

Bernard Girard

A quoi bon, l'éthique d'entreprise ?

Résumé : Malgré le scepticisme teinté d'ironie de beaucoup de philosophes, les soupçons des sociologues et l'agacement des économistes, l'éthique d'entreprise continue de susciter l'intérêt des professionnels du management. Ce qui suggère qu'il ne s'agit pas seulement d'une mode. Cet article propose une interprétation de ce phénomène : ces discussions sur l'éthique seraient la participation du monde de l'entreprise à la discussion sur les valeurs en pleine mutation depuis une trentaine d'années. Ceci expliquerait que ces discussions continuent alors même qu'elles ne modifient pas de manière sensible les comportements des agents économiques.

Depuis une vingtaine d'années, les entreprises multiplient les tentatives de faire vivre une réflexion éthique en leur sein. On a successivement parlé d'entreprise citoyenne, de chartes éthiques, d'éthique des affaires, de commerce éthique, de responsabilité sociale, des organisations spécialisées, comme les agences de notation sociale se sont développées. Bien loin d'être isolées dans cette recherche, les théoriciens du management ont été rejoints par des économistes qui se sont intéressés au rôle des normes. On a pu parler à leur propos de kantisme des économistes¹.

Ces différentes tentatives font en général l'objet de nombreuses critiques. D'un côté, on leur reproche, leur inefficacité. Tous ces efforts, disent en substance ceux qui conduisent ce type de critique, ne donnent aucun résultat probant. Elles ne peuvent, d'ailleurs, en donner aucun puisque la première et seule vocation de l'entreprise est de produire des richesses pour ses actionnaires. C'est la thèse, entre bien d'autres, Milton Friedman. Tous ces critiques peuvent faire valoir de solides arguments. Il est vrai que ce souci d'éthique bien loin d'empêcher la multiplication des scandales l'a accompagnée et que l'on n'a jamais vu tant de scandales que depuis que l'on enseigne l'éthique des affaires dans les écoles d'ingénieur et de commerce. Mais pourquoi des institutions qui se targuent de pragmatisme continuent-elles d'investir temps et énergie dans des activités qui donnent si peu de résultats ?

N'est-ce que poudre aux yeux ? entreprise de communication, manière de « faire passer la pilule libérale » auprès d'une opinion réticente ? La question mérite d'être posée tant paraissent mièvres et inconsistantes certaines tentatives d'introduire l'éthique dans le monde des affaires. Prétendre, comme l'on fait tant d'entreprises, qu'une firme est citoyenne dès lors qu'elle respecte les lois des pays dans lesquels elle intervient est, pour le moins, vider le concept d'entreprise citoyenne de tout contenu. André Comte-Sponville n'a pas tort lorsqu'il

¹ La formule est d'Emmanuel Picavet in L'explication des normes sociales, ouvrage collectif sous la direction de Raymond Boudon. Il y fait notamment allusion à des articles de JJ. Laffont (Economica, 1975), de Bordignon et Wolfelsperger. Jérôme Ballet et Patrick Jolivet font une recension complète de ce mouvement dans A Propos de l'Économie Kantienne, Social Science Information, 2003. Cette interrogation "kantienne" peut être interprétée comme un symptôme de la crise du modèle de l'agent rationnel que manifestent, par ailleurs, tout à la fois la rationalité limitée de Simon et les théories d'Arkerloff sur les limites de l'information des agents.

affirme que l'éthique d'entreprise n'est souvent que l'art de résoudre des problèmes qui ne se posent pas². Reste, cependant, à comprendre ce phénomène qui n'est pas qu'affaire de mode, comme l'indiquent la création de chaires spécialisées à l'Université qui dispose de mécanismes de contrôles qui la protègent en général des modes managériales et des engouements éphémères.

S'agit-il enfin, comme le suggère Anne Salmon dans le livre qu'elle a consacré à l'éthique des affaires, de donner de nouvelles justifications au capitalisme ? de montrer qu'il est au service des valeurs morales et, ce faisant, de le libérer de l'obligation de respecter des règles venues d'ailleurs, ce qui lui permettrait « d'assurer un contrôle sur les conduites des individus, de manière à les conformer aux exigences du système ? »³

Ne voir dans cette recherche d'éthique qu'une vaste entreprise de manipulation revient à passer sous silence les relations complexes et anciennes qu'entretiennent le capitalisme et les valeurs morales. On sait que Max Weber a mis en évidence dans *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, le rôle de l'épargne, version économique de l'ascétisme, du labeur, un don fait à Dieu, et de la confiance dans le développement du capitalisme moderne. Plus près de nous Kenneth Arrow, