4), 1982

³⁶ MAUSS Marcel, "Essai sur le don", *L'année sociologique*, seconde série, 1923-24, T I

d'être largement dépassées par de nombreux travailleurs. G. AKERLOF y voit un mécanisme de don contre-don : certains salariés acceptent de travailler beaucoup (de faire don d'une partie de leur travail) afin que, globalement, la productivité du groupe soit acceptable par l'employeur. En échange, celui-ci maintient un salaire supérieur à la productivité marginale des salariés peu efficaces (contre-don). Selon G. AKERLOF, cela permet de maintenir une cohésion sociale acceptable au sein de l'entreprise mais, en même temps, cela conduit à renoncer pour cela à un optimum économique qui ne se conçoit que si le salaire est égal à la productivité marginale.

De même, le salaire d'efficience, s'il est le témoignage d'une éthique réciproque entre employeur et employé, en faisant diverger le salaire du niveau d'équilibre, conduit au chômage. Ainsi, la théorie économique exhibe-t-elle un cas où le fait que les agents se conforment à un accord éthique a des conséquences économiques concrètes désastreuses (et certains économistes de prêcher au nom de la recherche d'un optimum économique pour la suppression des salaires minimum qui, pourtant, se justifient moralement).

Cela revient à refuser l'hypothèse que soutenaient les avocats de l'éthique des affaires selon laquelle se conformer à l'éthique (dans la sphère du bien) ne pouvait avoir que des conséquences positives sur le plan économique (dans la sphère du vrai).

Ici, au contraire, le fait de se conformer à une éthique peut conduire à une impasse économique ; dès lors, ce comportement ne peut se justifier qu'en tant que choix à la base d'une démarche volontariste et non pas comme le résultat d'une nécessité économique.

Ainsi, les développements contemporains de la micro-économie du travail s'écartent-ils de toute conception dans laquelle une éthique générale, issue de "l'état de nature", pourrait servir de référence en toutes circonstances.

Au contraire, ils étudient les conditions dans lesquelles certaines valeurs peuvent être adoptées par les agents économiques. Mais l'éthique que ces valeurs composent s'interprètent comme étant spécifiques d'une situation économique donnée. En particulier, il est fait l'hypothèse que les "autres" (agents économiques) auxquels je

suis confronté déterminent par leur conduite mon attitude à leur égard. Ce que l'on pourrait résumer en affirmant que l'on ne se comporte pas de la même façon à l'égard d'un bandit que de Mère Térésa.

L'éthique alors acceptée balise les bornes des comportements qu'il est possible d'envisager d'adopter afin d'atteindre ses objectifs économiques, ceux-ci n'étant en aucun cas considérés comme accessoires ; simplement, il n'est pas concevable pour cela d'employer n'importe quel moyen ou de ne pas évaluer moralement ses objectifs. Ainsi retrouve-t-on les termes de l'analyse de A. SEN, car c'est précisément cette attitude que cet auteur assimile à une réintroduction de l'éthique dans l'économie.

Enfin, il est parfaitement concevable que mon attitude induise un comportement plus moral de la part d'autrui (surtout si je prends les moyens de lui montrer le degré d'éthique auquel je me soumetts) ce qui, par effet retour, rejaillira sur mon propre comportement.

Cependant, cet enchaînement ne trace pas uniquement les contours d'un cercle vertueux mais également enclenche un mécanisme de détérioration des relations avec autrui pour peu que chacun doute de l'autre au point d'adopter un comportement agressif voire immoral (afin d'aller "au plus vite" vers un certain gain, ou au moins la sauvegarde de ses intérêts initiaux, face à quelqu'un avec qui les relations économiques vont s'interrompre).

Enfin, s'il est possible qu'une attitude éthique soit à la base d'un succès économique, ce n'est pas celui-ci qui a été recherché lorsque les actions ont été évaluées moralement. Simplement, un partenaire s'imposant une attitude morale est plus aisément anticipable qu'un agent dont le comportement est opportuniste ou s'apparente à celui d'un tire-au-flanc, ce qui réduit l'influence, toujours économiquement néfaste, d'un déficit d'information. Cependant, des cas ont été étudiés où, au contraire, le fait de s'astreindre à un comportement éthique conduisait à de mauvais résultats économiques.

Mais, en tout état de cause, en économie du travail, toutes ces constatations sont l'oeuvre du théoricien, l'agent se contentant de rechercher les moyens les plus adéquats de "vivre ensemble", sachant simplement que ce dernier objectif, s'il comporte une facette économique, ne s'y réduit pas.

II. L'IMPOSSIBILITÉ D'OMETTRE UNE VÉRITABLE RÉFLEXION SUR LE BIEN

Le cas de la Lyonnaise des Eaux démontre qu'une politique d'entreprise visant à faire respecter les impératifs de l'éthique n'est nullement prévisible *a priori* quant à ses effets. En effet, il démontre qu'une entreprise peut parfaitement mener ce type de politique et en même temps voir se développer en son sein des pratiques rigoureusement immorales³⁷. Mais ceci fonde notre problème en tant que sujet de gestion des ressources humaines ; en effet, sauf à considérer que l'éthique ne serait pour l'entreprise qu'un objet de discours, sans que jamais il ne soit réellement question de l'appliquer (hypothèse soutenue par certains auteurs mais qu'il nous semble infondé d'adopter, en tout cas *a priori*) il faut bien mettre en exergue que lorsqu'une pratique non éthique a été portée à existence au sein d'une entreprise, elle est nécessairement le fait d'une (ou de plusieurs) personnes. Dès lors, cela nous incite à nous poser la question de savoir pourquoi celle-ci ne s'est pas conformée à l'éthique malgré les recommandations auxquelles elle était éventuellement soumise de la part du discours officiel de l'entreprise. En fait, tout se passe comme si les entreprises ne parvenaient pas à infléchir le comportement de leurs salariés de manière à être sûres qu'il soit

³⁷ En outre, les exemples donnés *supra* ne doivent pas faire accroire que cette coexistence ne concerne que les entreprises françaises. A titre d'exemple, le cas de General Electric, soulevé par la presse est particulièrement intéressant. En effet, General Electric a fait partie des entreprises qui ont le plus été mises en cause pour des raisons éthiques : sur 72 sites de nettoyage dangereux pour l'environnement, General Electric a dû payer 103 millions de francs d'amendes pour fraude dans des contrats passés avec l'Etat en 1990 et février 1994. Pourtant, Ed PETRY de Bentley College a fait remarquer que General Electric possède un des meilleurs codes d'éthique et un programme de médiation éthique particulièrement audacieux. (Cf. BYRNES Nanette, "The smoke at General Electric", *Financial World*, p. 32-34, 16 august 1994)

conforme à ce que l'éthique ordonne. Cela ne veut pas nécessairement dire que les entreprises se révèlent incapables d'influencer les actes de leurs membres mais que éventuellement même à leur grand dam, cela ne conduise pas nécessairement leurs salariés sur «*le chemin de l'éthique*».³⁸ Pourquoi ne pas considérer, par exemple, qu'elle ne sait pas ce qu'est le bien et (ou) qu'on lui a mal expliqué ce que le bien doit la conduire à faire ?

Au-delà de la boutade que représente cette dernière question, l'hypothèse qu'elle recouvre doit être prise au sérieux. En effet, nous devons nous souvenir que l'éthique «*n'est pas un "problème" mais un des versants obligés de la pensée philosophique avec la Physique, la Logique, l'Esthétique et la Métaphysique*»³⁹. Et donc, que de même que la logique est en quête du vrai, ou que l'esthétique consiste à penser le beau (et sur le beau), parler d'éthique implique nécessairement de s'interroger sur le bien. C'est à cette interrogation que s'est d'ailleurs traditionnellement attachée la philosophie dans le champ éthique, ce que rappelle, par exemple, J.J. WUNENBURGER en évoquant les questions auxquelles elle se confronte traditionnellement : «*Sous quelle forme se présente la représentation du bien ? Dans quelle mesure la saisie du bien correspond-elle à une représentation intuitive ou discursive, empirique ou transcendantale ? Relève-t-elle d'une évidence et d'une transparence immédiate ou implique-t-elle des impressions confuses, voire des inférences probables, et en fin de compte participe-t-elle, et à quel titre, d'une rationalité ? Et d'où vient alors que la représentation du bien exerce un ascendant sur ma conscience, sous forme d'obligation ou d'appel*»⁴⁰.

Au-delà, J.J. WUNENBURGER nous démontre qu'il s'agit pour la «*philosophie (...) de chercher à accéder à une intelligibilité principielle du processus moral*. Il importe alors d'en dégager une forme générique, et de s'assurer qu'à partir

³⁸ Selon l'expression servant de titre à un article de J. MOUSSE, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1992

³⁹ PESQUEUX, RAMANANTSOA, SAUDAN, op. cit., ouvrage à paraître

⁴⁰ WUNENBURGER Jean-Jacques, *Questions d'éthique*, PUF, 1993, p. 50

d'elle on puisse garantir la possibilité, de droit, pour un sujet de découvrir le bien et de le mettre en oeuvre dans une action»⁴¹.

De même, nous pourrions attendre d'une *business ethics* de permettre de déterminer, dans le cadre d'une action économique, d'une décision de management, etc., précisément ce que le bien ordonne ; cela rendrait l'éthique des affaires conforme à l'exigence que J.J. WUNENBURGER rappelle selon laquelle «*toute vraie démarche éthique se donne pour objectif de construire une théorie compréhensive de la représentation, puis de l'action éthiques, pour y introduire une cohérence propre, satisfaisant à ses exigences d'intelligibilité et de vérité*»⁴².

La question qu'il est alors légitime de poser consiste à savoir si le corpus particulier du champ de l'éthique que constitue l'éthique des affaires permet de répondre à une telle exigence.

Il ne peut être évidemment question d'attendre de l'éthique des affaires de donner une définition "stricte, balisée et bétonnée" de ce qu'est le bien. Et il existe sans doute peu, sinon pas, de domaines de la pensée pouvant prétendre donner une telle définition. Si la philosophie morale s'y est parfois essayée, la vigueur des débats qui l'ont traversée entre les différentes conceptions de l'éthique témoignent de la difficulté d'une telle tâche, pour ne pas dire de son impossibilité. Mais la philosophie pose en même temps la nécessité d'un mouvement vers ce que J.J. WUNENBURGER, dans la citation *supra* appelle "l'intelligibilité principielle" du bien. Certes, d'autres domaines de la pensée procèdent traditionnellement par d'autres méthodes : ainsi, J.J. WUNENBURGER rappelle-t-il à titre d'exemple que «*la littérature (...) se contente de décrire des actions morales ou immorales, ce qui constitue d'ailleurs une tâche inépuisable*» ; mais si un roman procède de la sorte, il permettra à son lecteur de "remonter" au travers des situations et des actions décrites vers une conception du bien, et un bon roman s'attellant à la question de l'éthique constitue avant tout une vaste "interrogation éthique" (que l'on songe, par exemple, aux livres d'A. GIDE qui se sont

⁴¹ Ibid., souligné par nous

⁴² Ibid.

attelés à une réflexion sur ce thème : *L'immoraliste, Les caves du Vatican, La porte étroite*).

Cette exigence de s'engager dans une réflexion en vue d'une définition ou d'une conception du bien en tant que condition nécessaire à l'accomplissement de celui-ci dans un second temps a été mise en lumière par P. RICOEUR qui a insisté sur l'importance «*de mettre à jour l'intention éthique qui précède, dans l'ordre du fondement, la notion de loi morale, au sens formel d'obligation requérant du sujet une obéissance motivée par le pur respect de la loi elle-même. (...) On peut montrer que la loi morale est dérivée et doit être située sur le trajet d'effectuation de l'intention éthique. Je propose donc de distinguer entre éthique et morale, de réserver le terme d'éthique pour tout le questionnement qui précède l'introduction de l'idée de loi morale et de désigner par morale tout ce qui, dans l'ordre du bien et du mal, se rapporte à des lois, des normes, des impératifs*»⁴³.

Ainsi, selon P. RICOEUR, il est inconcevable de ne pas faire précéder une action éthique d'une réflexion sur la notion même de bien.

Cette conviction est partagée par d'autres philosophes ; ainsi, J. RUSS soutient-elle que «*l'éthique est en fait une déconstruction : elle déconstruit les règles morales habituelles et tente de trouver une rationalité dans la conduite. C'est une science du bien et du mal, à la différence de la morale qui se définit comme un ensemble de règles d'essence historique ou sociale*»⁴⁴.

Tout cela nous démontre la nécessité de rechercher une conception du bien avant de s'y conformer dans l'action afin de réellement pouvoir prétendre à une démarche éthique.

⁴³ RICOEUR Paul, *Avant la loi morale : l'éthique*, in Symposium "Les Enjeux" Encyclopedia Universalis p. 62 à 66, Paris, 1993, citation p. 62, souligné par l'auteur

⁴⁴ RUSS Jacqueline, "Du fondement et de l'histoire des mots : Ethique, morale, déontologie, appliqués à l'entreprise" in *Revue Ethique des Affaires*, n° 2, Avril 1995, p. 62 à 66, citation p. 63

II.1. L'absence d'une définition consensuelle de l'éthique et de la morale dans le cadre du corpus de la *business ethics*

Cela induit évidemment une double interrogation à l'égard de l'éthique des affaires : est-ce que, d'une part, les travaux théoriques sur la *business ethics* se soumettent bien à cette exigence et font apparaître une quête du concept de bien et, d'autre part, la pratique des entreprises fait-elle elle-même droit à cette exigence ? La réponse à cette dernière question pourrait se concevoir selon deux modalités :

- soit elle fait référence explicitement à une conception du bien (issue d'une réflexion menée au sein de l'entreprise ou plus probablement, en une transcription d'une conception développée dans les travaux de *business ethics* ou, pourquoi pas, d'une oeuvre philosophique dont on s'efforcera de concrétiser les apports) ;

- soit la pratique concrète des entreprises permet de faire ressortir une conception du bien (suivant ainsi une méthode dont nous avons vu *supra* qu'elle est celle de la littérature en matière éthique).

Cette question de l'effectivité d'une démarche trouvant sa source dans une quête du bien fait évidemment l'objet d'un examen approfondi dans le corps de cette thèse. Cependant, nous pouvons déjà relever un premier indice de la qualité de cette réflexion sur le bien dans le cadre de la *business ethics* en examinant le nombre élevé de définitions des notions de déontologie et surtout d'éthique et de morale, que le corpus en langue française de l'éthique des affaires propose ; en effet, il est intéressant de relever, conformément à ce que font remarquer Y. PESQUEUX et B. RAMANANTSOA, qu'est ressentie comme une «*nécessité, pour la plupart des auteurs, de différencier déontologie, éthique et morale*»⁴⁵.

Mais cela ne signifie nullement que les nombreuses tentatives d'éclaircir ces notions qu'ont proposées les auteurs d'éthique des affaires convergent vers une

⁴⁵ PESQUEUX Yvon, RAMANANTSOA Bernard, "La situation de l'éthique des affaires en France" in *Revue Ethique des Affaires*, n°1, janvier 1995, p. 15 à 26

définition unique. J. MOUSSE a fait remarquer, au contraire, que *«d'entrée de jeu, les débats achoppent sur une question de vocabulaire»*⁴⁶, sans qu'aucun consensus n'intervienne : *«les différents auteurs auraient pu s'accorder sur le choix de l'un et l'autre mots pour signifier ces deux questions. On aurait su de quoi on parlait. (...) Il en est (au contraire) résulté une confusion de vocabulaire s'ajoutant à celle des idées qu'il convient de tirer au clair pour déblayer le terrain de la réflexion»*⁴⁷.

Mais si J. MOUSSE s'attelle à démêler cet écheveau, il le fait en mêlant dans le cadre de sa réflexion l'absence d'unité du corpus d'éthique des affaires et de celui de la philosophie éthique, pour finalement évacuer ce problème : *«Quels que soient les mots employés, leur différence de signification manifeste une différence de niveaux entre la morale et l'éthique. On peut bien employer l'un ou l'autre indifféremment. Le véritable enjeu est ailleurs»*⁴⁸.

Il nous apparaît, au contraire, que s'il est exact qu'aucun des deux corpus ne conduit à avancer une définition unique, objet de consensus, de la morale et de l'éthique, les différences qui se font jour au sein de chacun ne sont pas similaires quant à leur nature. Aussi, plutôt que d'avancer que "le véritable enjeu est ailleurs", il convient d'examiner tout d'abord les travaux d'éthique des affaires de manière autonome afin de déterminer en quoi les définitions de la morale et de l'éthique qu'ils donnent sont déterminées par une réflexion, préalable ou parallèle, sur le concept de bien.

Pour cela, nous rappellerons les définitions de la déontologie, de la morale et de l'éthique que proposent les auteurs français dans un double but :

1°) Démontrer qu'il n'existe pas de définition qui fasse l'unanimité mais qu'au contraire les oppositions sont si tranchées que certains auteurs définissent comme "l'éthique" ce que d'autres dénomment "la morale" et inversement.

