

**JEAN-PAUL FLIPO**

E. M. Lyon



# L'éthique managériale peut-elle n'être qu'un facteur stratégique ?

*L'éthique des entreprises n'est pas seulement un répertoire d'idéaux valorisables par la communication. C'est aussi un guide des comportements réels, appuyé sur des valeurs morales individuelles et collectives, propres à inspirer la confiance des interlocuteurs dans leur coopération au quotidien. Mais une éthique purement instrumentalisée peut-elle refléter le fond moral du comportement des entreprises, et des positions de leurs parties prenantes ? L'analyse critique de la « gestion de l'éthique » des firmes, qui constitue le corps de l'article, tend à montrer que leur attitude généralement défensive ne fait qu'accroître les difficultés, alors qu'il faudrait puiser dans le capital moral de leurs acteurs pour adopter une attitude volontariste, et restaurer ainsi leur légitimité citoyenne aujourd'hui très érodée.*

L'image de la compétition constitue la figure de proue du système économique sur lequel quasiment le monde entier s'est maintenant aligné, à tel point que l'émulation par la concurrence devient petit à petit le modèle comportemental que doivent suivre les individus et les organisations en tout contexte sociétal, car il est considéré comme source principale du progrès. Le système concurrentiel classique concerne le marché de l'offre, dont les acteurs luttent entre eux pour délivrer à la demande les meilleurs produits ou services aux meilleurs prix. De nombreux travaux, néanmoins, tant en économie qu'en sociologie ou en management, ont montré que la notion de concurrence ne s'appliquait pas seulement aux systèmes concurrentiels *stricto sensu*, mais à des ensembles beaucoup plus vastes (économiques, politiques, sociaux, naturels, etc.), nécessitant pour leur analyse une approche holistique, où la notion de pouvoir, plus fondamentale mais de même nature que celle de concurrence, y était substituée pour expliquer les comportements individuels ou organisationnels (Machiavel, 1996, Weber, 1964, Perroux, 1973, Crozier et Friedberg, 1977, Porter, 1982). L'éthique managériale fait-elle partie de ces luttes concurrentielles? Est-elle prise aussi dans les relations de pouvoir et de domination? Le premier objectif de cet article est de confirmer une réponse positive déjà reconnue à cette question, mais en ouvrant des perspectives inhabituelles. En effet les enjeux éthiques majeurs auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui ont un caractère holistique, à la fois à échelle réduite (théorie des parties prenantes directes de l'entreprise, Freeman 1984), et à échelle planétaire (mondialisa-

tion des opérations économiques, et leurs multiples impacts sociaux et environnementaux), et ce à court et long termes. L'intégration des facteurs éthiques dans la stratégie des entreprises leur donne en effet ce caractère « compétitif », au même titre par exemple que la qualité ou l'avance technologique des produits. Mais il est de fait que les entreprises se contentent de prendre en compte quelques aspects de l'éthique, bien choisis pour leur stratégie, laissant ainsi de côté des pans entiers de problématiques qui relèvent pourtant de leur champ d'activité. Par ailleurs, les thèmes couverts par l'éthique sont eux-mêmes l'objet de fortes polémiques, de positions de lutte concurrentielle en quelque sorte, pour imposer des normes comportementales, et ce dans cette vision holistique qui inclut d'une part, les différentes perspectives géographiques et historiques, et d'autre part, une multiplicité d'acteurs: entreprises, certes, mais aussi principalement les pouvoirs politiques, les organisations non gouvernementales (ONG), et les simples citoyens. Ces dimensions ouvrent le débat, et les combats, éthiques, bien au-delà des stratégies des entreprises, aux niveaux de la politique et de la morale sociale.

Le second objectif de cet article est de montrer que les managers et dirigeants d'entreprise se mêlent, *de facto*, aux combats sociétaux sur ces terrains, et qu'il est donc parfaitement insuffisant pour eux de ne raisonner qu'en termes de stratégie au service du profit, face aux autres acteurs qui eux sont mus, pour la plupart, par le souci de l'intérêt général. Ne considérer le concept d'éthique qu'à l'aune de la stratégie de l'entreprise revient à n'en voir les implications que de manière myope, et même pire, à en

dévoier le sens, ce qui en retour risque d'invalider et la réflexion stratégique qui l'intègre, et les résultats attendus.

Les deux premiers paragraphes de l'article permettent de rappeler brièvement le cadre philosophique dans lequel s'inscrivent de nos jours les enjeux économiques. Les quatre suivants abordent les questions éthiques de manière plus directe, à savoir une analyse des attitudes typiques des entreprises, en cette matière qui leur est devenue familière aujourd'hui. Les principales thématiques tant micro que macro-économiques sont alors prises en compte, pour parvenir à une conclusion qui emprunte à la démarche stratégique, mais en embrassant cette fois les grands enjeux éthiques qui se cachent derrière ceux qui concernent seulement la compétitivité à court terme de tel ou tel acteur économique.

### **1. La crise du sens dans les activités économiques et managériales**

Sommes-nous encore dans le progrès voulu par les philosophes des Lumières? Rappelons que ces derniers ont marqué une étape dans l'évolution humaine au XVIII<sup>e</sup> siècle en affirmant que le destin des hommes pouvait et devait s'émanciper des déterminations sociales, politiques et religieuses, afin qu'ils puissent se prendre eux-mêmes en mains par la démocratie et le « contrat social » (J.-J. Rousseau, 1995), et le développement économique (A. Smith, 1947). Deux siècles après, soit depuis les années 1970, une critique de l'économie au nom de l'éthique s'est faite jour, qui consiste à l'interroger sur son bilan des apports réels en termes de civilisation, d'humanisation des relations mondiales ou de voisinage; les critiques pleuvent littéralement, en réalité, et ce au nom soit de la philosophie, de la

politique, d'une foi religieuse, d'une cause associative, d'une œuvre artistique, d'un travail journalistique engagé, etc., à propos de la montée continue de l'individualisme, du « chacun pour soi », des luttes pour s'approprier les ressources ou la valeur économique créée par les entreprises. La question de fond posée est donc bien de nature philosophique et politique: dans quelle société voulons-nous vivre? Peut-on encore croire que la course à la consommation soit une voie de passage obligée pour atteindre la « vie bonne », selon l'expression chère au philosophe Paul Ricœur (1990)? Le développement économique n'est-il pas, de toutes façons, voué à une rapide saturation faute de ressources terrestres suffisantes?, etc. En 2006 on peut encore croire à une autorégulation de l'économie libérale (c'est-à-dire un amenuisement automatique de ses effets pervers), mais cette position, s'appuyant sur ses propres fondements théoriques, s'est toujours présentée jusqu'ici comme étant une promesse encore à réaliser. Or il s'avère que cet horizon salvateur recule en même temps que l'observateur avance, l'écart tendant même à se creuser entre les deux, si l'on se réfère aux dernières données statistiques disponibles sur l'avancée inexorable des inégalités et le recul du progrès proprement humain, aussi bien au sein des pays développés qu'entre les pays riches et pauvres.

### **2. Le retour de la morale**

Cette expression-titre fait la une de beaucoup de médias depuis quelque années, en contrepoint, notamment, à la fois à la montée de la violence « ordinaire » (banlieues, écoles, transports en commun, etc.), et au fait que l'individualisme atteint ses limites soutenables au plan psychologique, et

entraîne une demande de ré-enchâssement de l'individu dans des structures significatives (Etchegoyen, 1993).

Le rôle des philosophes et grands penseurs est d'aider au progrès de civilisation des sociétés humaines, et notamment à leur pacification afin que le « vivre ensemble » s'harmonise avec la « vie bonne » individuelle. Le bilan contrasté du progrès contemporain aboutit, on le sait, à la perte des repères, au moins de la vie collective. La recherche de nouvelles balises peut suivre diverses voies, dont celles qui sont dangereuses pour la civilisation, comme le communautarisme. D'autres sont constructives, qui peuvent partir d'une réflexion à propos des entreprises. En effet la morale fait l'objet de la part de celles-ci d'un véritable culte : alors qu'elle relève non plus d'une obligation, mais d'un choix délibéré, celles-ci exaltent les grandes valeurs morales, qui sont omniprésentes dans leurs déclarations, et les publicités sont de plus en plus nombreuses à mettre en avant leurs « hauts faits » en matière d'éthique. Ces positions s'inscrivent dans le cadre de la défense de la légitimité de leurs pratiques, notamment sociales, et cette rhétorique a toujours existé depuis les débuts de l'ère industrielle (Bakan, 2004), notamment sous celle du paternalisme au 19<sup>e</sup> siècle (Ballet et de Bry, 2001). Elle n'est d'ailleurs pas que rhétorique mais correspond à la manière dont les entreprises ont su créer de la valeur économique pour leurs parties prenantes principales (salariés, clients, actionnaires, etc.) et donc à la confiance que, de ce fait, elle a su leur inspirer.

Néanmoins la pensée économique dominante, notamment l'Ecole de Chicago (Friedman, 1953), attribue un seul but à l'entreprise, celui de faire du profit ; or de

très nombreux auteurs ont déjà contre-argumenté depuis lors sur sa responsabilité morale multiple. Comment peut-on analyser dans le contexte actuel ces responsabilités ?

Le statut moral de l'entreprise repose sur la valeur, en termes de civilisation, de ses activités économiques, qui repose sur le fait que le bien qu'elle crée efface, ou du moins excède le mal qu'elle peut secréter en effets secondaires ; par exemple : des perspectives de sauvegarde d'emploi à terme (bien), dans le cas de licenciements économiques immédiats (mal), ou l'offre au consommateur du plaisir de détruire et de jeter, dans l'immédiat (bien), en regard de l'épuisement des ressources de la planète (mal). Ces évaluations, explicites ou non, du bien et du mal produits par l'économie constituent donc, de facto, un référentiel moral, car ce sont les entreprises qui le présentent au public comme normes de comportement (par exemple, « nos valeurs centrales »), dont les médias se font écho. Ce n'est évidemment pas parce que le terme de morale est considéré comme dépassé que son concept et son importance ont disparu ; l'entreprise ne peut valablement se considérer comme étant en dehors de ces enjeux : elle détient un magistère moral qui, n'étant pas d'essence démocratique, se veut aussi congruent avec ses propres intérêts. Et c'est parce que l'équilibre compensatoire bien/mal, qui donne du sens à l'action et de la justice distributive dans une collectivité, est en train de se modifier vers le second terme, que les questions éthiques se posent de plus en plus. Ce mouvement vers un déséquilibre préoccupant s'opère autant par l'érosion de la crédibilité du bien apporté (en lien avec la contestation du progrès économique vu comme « progrès tout court »),

que par la montée des enjeux en matière de mal (chômage, pauvreté, exploitation, dangers sanitaires, dégâts environnementaux, etc.), auxquels il faut ajouter la prise de conscience de ces derniers facteurs par la diffusion massive des informations les concernant, *via* les grands médias et internet. La grande actualité du « développement durable » ne correspond pas, comme on l'entend souvent, à une préoccupation qui consisterait à prolonger le plus possible les modalités du développement actuel (Flipo, 2004a); elle est au contraire une incitation au changement de paradigme du développement, sous-tendu par l'éthique, en ce sens que la question de la justice y est centrale (Jonas, 1995): justice vis-à-vis des générations futures que nous risquons de priver à la fois des ressources naturelles en voie d'épuisement et des grandes stabilités écologiques (biodiversité, climat, etc.), et justice vis-à-vis de multiples parties prenantes secondaires et tertiaires (comme les travailleurs des pays pauvres) qui n'ont droit qu'à une toute petite part de la valeur ajoutée créée par l'économie mondiale. On remarquera que les discours et pratiques des entreprises tendent à freiner cette évolution négative bien/mal en argumentant sans relâche sur le « bien », notamment dans la communication publicitaire, et en sous-estimant le « mal » (ignorance, ou discours défensif), ce qui souligne le soin que prennent les entreprises à éviter d'afficher une attitude cynique. Les controverses et luttes d'influence au sujet des aspects moraux de tel ou tel acte économique n'ont jamais été aussi vives, chaque camp défendant la légitimité, ou au contraire attaquant l'immoralité de la pratique (Flipo, 2004b), comme l'ont bien illustré par exemple récemment les affaires d'indemnités de départ de

grands patrons (« parachutes en or »). Il y a donc lieu de confirmer que la morale sociétale est un sujet d'importance pour les entreprises (notamment les valeurs de justice, de liberté, d'égalité, etc.); d'ailleurs, ne serait-ce pas un très dangereux paradoxe que de disposer de ce pouvoir économique quasi régalien (pour les plus grandes d'entre elles), et de ne se préoccuper que très faiblement des finalités morales? La grande diversité mondiale des acteurs et pratiques économiques, à côté du modèle capitaliste dominant, montre que l'« égoïsme sacré » n'y est pas toujours la valeur pivot, comme l'avait déjà remarqué et même recommandé Adam Smith à son époque (*Théorie des sentiments moraux*, 1759), cité, notamment, par Amartya Sen dans son plaidoyer intitulé de manière significative *L'économie est une science morale* (2003), qui prône la prise en compte de la liberté des individus, et non pas seulement celle des organisations, pour sortir notamment des engrenages contemporains de la pauvreté et de l'exclusion.

### 3. L'éthique en pratique dans les entreprises

Parmi les très nombreuses définitions de l'éthique économique ou managériale qui ont été présentées dans la littérature depuis une vingtaine d'années, nous retiendrons ici celle qui la caractérise comme « interpellation », « réflexion », « discernement » (Puel, 1989), qui oblige l'acteur à élaborer sa propre réponse, individuelle ou organisationnelle, face à une situation perçue comme étant moralement problématique. Ceci différencie clairement l'éthique de la morale, dont le rôle est d'établir des règles générales, des valeurs ou principes que chacun doit s'efforcer de suivre après les avoir

internalisées par l'éducation (Seidel, 1995), et de la déontologie (ou « codes d'éthique ») qui, en prévoyant les situations concrètes problématiques les plus courantes dans une entreprise, donne une réponse toute faite, un vademecum auquel il est recommandé ou obligatoire de se référer. La morale précède donc l'éthique, et la déontologie la suit. Ajoutons que le droit vient encore après, puisqu'il s'agit d'une obligation pour tout citoyen et, *a fortiori*, tout acteur économique, qu'il n'a donc pas à élaborer directement, ni à discuter *a posteriori*. Néanmoins l'examen de la réalité montre que, notamment en France, un nombre impressionnant de lois ne sont pas appliquées, et ce sans grandes conséquences pour les contrevenants; en pratique, donc, il arrive que les discussions éthiques, par un glissement sémantique qui pousse à un relativisme généralisé, portent aussi sur le respect ou non de la loi, ou sur la manière de la respecter.

Or la question de l'éthique managériale s'inscrit dans ce contexte général de crise du sens, dont il a été question dans le premier paragraphe de l'article: à principes moraux identiques, les situations concrètes que l'individu ou l'organisation rencontre appelleront des réponses éthiques différentes selon le sens qu'ils y donneront. En outre dans une perspective de théorie politique, une grande partie du sens induit de l'action économique provient de la défense ou de la promotion de ses intérêts, propres ou ceux de mandants; c'est ainsi qu'on rend compte, par exemple, qu'une action de mécénat puisse être engagée dans le but principal de redorer l'image d'une entreprise ou d'une marque, et même que cette toile de fond soit quasiment permanente; le choix

de cette action est donc opéré en référence à cette image à promouvoir, avant de l'être à la cause ou au projet externe aidé, qui se trouve être ainsi instrumentalisé (Smith, 1994; Porter et Kramer, 2002). En conséquence, à opposition d'intérêts correspond opposition d'une possible multiplicité de prises de position éthiques sur un même sujet, ce qui crée des heurts, conflits, rivalités, compétitions non seulement économiques, comme il est de règle dans notre société concurrentielle, mais concernant aussi des retombées beaucoup plus fondamentales pour l'équilibre de celle-ci: la définition, ou au contraire l'oubli, des finalités collectives, le sens de l'action dans son ajustement aux normes politiques et culturelles contextuelles et, in fine, la réelle valeur morale de chacune d'entre elles. L'éthique comme facteur politique se lit donc dans la volonté des entreprises d'intégrer cette variable comme ingrédient stratégique classique, attitude parfaitement validée par quasiment toute la littérature managériale sur le sujet (Smith, 1994; Porter et Cramer, 2002). Mais cela veut dire alors que le lien morale-éthique est rendu totalement lâche (dans les deux sens du mot), et que personne n'y trouve à redire; et si le lien entre morale et éthique se réduit, cette dernière n'a plus qu'une valeur de résidu, au sens littéral du mot.

La tentative de démonstration et d'illustration de ces thèses, à l'échelle micro-économique principalement, va s'articuler autour des trois paragraphes suivants, successivement:

- le statut actuel de l'éthique dans la vie économique,
- la recherche des responsabilités quant aux dérives, ou risques éthiques pris,

– enfin la relation politique entre l'économie et l'État.

#### 4. L'éthique, une préoccupation ordinaire ou exceptionnelle ?

La position éthique cohérente avec la croyance persistante au progrès, rappelée dans le premier paragraphe de l'article, est donc celle d'un optimisme foncier sur l'*homo oeconomicus*, et sur sa capacité à organiser des systèmes qui favorisent la coopération, l'entente, à la fois dans les transactions interindividuelles ou interorganisationnelles basées sur la confiance, et dans leur résultante macro-économique, bénéficiant à tous : c'est le credo du libéralisme (Salin, 2002). Il en résulte fort logiquement que l'éthique est convergente avec ce contexte relationnel. La fonction première de l'économie est de satisfaire les besoins matériels des humains, et c'est bien ce qu'elle fait, au travers du phénomène contemporain de développement. En conséquence, la position dominante des managers aujourd'hui est la suivante : l'éthique est la règle, mais il y a des moutons noirs ; le mal existe, et il faut bien qu'il se manifeste çà et là. Le problème est que la diversité et la complexité des contextes économiques et sociétaux contemporains sont telles (Morin, 2004) qu'aucun dirigeant d'entreprise ne devrait se permettre de soutenir ce point de vue. Le caractère irréaliste de cette vision des choses est en tous cas démontré par les faits, au moins sur le plan macro-économique, et cet écart entre l'idéal et le vécu des décisionnaires a d'ailleurs été souligné très tôt pour le marketing (Flipo, 1981). Pour passer maintenant 25 ans après, une étude récente de la Sofres auprès des professionnels du marketing démontrait que cet écart entre idéal et réalité est tou-

jours bien présent, et les marketers en sont aujourd'hui bien conscients, attribuant précisément à la recherche de taux de rentabilité élevés à court terme la responsabilité de cet écart. Ce dernier facteur devient de nos jours unanimement critiqué, y compris chez les grands acteurs ou observateurs du management et/ou de la macro-économie (Artus et Virard, 2005 ; Peyrelevede, 2005 ; Fourtou, 2005 ; Gréau, 2005).

Doit-on considérer les fonds de pension anglo-saxons comme les fauteurs de trouble, de par la pression qu'ils exercent en permanence dans cette direction ? À nouveau, le recours au bouc émissaire est inutile : s'il n'y a pas ou plus de finalité humaine à l'économie (autrement dit plus de morale capable d'inspirer puissamment l'action), on ne voit pas au nom de quoi il y aurait une éthique à la fois ordinaire et authentique qui présiderait aux décisions, autre que le banal ingrédient stratégique mentionné, et ce d'autant moins que l'éthique n'est pas forcément congruente avec le profit, contrairement à une opinion largement répandue. Gond (2001) a en effet recensé les travaux empiriques consacrés aux liens entre éthique et rentabilité, et en est arrivé à une certitude : tout dépend des circonstances stratégiques, sept cas de figure pouvant se présenter, la relation causale positive d'éthique à rentabilité n'en étant qu'une parmi celles-ci. La relation négative (l'éthique est un coût qui diminue la rentabilité, surtout à court terme) est intéressante à évoquer également, car c'est bien lorsque profit et morale s'opposent que les questions éthiques les plus graves surgissent. En effet, le respect de règles morales peut aller totalement à l'encontre des intérêts de l'entreprise, il peut coûter très cher, jusqu'à entraîner même la disparition non

seulement de celle qui le pratique, mais d'un secteur économique tout entier. Il ne faut pas chercher bien loin des exemples, mais des faits d'actualité récurrents qui ont défrayé la chronique, comme l'industrie de l'amiante et de bien d'autres produits qui se sont révélés nocifs à l'usage, pour l'environnement (exemple : la couche d'ozone) ou pour la santé humaine (exemple : la vache folle). La réponse à la question posée au début de ce paragraphe est donc que l'éthique n'est pas encore l'objet d'un intérêt et de pratiques suffisantes dans les entreprises, qu'elle n'est considérée, encore une fois, que comme un ingrédient stratégique, mineur et circonstanciel, et qu'il y a donc encore beaucoup à faire pour lui donner la légitimité permanente.

### 5. Qui est responsable ?

Raisonnement en termes politiques conduit inévitablement à parler de responsabilité et de justice. En effet, à partir du moment où un acteur social défie ouvertement le respect d'un principe moral largement partagé, il doit bâtir une argumentation qui lui permette au moins d'être légitime dans son discours (Laufer *et al.*, 2001, d'Iribarne, 2003). Quatre systèmes principaux de légitimation sont généralement adoptés, que nous allons successivement examiner.

– Le premier est issu directement du principe de relativisme éthique, ou pluralisme des positions : ce qui apparaît comme étant moral à certains (ou certaines sociétés humaines) peut être disqualifié par d'autres, et ceci en toute bonne foi (Flipo *et al.*, 2006). Il faut simplement se souvenir qu'en philosophie ou en sciences humaines il n'y a pas, ou guère, de vérités indiscutables : autant on peut être d'accord sur des grands principes moraux (comme par exemple

l'impératif catégorique de Kant, dans l'éthique du devoir, ou les droits de l'homme), autant on peut discuter sans fin sur les perspectives d'éthique de responsabilité, qui traite des relations causales entre une décision et ses conséquences, en bien ou en mal, sur les parties prenantes concernées. Par exemple le travail des enfants dans les pays du tiers-monde, généralement condamné au nom de principes moraux kantien (respect et non-instrumentalisation des êtres humains), est admissible au nom de l'utilitarisme, qui argue de la nécessaire croissance économique de pays en devenir, qui pourront alors, un jour, se permettre d'interdire cette pratique (comme cela s'est passé dans les pays aujourd'hui développés). Même approche duale pour un autre sujet d'actualité récurrente : les délocalisations (« un mal à court terme pour un bien à long terme » pour les uns, un « mal absolu » pour les autres).

La bonne foi des débatteurs n'est cependant pas toujours au rendez-vous : les sophismes peuvent aussi abonder dans les argumentaires déployés. Par exemple le discours sur le comportement des conducteurs automobile : certains porte-parole des constructeurs soutiennent encore qu'il n'y a pas de relation entre la vitesse et le taux d'accidentalité, en avançant une statistique réelle : 80 % des accidents mortels en France sont provoqués par des voitures roulant à moins de 130 km/h. Certes, mais il faut ajouter – ce qu'ils omettent de faire – que la plupart de ces accidents mortels ont lieu sur les routes secondaires, où la vitesse est limitée à 90 km/h... Les combats s'appuyant sur des arguments scientifiques ne sont généralement pas moins rudes, car la complexité croissante des technologies et des théories qui les sous-tendent permettent



à tout le monde de préférer de fausses certitudes, en toute bonne foi ou non, d'autant qu'il y a souvent interaction directe entre ces facteurs scientifiques et d'énormes enjeux économiques, comme dans les exemples des OGM, ou d'innovations en matière de médicaments.

– Ces derniers exemples nous amènent au deuxième système de légitimation, qui s'exprime par une balance : « principe éthique contre réalité économique difficile » (pression concurrentielle, clients plus exigeants, reflux du profit et donc de la cote de l'action, etc.) Par exemple la corruption dans les affaires internationales est considérée comme normale, car soi-disant liée aux habitudes locales de pays du tiers-monde, particulièrement ; ne pas corrompre serait quasiment faire un cadeau aux concurrents moins scrupuleux. Mettre en avant les risques de perte d'emploi ou de profit pour justifier les manquements à l'éthique illustre bien le fait qu'en dehors de l'intérêt économique primaire, le sens et la finalité des comportements humains n'est pas pris en compte. C'est ainsi que l'éthique se présente souvent comme un luxe pour l'entreprise ayant des surplus, des marges bénéficiaires confortables, mais à exclure dans les autres cas. On retrouve donc ici une conséquence pratique de la relation causale négative éthique-profit, mentionnée dans le paragraphe précédent.

– Le troisième système de légitimation consiste à reporter l'accusation sur autrui. C'est ce qu'on peut appeler les « responsabilités en cascade », qui ont comme origine moins une recherche de justice qu'une sorte de complicité collective. Le cas de l'industrie automobile, évoqué ci-dessus, en est une première illustration (complicité entre constructeurs et beaucoup de clients

conducteurs aimant la vitesse). Celui des marées noires est exemplaire également : il y a tellement d'intermédiaires entre l'entreprise pétrolière, bénéficiaire ultime du transport, et celle qui est responsable de l'état du tanker, que les règles du droit ont beaucoup de mal à se frayer un passage, ce qui donne en retour un vaste répertoire de défense aux avocats des entreprises incriminées : plus la situation est complexe, plus il est facile de trouver des arguments (ou arguties) de défense, et moins le droit permet de régler le conflit rapidement et sans contestation. Comme il est rare qu'un acteur isolé soit coupable seul d'un comportement non éthique, le jeu qui consiste à reporter l'accusation sur autrui est évidemment largement pratiqué. Mais il est nécessaire d'ouvrir aujourd'hui une nouvelle perspective : comment peut-on connaître les conséquences négatives multiples qui peuvent intervenir (sans certitude, mais avec de fortes présomptions), ou dans un point quelconque du globe terrestre, ou pour les générations futures ? La question de la responsabilité non démontrable ici et maintenant est devenue un enjeu majeur des polémiques éthiques, notamment dans le domaine environnemental, dont celle concernant le « principe de précaution », dont la fonction, pour ses défenseurs, est de permettre de trouver une réponse éthique à l'interrogation précédente, et non de couper court à toute innovation, selon l'argument des opposants.

– Quatrième système de légitimation : jouer sur le nombre et la variété des enjeux éthiques. Cette méthode est peut-être la plus répandue, en général dans le but de contrebalancer des dérives éthiques, au moins possibles sinon réelles, par des initiatives positives qui ressortissent à ce

domaine. Ainsi les grandes marques internationales comme Nike ou Coca-Cola se sont-elles retrouvées sous les feux des médias, au tournant des années 2000, pour divers scandales liés à la santé des consommateurs, à l'exploitation illégitime de ressources, à des pratiques commerciales critiquables, au travail des enfants, etc., tout en réalisant une foule d'actions de mécénat dans les domaines de la santé, du développement, de l'éducation, etc., et ce pour des budgets considérables : qui peut dire après cela si elles sont éthiques ou pas ? Les deux positions sont tenables, sachant que l'entreprise se charge évidemment de valoriser, à grand renfort budgétaire à nouveau, les initiatives positives. Encore une fois, donc, du marketing ordinaire, qui conjugue recherche du profit maximum et absence de repères moraux qui pourraient transcender le raisonnement économique primaire. La quasi-totalité des dirigeants d'entreprise sont des individus qui ont des principes moraux qui leur ont été inculqués par leur milieu social, familial ou religieux. Mais le discernement éthique, lorsqu'il est pratiqué, ne les amène la plupart du temps qu'à baisser pavillon sous la pression collective : l'économie concurrentielle est une guerre, et comme dans toutes les guerres, la pitié pour l'ennemi n'a pas sa place, et un taux de tolérance est admis pour les pertes humaines dans ses propres rangs. Il ne s'agit pas de vies ici, mais d'exclusion économique et/ou sociale. La recherche du profit maximum en économie a le même sens que celle d'un pouvoir sans limites

grâce à la conquête politique ou militaire. Or l'Histoire nous a enseigné à quelles catastrophes humaines cela pouvait mener.

On peut d'ailleurs se demander si la montée en puissance parallèle des publicités « éthiques » tonitruantes et des enjeux critiques soigneusement édulcorés par les mêmes annonceurs ne risque pas de faire réapparaître un cynisme que l'action de communication voulait précisément exorciser.

On ne s'étonnera donc pas, en conclusion de ce passage en revue des systèmes de légitimation, que les déclarations et controverses concernant l'éthique managériale soient devenues un sujet hautement productif en communication, bien avant de l'être en action.

## 6. Le face-à-face économie/États

Afin d'équilibrer ces derniers propos, il convient de rappeler que beaucoup de structures d'auto-régulation en matière d'éthique et de développement durable ont vu le jour ces dernières années, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, et qu'elles ont créé une réelle émulation, avec des résultats palpables dans certaines entreprises (Dubigeon, 2002). Mais seule la loi est par nature d'inspiration politique, elle-même fécondée par des valeurs instrumentales ou finales concernant une société humaine donnée. Ce rappel devrait amener à une solution simple, évidente dans une démocratie, pour résoudre les principaux problèmes éthiques : légiférons !

1. Notamment en matière environnementale, de la part des producteurs de sources d'énergie non renouvelables : électriciens, gaziers, pétroliers, etc., ou des constructeurs de « 4x4 » très polluants en CO<sub>2</sub>, à acquiescer, d'après les publicités... par amour de la nature, ou encore l'emploi abusif, à toutes les sauces, du mot « durable ».

Or, bizarrement, ce mot et ce principe sont devenus tabou, c'est-à-dire objets de polémiques incessantes, et ce pour de multiples raisons :

– tout d'abord la question, centrale, de l'autonomie supposée de l'économie par rapport à la politique : la doctrine néolibérale considère par principe la loi comme un obstacle au développement économique, celui-ci ne pouvant vraiment s'épanouir que dans la liberté (Friedman, 1962). Argument d'autant plus péremptoire qu'il est facile à contester : un marché totalement libre n'existe tout simplement pas, et n'existera jamais, car la justice dans les relations de marché, contrairement à ce qu'on entend le plus souvent, n'est pas automatique : il faut qu'elle soit protégée (Nagel, 1994). La liberté est donc une notion qui renvoie toujours à une relativité : d'une part, on est plus ou moins libre, et d'autre part, on exerce plus ou moins cette liberté accordée, que celle-ci soit formelle ou réelle. L'appareil législatif qui encadre les économies libérales est très consistant, de même que les politiques économiques des gouvernements, aussi bien aux États-Unis que dans les autres : le patriotisme économique, revenu dans l'actualité française en 2005, est une réalité qui résiste à tous les discours ultra-libéraux. Cette relativité de la notion de liberté, internalisée par les entreprises, les encourage à œuvrer pour élargir leurs champs d'action stratégique, y compris dans le domaine politique, considéré pendant longtemps comme intouchable, notamment par le biais du lobbying, qui est devenu petit à petit une fonction économique à part entière.

– Ceci nous amène au deuxième point de discussion : la négociation permanente, pour ne pas dire le marchandage existant

entre des entreprises, et notamment leurs représentants sectoriels, face à l'État, au-delà même du lobbying. Le résultat général, de nos jours, revient à constater le recul de la puissance publique, et ce en lien avec l'argument présenté précédemment, à savoir la pression continue exercée par les entreprises à propos de la nécessaire diminution de leurs « contraintes », afin de donner libre cours à leur potentiel de développement. La loi laisse des marges d'appréciation morale, qui ouvrent à de vastes débats de société, y compris dans les prétors lors de procès opposant des entreprises et des organisations de parties prenantes externes, comme dans le cas des cigarettiers américains, ou celui des faucheurs d'OGM en France. Mais les procès sont jugés en référence, là encore, à des valeurs morales, et non à des logiques étroitement managériales, preuve supplémentaire de l'impact direct des règles morales sociétales sur les entreprises.

– Troisième et dernier point de discussion des relations de l'État et de l'économie, qui élargit un des exemples précédents : il est possible, et c'est même fréquent de la part de l'État, de « faire semblant » de promulguer une loi, en ne montrant tout simplement aucune préoccupation pour sa mise en œuvre (en ne publiant pas, par exemple, les décrets d'application), ceci entraînant une indifférence, réelle ou feinte, de la part des citoyens ou des entreprises qui y sont soumis. Il ne s'agit plus ici d'une lutte ouverte, mais sournoise, pour agir de manière illícite, sans que cela n'appelle de réactions de la part de la puissance publique, ou d'autres parties prenantes. Prenons l'exemple de la loi NRE (Nouvelles réglementations économiques), votée en France en mars 2002, et visant en premier lieu les entreprises cotées

au CAC 40, et en second les autres entreprises cotées en Bourse. Il s'agissait, dans l'esprit du législateur, de rassurer d'une manière générale les actionnaires, échaudés par les grandes affaires Enron, WorldCom, Vivendi, etc. Rien de très révolutionnaire dans cela, au contraire, à soumettre les grandes entreprises à des règles généralement admises dans le concert libéral international : la *triple bottom line*, autrement dit les bonnes pratiques en matière sociale et environnementale, celles-ci s'ajoutant aux comportements et objectifs économiques traditionnels. Or tout prétait à penser, 3 ans après, que beaucoup d'entreprises concernées considéraient classiquement les règles éthiques, eussent-elles force de loi, comme un handicap compétitif. La palette des évitements de l'application de ces règles est large, d'abord parce que, curieusement, cette loi n'a pas prévu de sanctions en cas de non respect, ensuite parce que les critères de mesure de la performance sociale et environnementale sont flous, ensuite parce que les entreprises ne sont pas tenues de démontrer la rigueur employée dans le recueil des données internes, enfin parce que les commissaires aux comptes, très compétents pour lire et interpréter les états comptables classiques, sont assez novices dans ces nouvelles normalisations. Igalens (2004) a souligné par ailleurs la grande difficulté générale de la mesure de résultats en matière de développement durable.

La leçon qu'il est possible de tirer de cette discussion sur le face-à-face entreprises/État, c'est que les premières exercent toujours plus de pression pour réduire l'emprise du second, et donc de la législation, dans leur activité économique, et qu'à l'inverse lorsque le second prend l'initiative

d'instituer une nouvelle loi, pourtant souvent au nom de leur intérêt et en accord avec les bonnes pratiques internationales, la résistance s'organise avec toutes les astuces possibles pour y échapper, au moins partiellement. Le but général consiste à faire perdre du terrain à l'État, de manière continue, au bénéfice de celui de l'économie, et ce dans l'ignorance ou le mépris de la hiérarchie des pouvoirs institués dans toute démocratie : la souveraineté du peuple en premier. Il est vrai que, parallèlement, le personnel politique souffre aussi de crise de légitimité, mais n'est-ce pas dû également au mimétisme de l'État, qui fonctionne de plus en plus comme une entreprise, avec des impératifs financiers en tête des priorités, et un certain mépris pour la *vox populi* pour des questions qui, pourtant, la regarde directement ? Il n'est donc pas étonnant de voir se détacher le rôle de la société civile, et notamment des ONG, en tant qu'animateurs principaux des discussions sur les grands enjeux moraux des sociétés (*The Global Compact*, 2003).

### **Diagnostic et recommandations, en guise de conclusion**

La question posée au début de cet article était la suivante : l'entreprise pourra-t-elle encore longtemps se contenter d'inclure les considérations éthiques dans les ingrédients stratégiques classiques, afin de gérer son image, ou faudra-t-il qu'elle prenne en compte la montée continue des exigences morales des différentes parties prenantes dans nos sociétés occidentales ? Et, dans la seconde hypothèse, pourra-t-elle continuer à se reposer uniquement sur les décisions individuelles ou micro-économiques, ou alors faudra-t-il des révisions plus géné-

rales des pratiques ? Comme l'on parle souvent des « risques éthiques », appliquons cette démarche à cette alternative.

Les risques liés à l'hypothèse immobiliste sont les suivants :

- en privilégiant la rentabilité à court terme au détriment du reste, et donc en instrumentalisant l'éthique, le cynisme foncier de la démarche, qui apparaît déjà de manière évidente, ne peut que renforcer un discrédit des entreprises qui existe déjà pour traiter de ces questions. Jusqu'où cela peut-il mener ? Jusqu'à l'assimilation de l'entreprise au type même du « héros négatif », comme on peut déjà le remarquer dans des créations artistiques ou documentaristes de plus en plus nombreuses ?

- L'hypocrisie qui préside aux écarts entre la réalité économique et la manière de la présenter pourra de moins en moins se défendre face aux contre-pouvoirs représentés par les institutions de contrôle, même imparfaits, et surtout les ONG qui enquêtent et diffusent largement les informations par internet, afin de peser sur les décisions d'entreprises.

- L'efficacité des efforts, réels, accomplis par les entreprises dans le sens du respect de l'éthique dépendra essentiellement des moyens mis en œuvre pour le contrôle des résultats, en budgets, compétences mobilisées, degré de diffusion des informations... Le chemin sera encore très long, mais les volontés politiques d'encadrement actuelles sont encourageantes.

- Le risque le plus important est constitué par le décrochage concret entre la consommation et le progrès dans les pays développés, à savoir la réorientation par les individus de la recherche du bonheur, qui se traduit entre autres par le terme de

« décroissance » (Latouche, 2003), encouragée en outre par l'atteinte progressive des limites des ressources terrestres ; le report des sources de croissance sur les pays en développement n'est qu'un palliatif qui peut se heurter aussi à des obstacles éthiques (cigarettes, par exemple, ou surexploitation des ressources naturelles), ou politiques (instabilité, incertitudes, et contre-offensives économiques des pays comme la Chine et l'Inde). Il existe d'ores et déjà une grande variété d'« indicateurs de bonheur » qui débordent le strict cadre du PIB et qui n'en dépendent pas directement, comme le fonctionnement de la Justice d'un pays, la place faite aux individus habituellement exclus, la densité des réseaux associatifs, l'« indice de santé sociale », agrégeant 16 indicateurs qui mesurent la degré d'harmonie sociale d'une société, etc. (Gadrey et Jany-Catrice, 2005).

- Enfin, la question des enjeux éthiques mondiaux, qui ne peuvent que continuer à monter en puissance, avec notamment des inégalités et exclusions devenues insupportables moralement et politiquement (Flipo, 2007), et des menaces majeures, environnementales et climatiques, qui se précisent de plus en plus.

Face à ces risques d'autodestruction du capitalisme, selon l'expression d'Artus et Virard (*op. cit.*, mais qui ne s'appliquait dans leur ouvrage qu'au risque 1 mentionné dans la liste précédente, etc.), il semblerait bien préférable pour les entreprises de prendre au pied de la lettre, simplement, ce qu'elles disent et proclament, c'est-à-dire qu'elles réduisent l'écart hypocrite entre leurs « professions de foi » et leurs pratiques réelles. Pour cela il existe encore deux hypothèses, celle qui passe par la lutte

de pouvoir, et celle qui est de l'ordre du volontariat.

– Lutte de pouvoir: face aux tendances purement réactives des entreprises, l'État doit faire respecter la loi, pour commencer, mais à condition que le contrôle de son application soit considérablement renforcé. Ensuite, promulguer de nouvelles lois, au fur et à mesure que les enjeux grandissent et gagnent en prise de conscience par le public. Également, lutte d'influence avec les ONG et d'autres institutions, notamment politiques et internationales. Les risques encourus sont de voir porter sur la place publique de manière plus systématique, *via* les médias et internet, ces luttes dans lesquelles les opposants aux entreprises se présentent comme les porteurs du « bien ». La crédibilité des firmes continuant à s'éroder, c'est l'économie toute entière qui en souffrira, et peut-être que les taux de croissance faibles dont sont victimes les économies européennes depuis le début des années 2000 en constituent un signe fort, car personne à ce jour n'est parvenu à l'interpréter par des explications classiques. Autres exemples de signe, qui concernent le comportement du consommateur: l'énorme succès des ventes d'occasion, trocs, brocantes et marchés entre particuliers, ou encore le renouveau des ventes directes des agriculteurs aux consommateurs, le commerce équitable, etc. qui sont loin de ne concerner que quelques segments précis de consommateurs: c'est un nouveau style de vie, des formes de commerce qui remettent à l'honneur le lien social.

– Volontariat: le respect de la loi étant ici acquis, il s'agit d'abord de bien analyser les relations entre respect de certains principes éthiques et rentabilité, à court et à plus long termes. Ensuite, s'orienter vers les éléments

qui permettent une relation positive (ou, pour le moins, neutre), mais sans tabler sur une relation compensatoire avec des décisions immorales. Une alliance avec une ou plusieurs ONG est une pratique déjà courante, afin de travailler ensemble vers des progrès, mais évidemment dans la plus grande transparence réciproque en termes de coûts/avantages. Ces alliances peuvent prendre diverses formes, depuis par exemple le don pur et simple lié à la vente de produits, action peu impliquante, jusqu'à la constitution de groupes de travail permanents dans lesquels l'ONG apporte à l'entreprise sa connaissance des problèmes concernés. Ce sont en effet les associations qui le plus souvent détiennent la compétence la plus pointue sur les enjeux éthiques, sociaux ou environnementaux, pour lesquels elles militent, connaissance à la fois scientifique et de terrain, et leur crédibilité passe aussi par leur statut de défenseurs de l'intérêt général. Une multiplicité d'autres pratiques sont envisageables qui rompent avec l'instrumentalisation de l'éthique, qui supposent également une autre gouvernance, à savoir la reconnaissance d'une justice distributive nécessaire dans le partage de la valeur ajoutée entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, salariés, fournisseurs et clients principalement), et rompre, en conséquence, avec le dogme de la maximisation du profit: rappelons-nous aussi que le concept de « juste prix » est sous-tendu par celui de « juste profit », ce qui renvoie alors à la notion de justice commutative.