⁴⁶ MOUSSE, 1993, op. cit., p. 25

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ MOUSSE, 1993, op. cit., p. 30

2°) Les auteurs français travaillant sur l'éthique des affaires sont, dans leur immense majorité, très affirmatifs lorsqu'ils énoncent leur définition de l'éthique et de la morale (ce que ne sont à peu près jamais les philosophes), ignorant superbement qu'elles soient contestables, et prétendant au contraire à une "définition objective". Pour cela, ils utilisent un mode d'exposition de leurs définitions qu'il est possible de schématiser avant d'en donner des exemples :

- soit ils posent une définition en affirmant : "l'éthique c'est ceci" et "la morale c'est cela" ;

- soit ils se "réfugient" derrière "la" philosophie ou un philosophe particulier en avançant "la philosophie dit que l'éthique c'est ceci et la morale c'est cela" ou "le philosophe X établit que l'éthique c'est ceci et la morale c'est cela".

Mais avant d'exposer les divergences sur les notions d'éthique et de morale, il convient de constater que la définition de la déontologie fait, en revanche, l'objet d'un consensus assez général puisque la totalité des auteurs l'identifient comme l'ensemble des devoirs afférant à l'exercice d'une profession particulière et mettent en exergue son importance spécifique pour les professions libérales.

Ainsi, par exemple, P. GREGORY, après avoir indiqué que la déontologie est, selon le Petit Robert, dictionnaire de la langue française, la "théorie des devoirs en morale", met en avant le fait qu'elle «*décrit un ensemble de règles et de devoirs acceptés et pratiqués au sein d'une profession*»⁴⁹. De même, Y. PESQUEUX et B. RAMANANTSOA rappellent que «*la déontologie et sa matérialisation par les codes professionnels conduisent au développement d'une morale de la responsabilité dans différents domaines professionnels, principalement ceux qui relèvent d'un ordre professionnel (médecins, experts-comptables, etc...)*»⁵⁰.

En revanche, les notions d'éthique et de morale ne font nullement l'objet d'un consensus.

⁴⁹ GREGORY, 1992, op. cit., p. 141

⁵⁰ PESQUEUX, RAMANANTSOA, 1995, op. cit., p. 19

Ce contraste entre la facilité avec laquelle les auteurs s'accordent sur une définition de la déontologie et l'incapacité qu'ils manifestent à adopter unanimement une définition de la morale et de l'éthique (ce que nous démontrons ci-dessous) est à soi seul riche d'enseignement.

En effet, pour ce qui concerne la déontologie, le véritable débat ne porte jamais sur la fin poursuivie ; il ne peut être objet de discussion que la déontologie doit concourir, pour un médecin, par exemple, à soigner au mieux son patient ou, pour un avocat, à défendre au mieux les intérêts de son client. La déontologie n'apparaît dès lors que comme une réflexion "technique" sur la meilleure manière d'atteindre ce but qui figure, sans conteste, le bien. Le débat n'existe que sur la détermination de cette "meilleure manière". En revanche, la difficulté à définir la morale et l'éthique est le signe de ce que la conception du bien qu'elle recouvre n'est pas objet de consensus. Et donc, dans le cas de l'éthique des affaires, la difficulté à distinguer ces deux notions est un symptôme que ce corpus ne peut fournir une définition de ce qu'est le bien.

L'impossibilité de définir précisément la morale et l'éthique à partir du corpus de l'éthique des affaires apparaît rapidement à la lecture de celui-ci. Ainsi, E. PERROT, après avoir constaté que *«l'éthique de la décision en entreprise est un chantier difficile, car le vocabulaire y est flou et le discours ambigu»*⁵¹ affirme : *«Dans la tradition philosophique, l'éthique se définit comme la recherche des fondements raisonnables du "bien agir". Dans le langage courant, l'éthique se confond souvent avec la morale, qui est l'ensemble des normes sociales qui s'imposent à la conscience»*⁵².

Le biais qu'introduit E. PERROT consistant à se référer à la tradition philosophique est sans doute habile ; en effet, elle l'exonère de la qualité d'auteur de ces définitions, le cantonnant à un rôle de restituteur de notions définies par la philosophie. Nous remarquerons d'ailleurs qu'il est autrement plus difficile de légitimer

⁵¹ PERROT, hiver 1990-91, op. cit., p. 32

⁵² Ibid., souligné par l'auteur

une contestation quelconque vis-à-vis d'une définition donnée par la "tradition philosophique" que si elle est délivrée par Monsieur E. PERROT.

Mais, en même temps, une reconnaissance minimale de la "tradition philosophique" en éthique permet de constater que si cette définition conviendrait à certains philosophes (ARISTOTE ou MARCUSE, par exemple), elle est en désaccord complet avec la pensée d'autres philosophes comme R. DESCARTES, P. RICOEUR, E. LEVINAS. Et que donc l'on aimerait bien savoir à quelle tradition philosophique se référer sous peine de supposer autrement qu'elle n'est qu'un faire-valoir.

Par ailleurs, au terme de la définition que donne E. PERROT, l'éthique apparaît comme le versant de la réflexion théorique du sujet sur ce qu'il doit faire, alors que la morale serait constituée des impératifs pratiques qui s'imposent à sa conscience.

En cela, il est, par exemple, en accord avec J.P. JOBARD : *«Quand on parle de morale, on entend l'ensemble des règles de conduite admises à un moment donné pour une collectivité d'individus, ou tenue pour inconditionnellement et invariablement valables pour tous. (...) L'éthique est un champ qui implique tous les champs. C'est une morale au second degré puisqu'il s'agit d'une réflexion, d'une interrogation, d'une justification des règles morales. La principale préoccupation de l'éthique est la construction des systèmes moraux»*.⁵³

Ainsi, pour ces deux auteurs, l'éthique relève du champ théorique et est la plus fondamentale alors que la morale tient de la pratique. Au passage, nous relèverons que J.P. JOBARD ne prétend pas plus à la paternité de cette distinction que E. PERROT ne le faisait. Simplement, si ce dernier la tenait de la "tradition philosophique", J.P. JOBARD se situe sous le parrainage de "on", ce qui est encore plus incontestable à défaut d'être mieux identifiable !

Mais la recherche d'une définition se complique si l'on examine, par exemple, celle qu'énonce R. de ROCHEBRUNE selon qui les termes d'éthique et de

⁵³ JOBARD Jean-Pierre, "Business ethics" et déontologie des activités financières" in *Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise*, sous la direction de Hubert de LA BRUSLERIE, Economica, 1992, p. 59 à 93, citation p. 61-62

morale «*n'ont pas la même connotation en français ; l'un évoquant une science de la conduite, l'autre une science du bien et du mal*». ⁵⁴

Ainsi, pour R. de ROCHEBRUNE, c'est au contraire la morale qui traite des problèmes les plus fondamentaux et les plus théoriques alors que l'éthique ne se préoccupe plus que de conduite pratique. Il est d'autant plus intéressant de relever que cette définition est à l'opposé de celle de J.P. PARENT qu'elle est citée par P. GREGORY qui la reprend *in extenso* et s'y réfère explicitement, dans le même ouvrage. ⁵⁵

Dès lors, on constate que non seulement les définitions s'opposent parfois dans le cadre du corpus théorique, mais aussi au sein du même livre ! Dans celui-ci, J. ROJOT est, en revanche, en harmonie avec P. GREGORY lorsqu'il s'essaie à clarifier la distinction entre les deux notions : «*Il est possible de tenter de simplifier les choses en admettant qu'il s'agisse d'éléments qui découlent l'un de l'autre ; la morale, science du bien et du mal, permet de dégager une éthique qui est un art de diriger sa conduite, son comportement*» ⁵⁶.

Il convient cependant de remarquer que J. ROJOT est l'un des très rares auteurs, dans toute la littérature française d'éthique des affaires, à nuancer la généralité de sa définition et à indiquer qu'il existe d'autres acceptions possibles. Ainsi, il est quasiment le seul à rappeler que : «*Dans le langage courant, les trois termes, déontologie, éthique et morale, se recouvrent très largement, ou sont tenus pour équivalents, mais parfois, au contraire, leur emploi renvoie à des niveaux différents de la réflexion, de la pensée, ou à des domaines différents. Il peut, par exemple, s'agir des domaines personnel, social ou professionnel, en y déclinant morale, éthique et déontologie*» ⁵⁷.

⁵⁴ ROCHEBRUNE (R. de) repris par Pierre GREGORY in op. cit., 1992, citation p. 141

⁵⁵ Cf. GREGORY, 1992 (sous la direction de LA BRUSLERIE), op. cit., p. 141

⁵⁶ ROJOT Jacques "Déontologie et gestion des ressources humaines" in *Ethique, Déontologie et Gestion de l'Entreprise*, sous la direction de Hubert de LA BRUSLERIE, Economica, 1992, p. 117 à 139, citation p. 118

⁵⁷ Ibid.

Ce genre de prévention ne caractérise en revanche pas la différence qu'O. GELINIER discerne entre morale et éthique et qu'il assène dans les premières lignes de son ouvrage : *«La morale est faite des valeurs qui président aux relations des hommes entre eux, afin que celles-ci soient compatibles et constructives à long terme. Les réactions du milieu autant que la conscience intime amènent chaque personne à une appréciation du bien et du mal qui fonde sa conduite : et d'abord dans sa vie privée.*

*En ce qui concerne les comportements professionnels ou publics, on emploie plutôt les termes de **déontologie** ou **d'éthique** pour éclairer ce qui est considéré comme acceptable ou non par le milieu (loi incluse) et par la conscience des acteurs»⁵⁸.*

Après avoir apprécié la capacité d'O. GELINIER à ne pas s'encombrer d'un doute d'aucune sorte, pas plus qu'à indiquer d'où il tire ses définitions à prétention générale, il est intéressant de constater que, pour lui, la morale recouvre à la fois le niveau social et le niveau individuel et qu'elle relève à la fois de la réflexion théorique et des actions pratiques. Mais comme il fait de l'éthique un synonyme de la déontologie, il semble raisonnable de classer sa définition parmi celles des auteurs pour qui l'éthique est un guide pour l'action plutôt qu'une réflexion fondamentale sur le bien.

Pourtant, nous avons indiqué que peu d'auteurs sont plus opposés que O. GELINIER (partisan fervent de la *business ethics*) et E. FABER (critique féroce de celle-ci). Pourtant, sur la définition des notions de morale et d'éthique, comme dans la manière péremptoire de les présenter, ils démontrent, au contraire, de fortes convergences.

Si O. GELINIER omet totalement de faire la moindre allusion au fait que ces définitions puissent être l'objet de débat pour asséner les siennes comme seules possibles, E. FABER prétend à la fois démontrer avec facilité l'erreur des définitions

⁵⁸ GELINIER Octave, *L'éthique des affaires - Halte à la dérive*, Seuil, 1991, p. 9, souligné par l'auteur

différentes de la sienne et détenir la vérité : *«De la définition que l'on donnera dépendra la forme de la réponse. Or, cette définition ne vient pour l'instant pas de l'entreprise qui confond, dans ses actes et son discours, éthique et morale. En les distinguant au contraire, il sera aisé de montrer que le discours prescripteur est une absurdité et que la réalité qu'il prétend promouvoir ou justifier est donc une impasse.»*⁵⁹

Ainsi, E. FABER nous permettrait enfin de pouvoir différencier ces deux notions : *«Voici donc opposées l'éthique et la morale. Parentes par leur nature de référents de l'action, tout les sépare néanmoins en profondeur : la première serait ancrée dans la réalité, alors que la seconde veut en faire abstraction pour ne pas s'y perdre.»*⁶⁰

Il paraît difficile, à la lecture de cette distinction, de saisir quel type d'apport supplémentaire elle peut fournir vis-à-vis de toutes les définitions précédemment exposées ; elle indique simplement que, pour E. FABER, comme pour d'autres auteurs dont nous avons évoqué les définitions *supra*, la morale est le fondement théorique de l'éthique.

Enfin, nous pouvons constater que, sur la différenciation de l'éthique et de la morale, si pour beaucoup d'auteurs les divergences se limitent à la question de savoir laquelle est au fondement de l'autre, quelle est celle qui se situe dans la sphère théorique et celle qui se limite au plan pratique, les définitions proposées par certains autres, qui maîtrisent souvent plus authentiquement le corpus philosophique, font apparaître d'autres niveaux d'oppositions.

Ainsi, A. ETCHEGOYEN assène, dès la page de garde de son livre⁶¹, une citation de M. SERRES qui souligne une ligne de force de l'opposition entre l'éthique et la morale : *«Oui, la morale dont nous avons si peur que nous nous*

⁵⁹ FABER, 1992, op. cit., p. 17-18, souligné par l'auteur

⁶⁰ FABER, 1992, op. cit., p. 125, souligné par l'auteur

⁶¹ ETCHEGOYEN, 1991, op. cit.

réfugions désormais derrière le petit vocable étriqué d'éthique, la morale profonde se fonde comme l'ontologie : l'être et l'acte ensemble s'enracinent dans la grandeur».⁶²

Cette manière d'opposer éthique et morale est adoptée et respectée par A. ETCHEGOYEN à qui elle sert d'axe pour la totalité de son ouvrage. Si A. ETCHEGOYEN a le mérite de citer explicitement «*sa source*», qui se situe dans l'oeuvre de M. SERRES, il ne renonce pas pour autant à faire comme si aucune autre manière de définir l'éthique et la morale n'existait.

Pourtant, d'autres auteurs qui, eux aussi, se fondent sur une étude approfondie du corpus philosophique, sont en désaccord avec cette définition. Ainsi, Y. PESQUEUX et B. RAMANANTSOA, dans un article où ils analysent les apports que la philosophie peut amener à l'éthique des affaires, proposent un tableau distinguant éthique et morale, après avoir affirmé, sans plus de préventions que les auteurs précédents, que «*la différence qui existe entre éthique et morale peut être synthétisée de manière suivante*»⁶³ : et la première différence qu'ils énoncent consiste à associer le "faire", l'action avec l'éthique pour mieux les dissocier totalement du "dire", de la connaissance, qui se situent eux du côté de la morale. N'y a-t-il pas, dès lors, incompatibilité avec la pensée d'A. ETCHEGOYEN qui affirmait, à la suite de M. SERRES, que «*la morale se fonde comme l'ontologie*» et que «*l'être et l'acte vont ensemble*». Si cette opposition est d'un autre ordre que celle présentée *supra*, il n'en demeure pas moins qu'elle démontre également à quel point la lecture du corpus de l'éthique des affaires évoque, sur la question de la définition de l'éthique et de la morale, une cacophonie généralisée.

Mais il serait évidemment outrancier et infondé de déduire, *a priori* et au-delà du constat de cette absence d'unité, que l'éthique des affaires serait marquée par une absence de cohérence ou une superficialité dans la réflexion sur le bien. En effet, le même constat pourrait être présenté (et l'a d'ailleurs souvent été⁶⁴) dans d'autres

⁶² ETCHEGOYEN, 1991, op. cit., page de garde, citation de "Michel SERRES, 1991"

⁶³ PESQUEUX, RAMANANTSOA, 1995, art. cit., p. 19

⁶⁴ ETCHEGOYEN, 1991, op. cit.

champs et, en particulier, en philosophie. Il est, en effet, habituel pour un philosophe réfléchissant sur l'éthique, de proposer une définition de l'éthique et de la morale. Et il est un fait que les différentes définitions ne concordent souvent guère.

Par exemple, nous avons indiqué *supra* comment J. RUSS ou P. RICOEUR définissaient l'éthique et la morale. Si l'on continue à suivre ce dernier auteur dont les travaux ont été souvent évoqués dans le cadre de ce chapitre, nous trouvons une définition encore plus explicite mais ne faisant nullement l'unanimité parmi les philosophes : «*Faut-il distinguer entre morale et éthique ? A vrai dire, rien dans l'étymologie ou dans l'histoire de l'emploi des mots ne l'impose : l'un vient du grec, l'autre du latin, et les deux emplois renvoient à l'idée de mœurs (ethos, moros) ; on peut toutefois discerner une nuance selon que l'on met l'accent sur ce qui est estimé bon, ou sur ce qui s'impose comme obligatoire. C'est par convention que je réserverai le terme d'"éthique" pour la visée d'une vie accomplie sous la signe des actions estimées bonnes, et celui de "morale" pour le côté obligatoire marqué par des normes, des obligations, des interdictions caractérisées à la fois par une exigence d'universalité et un effet de contrainte*»⁶⁵.

Ce qui nous paraît tout à fait fondamental tient à ce que dans les deux textes que nous avons évoqués où P. RICOEUR propose une définition de l'éthique, il écrit une fois «*je propose*» (cf. citation *supra*) et une fois «*je réserverai*» (cf. ci-dessus).

Ainsi, la véritable opposition avec les définitions des auteurs d'éthique des affaires se perçoit-elle avant tout dans cette démarche consistant à se mettre en scène. Lorsque les auteurs d'éthique des affaires assèment une définition en écrivant qu'elle leur est léguée par la tradition, ou tel philosophe, ou même se contentent de l'énoncer, ils visent à objectiver celle-ci et à étouffer tout débat la concernant. Le propos de P. RICOEUR consiste, au contraire, à adopter une définition pour laquelle il

⁶⁵ RICOEUR Paul, "Éthique et morale" in *Lectures 1*, Paris, Seuil, 1990, souligné par nous

ne prétend pas à l'universalité, mais qui lui permette de construire son objet de recherche, de développer sa philosophie.