Pour aller dans le sens des souhaits généraux entendus de la part des managers et dirigeants, la seconde solution paraît évidemment la plus recommandable. Mais ce n'est pas forcément la plus probable; c'est

la raison pour laquelle chaque citoyen, en attendant, est appelé à exercer son pouvoir, même faible, qu'il se situe à l'intérieur de l'entreprise en tant que salarié, cadre ou dirigeant, comme c'est le cas aujourd'hui dans beaucoup d'entre elles qui sont exemplaires, ou qu'il se situe à l'extérieur, quel que soit son statut: citoyen de base,

chercheur, enseignant, membre d'une ONG, etc.

C'est notre combat d'honneur, et c'est en même temps sans doute la position la plus pragmatique dans la perspective holistique présentée dans cet article, celle qui nous conduit à répondre résolument « non » à la question-titre de l'article.

### BIBLIOGRAPHIE

- Artus P. et Virard M.-P., *Le capitalisme est en train de s'autodétruire*, La Découverte, 2005
- Bakan J., *The corporation*, Constable, 2004.
- Ballet J. et de Bry F., *L'entreprise et l'éthique*, Le Seuil, 2001.
- Crozier M. et Friedberg E., *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977.
- Dubigeon O., *Mettre en pratique le développement durable – Quels processus pour l'entreprise responsable?*, Éditions Le Village Mondial/Pearson Education France, 2002.
- Etchegoyen A., *Le temps des responsables*, Julliard, 1993.
- Flipo J.-P., « Le marketing vu par l'envers du décor », *Revue française de Gestion*, n° 33, 1981, p. 35-44.
- Flipo J.-P., « Développement durable: confusions durables? », *Décisions Marketing*, 2004a.
- Flipo J.-P., « L'éthique, combien de divisions? Pour une analyse politique des enjeux éthiques du marketing », *Actes du 3<sup>e</sup> Colloque MSTM*, université Paris XIII, 17 juin 2004b.
- Flipo J.-P., Seidel F., Fernandez B., "Ethical stakes: a New Marketing Component", *Marketing Management, International Perspectives*, Raju M.S. and Xardel D., eds. Vijay Nicole Imprints Ltd, 2006, p. 159-166.
- Flipo J.-P., « Faire accepter l'inacceptable », *Sens public*, Revue électronique, octobre 2007, [www.sens-public.org](http://www.sens-public.org)
- Fourtou J.-R., « Témoignage aux 3<sup>e</sup> Assises de l'Association Lyonnaise d'Éthique Économique et Sociale (ALEES) », 24-25 novembre 2005.
- Freeman R. E., *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, Pitman, 1984.
- Friedman M., *Essays on Positive Economics*, University of Chicago Press, 1953.
- Friedman M., *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, 1962.
- Gadrey J. et Jany-Catrice F., *Les nouveaux indicateurs de richesse*, La Découverte, coll. « Repères », 2005.
- Global Compact (The), SustainAbility and UNEP (United Nations Environment Programme) eds., *The 21<sup>st</sup> Century NGO: in the market for change*, 2003.
- Gond J.-P., « L'éthique est-elle profitable? », *Revue française de Gestion*, n° 136, 2001, p. 77-85.
- Gréau J.-L., *L'avenir du capitalisme*, Gallimard coll. « Le Débat », 2005.

- Igalens J., « Comment évaluer les rapports de développement durable ? », *Revue française de Gestion*, vol. 30, n° 152, 2004, p. 151-166
- D'Iribarne P., « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France », *Revue française de Gestion*, vol. 28, n° 140, 2002, p. 23-39.
- Jonas H., *Le principe de responsabilité*, Cerf, 1990.
- Latouche S., *Justice sans limites : le défi de l'éthique dans une économie mondialisée*, Fayard, 2003
- Laufer R., « Le paradigme retrouvé : la rhétorique », *Les nouvelles fondations des sciences de gestion : éléments d'épistémologie de la recherche en management*, David A., Hatchuel A., Laufer R., Vuibert, 2001.
- Machiavel, *Les grandes œuvres politiques : de Machiavel à nos jours*, Chevallier J.-J., Armand Colin, 1996.
- Morin E., *La méthode 6 : l'éthique*, Le Seuil, 2004.
- Nagel T., *Égalité et partialité*, PUF, 1994.
- Perroux F., *Pouvoir et économie*, Bordas, 1973.
- Peyrelevade J., *Le capitalisme total*, Le Seuil, 2005.
- Porter M., *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, 1982.
- Porter M.E., Kramer M.R., "The competitive advantage of corporate philanthropy?", *Harvard Business Review*, vol. 80, n° 12, Novembre-Décembre 2002.
- Puel H., *L'économie au défi de l'éthique*, Cerf/Cujas, 1989
- Ricoeur P., *Soi-même comme un autre*, Le Seuil, 1990.
- Rousseau J.-J., *Œuvres Complètes*, Gagnebin B. et Raymond M., éd., La Pléiade, 3 volume, 1995.
- Salin P., *Le Libre-échange*, Presses Universitaires de France, coll. « Que-sais-je ? », 2002.
- Seidel F., *Regards croisés sur l'éthique*, Éditions ALEES (collectif), 1995.
- Sen A., *L'économie est une science morale*, La Découverte/Poche, Essais, 2003.
- Smith A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, traduction C. Debyser, Paris, 1947.
- Smith C., "The new corporate philanthropy", *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 3, November-December 2002.
- Weber M., *The theory of social and economic organization*, MacMillan, 1964.