Ceci suppose qu'il propose alors une véritable réflexion sur le bien. Au contraire, l'absence de débat ou de réflexion préalable sur ce qu'est l'éthique et la morale fait que, souvent, les auteurs qui réfléchissent sur ce champ auront tendance à faire l'hypothèse que leur conception du bien est partagée, évidente et fixée une fois pour toutes, ce qui les dispense de l'exposer.

II.2. Les différentes conceptions de l'articulation entre réflexion théorique et action concrète

Plutôt que de donner une définition supposée être la seule possible, nous proposons, au contraire, de tenter de présenter les différentes acceptions possibles de ces deux notions, ce qui pourra nous permettre, par la suite, de mettre en évidence les différentes conceptions du bien qui les fonde.

Il existe dans la manière d'envisager l'éthique deux perspectives différentes que l'on retrouve bien dans le corpus de la philosophie éthique et qui s'opposent en deux conceptions de la vocation de la conscience morale que P. RICOEUR a synthétisées dans *Soi-même comme un autre*⁶⁶ :

- Dans l'une, l'action doit se conformer à une représentation prescriptive d'un bien agir, sur une obligation de bien faire elle-même fondée sur un bien qui préexiste à l'individu et qui existe indépendamment des questions morales que les sujets se posent. Nous sommes confrontés à une morale déontologique qui s'incarne dans des normes contraignantes à valeur universelle : les normes sont universelles puisqu'elles incarnent des valeurs universelles. Si la morale est respectée, les

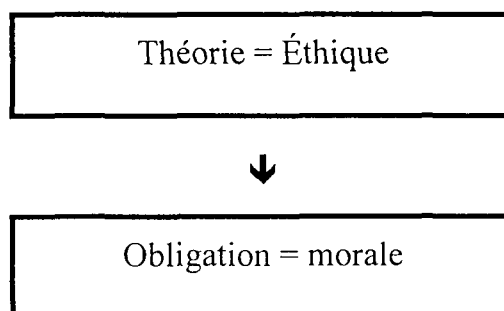
⁶⁶RICOEUR Paul, *Soi-même comme un autre*, Seuil, 1990, p.200

conditions qui permettent aux hommes de vivre ensemble sont réalisées. La tradition kantienne relève de cette logique.

- Dans l'autre, l'éthique est "arétique" (du grec, vertu) et téléologique : l'individu se conforme à ce que lui prescrivent ses valeurs personnelles. L'objectif est de développer une vertu, ce qui implique l'idée de processus : l'éthique sert à s'amender, à s'améliorer, à devenir meilleur. Nous sommes ici dans le cadre d'une éthique téléologique puisqu'elle implique que dans son cheminement l'individu se fixe des buts. L'éthique est ici assimilée à un art de vivre et n'est qu'un moyen au service du seul but final, le bonheur individuel. La tradition aristotélicienne relève de cette logique.

A cette première distinction entre d'une part une morale préexistante et figée et, d'autre part, une morale évolutive, vient s'ajouter une ambiguïté dans la définition de ce qu'est une morale et de ce qu'est une éthique et sur les oppositions que recouvrent des deux notions. Pour certains, l'éthique est purement spéculative. Elle consiste en l'étude théorique des principes qui régissent les choix pratiques. Au contraire, la morale se résume à un ensemble d'obligations concrètes. Dans cette vision, la morale "se déduit" donc de l'éthique ; les grands principes fondent l'action concrète que j'accomplis. Il n'existe qu'une et une seule éthique ; elle est en fait une méta-morale.

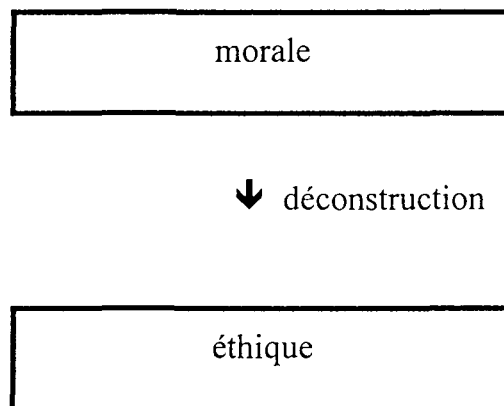
Ceci peut se synthétiser dans un schéma où la flèche marque une relation de détermination :



Pour d'autres, au contraire, l'éthique désigne un amalgame de valeurs librement adoptées par un individu ou un groupe. La morale consiste, quant à elle, en

un ensemble de normes, de comportements et de prescriptions sociales qui s'imposent quant à elles à la société tout entière.

Pour donner une illustration de cela, nous pouvons par exemple nous référer au domaine médical. Lorsque se pose un problème moral, dont la procréation artificielle constitue un exemple pertinent, on convoque un comité d'éthique. Celui-ci est chargé de donner une réponse à ce problème nouveau et, pour cela, va s'interroger sur l'état des pratiques sociales : il s'interroge sur le point de savoir quelles sont les normes éthiques de la société et l'état de ses pratiques. Parfois, il se penchera plus particulièrement sur la déontologie particulière d'un groupe spécifique (par exemple, ici, la déontologie médicale). Une fois tout ceci accompli, il émettra ses conclusions qui, dès lors, sont incorporées à l'éthique sociale et pourront servir comme un des fondements pour un nouveau problème. L'éthique est ici une déconstruction de la morale :

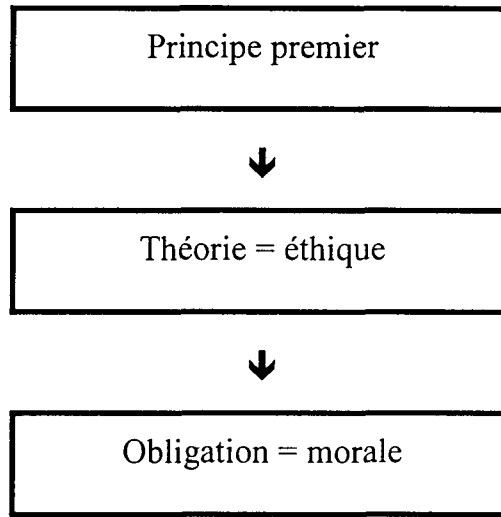


Mais, dans cette perspective, on assistera à un éclatement de l'éthique en une pluralité d'éthiques (professionnelles, idéologiques, historiques, etc).

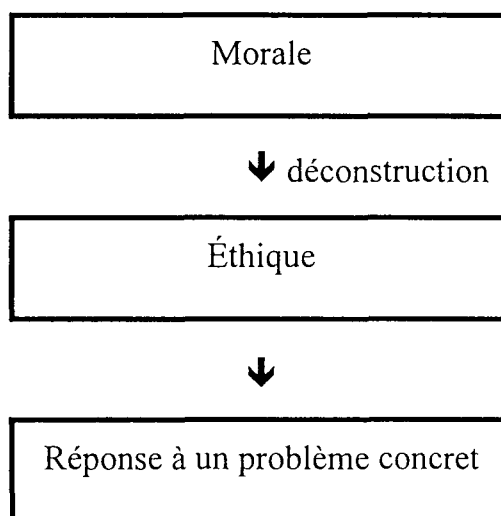
La démarche est très différente lorsqu'un problème concret est traité dans la première approche ; par exemple, lorsque l'Église doit statuer sur le problème de la procréation artificielle, elle se réfère aux Textes saints et se pose la question de savoir quelle réponse à cette question découle des principes immuables qu'ils ont fixé.

A partir de là, nous pouvons nous livrer à quelques remarques ; dans le premier cas (éthique unique et théorique), le processus spéculatif ne peut se livrer que s'il découle d'une source, d'une croyance fondamentale, d'une adhésion initiale (Dieu, la Raison, le Progrès, etc).

Nous devons donc compléter notre premier schéma :



Quant à la deuxième approche (éthique plurielle) elle ne peut évoluer qu'au rythme des problèmes concrets, d'où une modification du deuxième schéma :



Quelle que soit la perspective choisie et contrairement à l'éthique, la morale prétend toujours à l'universalité ; peu importe à cet égard que son fondement tienne à une éthique particulière ou universelle. Ainsi, lorsqu'un comité d'éthique détermine que sous telle ou telle condition la procréation artificielle est acceptable, il ne limite pas ses recommandations historiquement ou culturellement, même si le fondement de ses réflexions était daté et spécifique d'une culture.

Mais surtout, la morale consiste toujours en un ensemble de prescriptions concrètes dont la source est l'éthique (que cette éthique se fonde dans la pratique sociale ou dans un référent absolu).

De même, tous les courants de la philosophie ont en commun de ne concevoir la morale aussi bien que l'éthique qu'en tant que notions soumises à une conception du bien que cette dernière soit explicitement décrite au moyen d'un raisonnement spéculatif ou présente en filigrane. Ainsi, une démarche ne peut prétendre être éthique que si elle tente de se conformer à une conception du bien.

CONCLUSION - CHAPITRE VI

Les paradigmes conjoignant le vrai et le bien supposent qu'il n'existe qu'une seule véritable éthique dont le contenu apparaît indiscutable, tout comme la définition du bien sur laquelle elle repose.

Au contraire, disjoindre le vrai et le bien conduit obligatoirement à rompre avec l'idée selon laquelle il ne peut exister qu'une seule éthique.

La quasi totalité de la littérature d'éthique des affaires se caractérisant par une approche oscillant entre dogmatisme et sophistique, la référence aux modes de conception d'une éthique et à la relation de celle-ci avec les résultats de l'action concrète est largement absente.

Pourtant, ces problèmes sont posés dans d'autres champs, notamment en économie et en philosophie.

Certains économistes contemporains posent dans leurs recherches la question de savoir comment s'élabore l'éthique d'une personne et comment celle-ci influence son action. Ainsi, dans ce cadre, admet-on l'importance de l'interaction entre individus et l'influence de la situation (et plus généralement du vécu de chacun). Ces éléments conduisent nécessairement à abandonner l'idée d'unicité d'une "vraie" éthique. Dès lors, la personne étant libre d'adopter son propre système de valeurs, celui-ci peut parfaitement, dans certains cas, la conduire à diverger des modes de décision et d'action de l'*homo oeconomicus*, ce qui ouvre la voie à une réflexion sur la manière dont le système économique peut réagir à ce type de comportements. De même, nombre de philosophes ont pris comme objet l'élaboration d'une conception du bien qui serve de fondement à leur réflexion. Mais en mettant en exergue que cette définition du bien s'intègre dans leur système d'analyse mais n'est pas universelle, ils rompent avec l'idée, dont nous démontrons qu'elle est largement colportée par les auteurs de *business ethics*, selon laquelle une telle définition ferait l'objet d'un consensus. Dès lors, la question du savoir si une éthique est pertinente, "judicieuse", cohérente quant à son contenu reprend un sens.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Dans l'introduction de la première partie, nous avons mis en exergue qu'une double lecture pouvait être faite de la question "l'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ?".

Il est, en effet, possible de focaliser la réflexion sur la potentialité qu'inclut une démarche managériale, prenant pour objectif l'éthique de l'entreprise, en terme de progression de la performance économique ; mais il est également envisageable de rechercher si le management constitue un vecteur adéquat pour l'amélioration de l'éthique de l'entreprise.

La première lecture suppose que l'on accepte l'hypothèse selon laquelle l'éthique de l'entreprise peut avoir un effet sur la performance alors que la seconde impose de réfléchir sur ce que peut signifier de prendre l'éthique de l'entreprise pour objectif : s'agit-il de formaliser une éthique ou cette dernière démarche n'est-elle qu'une partie d'une démarche plus large visant à influencer les actions des membres de l'entreprise ?

Or, le constat selon lequel ces deux manières de lire le sujet recoupaient deux approches différentes s'exprimant en éthique des affaires s'est imposé.

En effet, se placer dans le prolongement de l'approche de la *business ethics* impliquerait une lecture de notre sujet "l'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managérial pertinent ?" dans laquelle on s'interrogerait sur le point de savoir si se fixer pour objectif de faire progresser l'éthique de l'entreprise est pertinent au regard des tâches et objectifs qui incombent au management. Autrement dit, puisqu'un objectif managérial doit, par nature, concourir à la finalité de l'entreprise, à savoir de produire des biens et des services et de faire du profit, est-ce que l'éthique de l'entreprise peut participer de cette action ?

La réponse que dessine l'éthique des affaires consiste à affirmer que tout progrès de l'éthique de l'entreprise ne peut avoir que des effets positifs quant à sa

performance économique. Aussi est-il parfaitement rationnel de vouloir faire progresser l'éthique qui devient un objectif intermédiaire de l'entreprise. En cela, l'éthique constitue un objectif approprié pour le management.

Cependant, dans cette approche, la définition du bien servant de fondement à l'éthique de l'entreprise, de même que les valeurs composant celle-ci, sont indépendantes de l'appréciation que peut porter une personne : elles ne peuvent donc en rien être influencées par un acteur de l'entreprise qui prétendrait proposer ses propres valeurs. Ainsi, il est postulé que certaines valeurs sont correctes, vraies, exactes, mais que d'autres sont fausses. De plus, les "vraies" valeurs ont la caractéristique de toujours engendrer des conséquences positives.

Aussi, par un retournement se déduisant immédiatement de ce constat, la qualité d'une valeur peut-elle se juger à l'aune de l'effet potentiel qu'exercerait son actualisation à travers l'action d'un salarié. Cette manière de juger d'une valeur est partagée, bien que pour des raisons différentes, aussi bien par le dogmatisme que par la sophistique.

Les voix qui s'opposent à cette logique reposant sur des pratiques dogmatiques ou sophistiques sont très rares parmi les auteurs de management. Pourtant, des approches théoriques contradictoires existent bien dans d'autres champs de la pensée. Nous avons tenté d'indiquer les voies qu'elles ouvraient en philosophie et en économie.

Dans le cadre d'un paradigme antagonique à celui qui sert de soubassement à la *business ethics*, notre sujet "l'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managerial pertinent ?" ferait l'objet d'une lecture tout à fait différente. En effet, celle-ci considérerait d'entrée que si l'éthique de l'entreprise constitue un objectif, il ne peut s'agir que d'un objectif final, dans la mesure où, dans une filiation philosophique classique, on ne peut faire le bien que pour lui-même.

Dès lors, la question qui nous occupe revient à se demander s'il est pertinent de faire progresser l'éthique de l'entreprise par le management.

Cette interrogation peut se décomposer en deux questions :

- le management peut-il constituer un vecteur de progrès de l'éthique ?
- si le management s'empare de l'éthique afin de la faire progresser dans l'entreprise, cet objectif est-il compatible avec ses missions plus traditionnelles ?

Ces questions ne s'entendent que si l'on a admis le principe d'une séparation entre le vrai et le bien, c'est-à-dire que dans l'entreprise, une même action peut avoir potentiellement des conséquences positives pour la performance de l'entreprise mais être inacceptable sur le plan éthique. De même, il est parfaitement possible pour une entreprise de connaître la plus grande des réussites économiques tout en ayant des pratiques non éthiques. Dès lors, la question de savoir si l'éthique constitue un objectif pertinent, approprié, prend du relief. Se saisir de l'éthique comme objectif peut déséquilibrer l'activité d'une entreprise. Cela peut conduire à rejeter des pratiques qui ont cours et dont le résultat tangible est appréciable. Aussi, la question du sujet trouve-t-elle un nouveau sens. En effet, eu égard à ses missions nécessairement orientées vers la performance de l'entreprise, la question de savoir si l'éthique de l'entreprise peut constituer un objectif pertinent ne peut trouver de réponse univoque. En revanche, se trouve posée ardemment dans cette perspective la question de l'éthique pour chaque personne de l'entreprise. Dès lors, le point focal de notre sujet se déplace-t-il pour faire réfléchir à l'objectif éthique qui peut s'imposer à un manager pris en tant que personne. Ainsi, la démarche engendrée dans l'entreprise, en relation avec l'éthique appréhendée comme un objectif, sera très différente selon que l'on se situe dans une logique proche de celle posant une corrélation entre la performance économique et l'éthique ou dans celle qu'induit le postulat de leur dissociation.

Dans le premier cas, nous pouvons faire l'hypothèse que, dans la droite ligne des développements théoriques du dogmatisme, le management aura pour objectif de rechercher l'éthique "correcte, vraie, exacte". Il entamera un processus visant à formaliser l'éthique de l'entreprise afin qu'elle puisse s'imposer à tous les membres de l'entreprise. Pour cela, il recherchera les expertises susceptibles de l'aider

dans sa tâche. Se référer à une expertise en éthique peut sembler étrange ; hors de la sphère du management, cela évoque éventuellement la figure du sage ou du philosophe, mais ceux-ci ne correspondent pas à un profil légitime dans le monde de l'entreprise. Cette référence se justifie cependant par le fait qu'une valeur s'apprécie, dans cette logique, à ses effets (retrouvant un postulat sophistique). Les experts consultés possèdent donc plutôt une expertise de management. Ainsi, l'éthique de l'entreprise aura nécessairement été formulée "par le haut". Dès lors, sa formalisation prendra une forme prescriptive, se déclinant par exemple à travers les articles d'un code d'éthique.

Ceci implique que la gestion de la capacité de cette éthique à influencer les membres de l'entreprise (troisième niveau qu'une interrogation portant sur la pertinence se doit d'aborder) ne se pose guère dans cette perspective, puisqu'elle devra s'imposer à eux qui n'ont d'ailleurs guère de raison de la refuser.

Les enjeux sont tout à fait différents dans une approche postulant que l'éthique ne facilite pas nécessairement la réussite économique. En effet, le fait même de parler de "l'éthique" est inapproprié. Chaque personne, chaque situation peut être porteuse d'une éthique. Dès lors, telle éthique moins rigoureuse pourrait s'avérer être un objectif pertinent, alors qu'une autre entraînerait l'entreprise à sa perte. Chacun doit alors décider de ce qu'il veut entre la réussite économique et la pureté éthique, et surtout chercher comment accommoder les deux. En effet, l'antagonisme avec l'autre paradigme ne tient certainement pas à une thèse selon laquelle éthique et réussite économique seraient incompatibles ; elles sont simplement ici non corrélées.

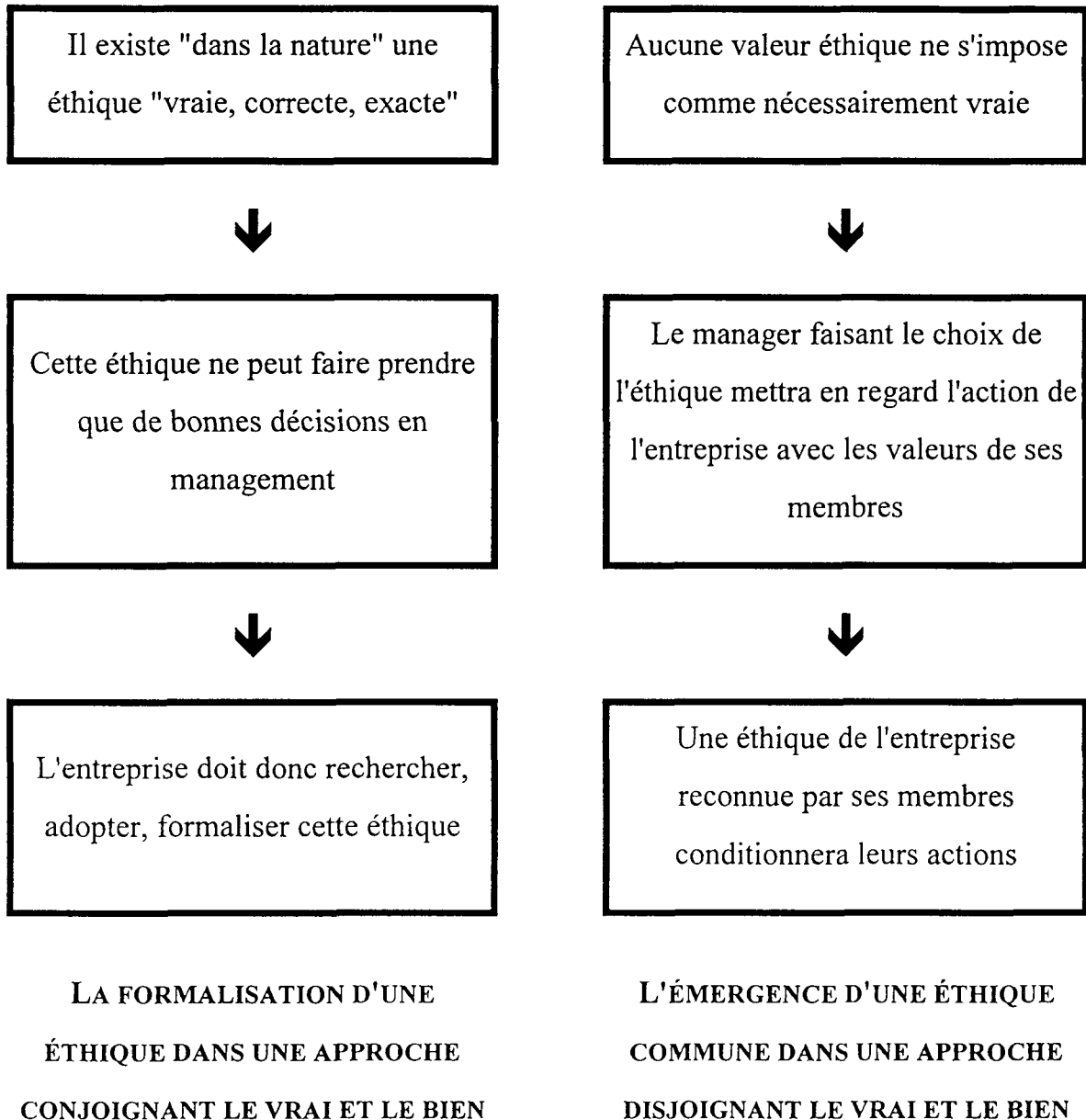
Ainsi, l'éthique de l'entreprise constituera un objectif pertinent, judicieux pour l'entreprise si elle parvient justement à accommoder une éthique rigoureuse à des pratiques performantes. Dans cette démarche, elle est assez proche de représenter non un "objectif" mais une "contrainte".

Dans cette seconde approche, le management pourra trouver un rôle éminent à jouer en prenant l'éthique comme objectif puisqu'il lui incombe alors la

charge de "réconcilier" ces deux types d'impératifs d'entreprise. Dès lors, la question du contenu (judicieux ou non) de l'éthique d'entreprise et celle de savoir quelle conception du bien la fonde, se résout tout à fait différemment de la manière dont elle était abordée dans les paradigmes réunissant le vrai et le bien. En effet, alors que seul un expert pouvait délivrer le contenu de l'éthique de l'entreprise, on peut ici avancer l'hypothèse qu'au contraire, le management aura à faire "remonter" la vision que le personnel peut avoir d'une éthique, mettre en regard plusieurs conceptions morales présentes dans l'entreprise, dans le but d'en proposer une synthèse acceptable par l'ensemble du personnel et compatible avec la performance économique.

Par ailleurs, la question de savoir si l'éthique de l'entreprise peut réellement s'incarner dans la vie de l'entreprise au quotidien, si elle est susceptible de faire l'objet d'une réappropriation de la part des membres de l'organisation devient cruciale. En effet, chacun ayant à la fois ses valeurs et ses objectifs personnels, il est possible qu'il ne tienne aucun compte des prescriptions de l'éthique de l'entreprise.

L'écart entre les deux approches de notre sujet se mesure à la manière dont elles peuvent prendre en compte que la question qui le compose puisse être à la base d'un conflit pour le management. Dans la logique qu'emprunte volontiers l'éthique des affaires, cette éventualité est proprement inenvisageable. En effet, respecter l'éthique a un effet concret qui joue dans le sens de l'intérêt de l'entreprise. Dès lors, s'astreindre à l'éthique, c'est en même temps adopter un comportement favorable aux intérêts de l'entreprise ; et donc, le management peut envisager de prendre l'éthique comme un de ses objectifs sans que cela ne desserve en quoi que ce soit sa mission.



En revanche, l'approche qui disjoint le vrai et le bien conçoit tout à fait que s'astreindre à une éthique puisse conduire à se détourner de certaines pratiques qui seraient favorables à la performance de l'entreprise.

Dès lors, ces deux approches ne peuvent concevoir de la même manière la façon dont l'éthique pourrait constituer un objectif managérial.

Dans la première approche, il s'agira simplement de trouver, de "découvrir" les valeurs dont la mise en application est le plus propre à concourir à la

performance de l'entreprise (puisqu'elles auront nécessairement également la caractéristique d'être conforme au "bien").

En revanche, dans le second, il n'y a aucune raison de supposer que l'éthique soit compatible avec l'intérêt de l'entreprise. Mais en même temps, d'une part l'éthique constitue un choix et la seule justification à elle-même, et, d'autre part, un manager ne pourra faire abstraction de sa fonction dans l'entreprise.

Dès lors, nous avons indiqué que le sujet de cette thèse ne doit plus conduire à envisager l'éthique comme un objectif de management mais un objectif du manager. Il s'agira pour celui-ci de tenir compte de ces deux impératifs pour que les actions participant de l'activité de l'entreprise ne soient pas condamnables par l'éthique. En ceci, on retrouve une demande souvent exprimée par les managers à l'égard de la *business ethics*, ce qu'a rappelé A. STARK : «*Simplement, les managers aimeraient bien qu'on les aide concrètement à faire face à deux types de défis : d'abord, identifier les actions éthiques à adopter dans des situations incertaines et délicates ; ensuite, évoluer dans les situations où la marche à suivre est claire, mais où les pressions concurrentielles peuvent conduire les cadres les mieux intentionnés à s'égarer. En fait, la discipline de l'éthique n'a pas encore apporté une aide concrète aux cadres dans ces deux domaines*»⁶⁷.

La totalité de notre première partie a donc mis en évidence que les deux lectures possibles du sujet correspondaient à deux logiques différenciées pour appréhender l'éthique des affaires et, plus généralement, la question de l'éthique en sciences sociales.

Nous avons également montré que ces deux logiques pouvaient se rattacher à deux paradigmes de la philosophie éthique dont nous avons exhibé les éléments d'incompatibilité (répertoriés dans les schémas fermant cette conclusion).

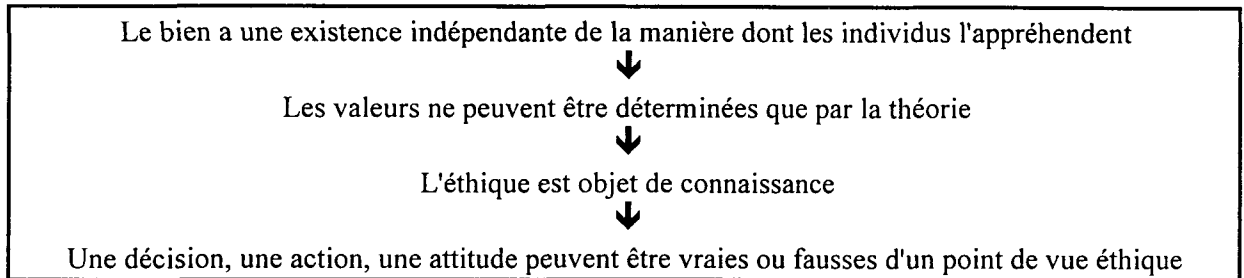
⁶⁷ STARK Andrew, "La morale en affaires n'est-elle qu'un voeu pieux ?", *Harvard - L'expansion*, automne 1993, p. 6 (repris de *What's the matter with business ethics*, Harvard Business review, May-June 1993, p. 38 à 47

Dès lors, se présente l'hypothèse selon laquelle lorsqu'une entreprise est confrontée au problème de l'éthique, sa démarche doit retrouver les éléments de l'un de ces deux paradigmes, ce qui est propre à fonder la pertinence de l'éthique en tant qu'objectif managérial.

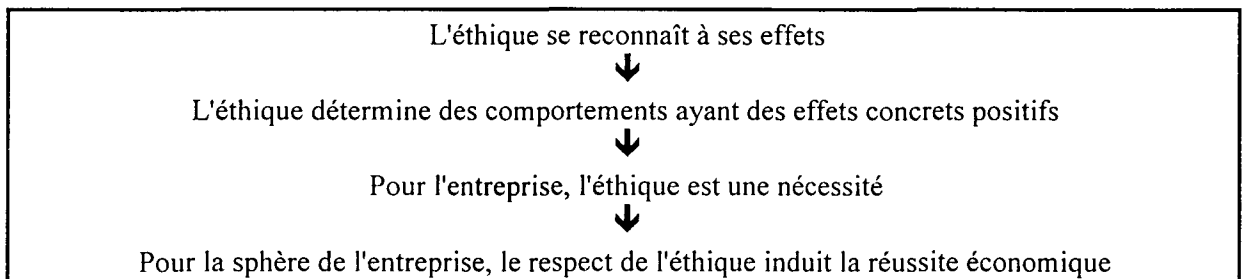
Pour vérifier cette hypothèse, un travail de terrain s'impose pour vérifier ou non que ces logiques y sont en vigueur.

**LA SEQUENCE LOGIQUE PRESIDANT A LA THESE SELON LAQUELLE
L'ETHIQUE EST CORRELEE A LA PERFORMANCE ECONOMIQUE**

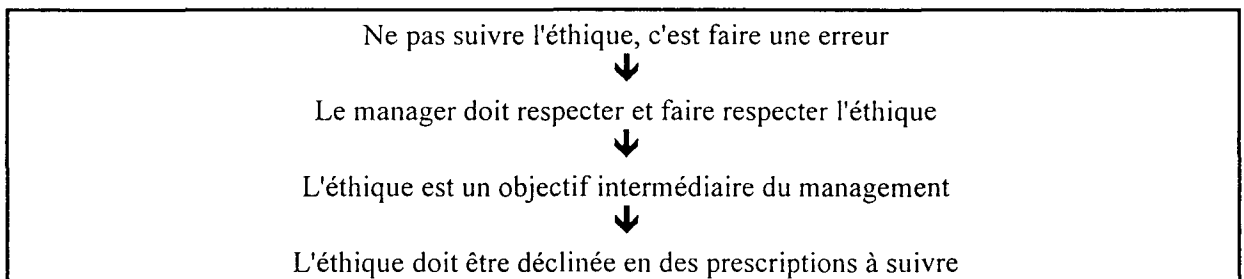
L'ETHIQUE EST COMPOSEE DE VALEURS EXTERNES AU SUJET



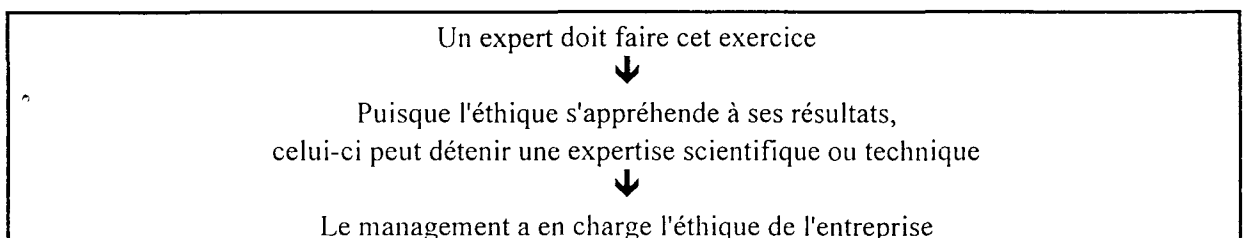
L'ETHIQUE A UNE INFLUENCE SUR LE MONDE REEL



IL EST NECESSAIRE D'ADOPTER UN COMPORTEMENT CORRECT D'UN POINT DE VUE ETHIQUE

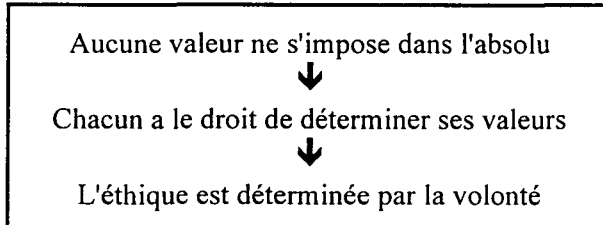


UN EXPERT DOIT AVOIR LA CHARGE DE FORMALISER L'ETHIQUE

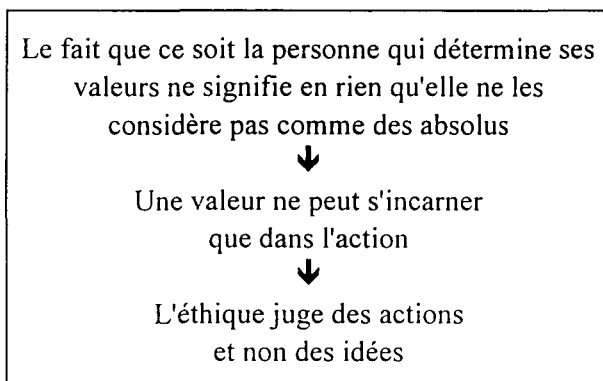


**LA SEQUENCE LOGIQUE PRESIDANT A LA THESE SELON LAQUELLE
L'ETHIQUE ET LA PERFORMANCE ECONOMIQUE SONT INDEPENDANTES**

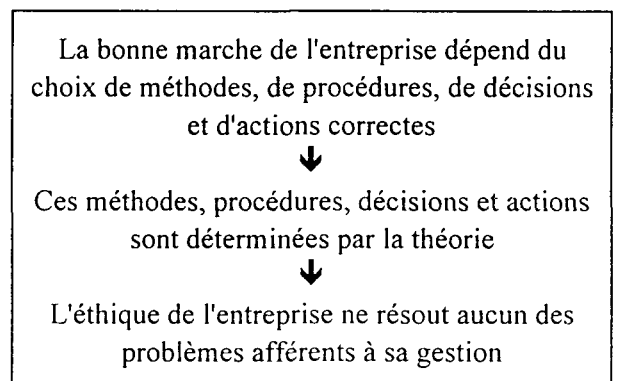
L'ÉTHIQUE EST SUBJECTIVE



L'ÉTHIQUE RELÈVE DE LA SPHÈRE PRATIQUE



LE MANAGEMENT SE FONDE SUR LA THÉORIE



LE MANAGEMENT NE PEUT FORMALISER L'ÉTHIQUE

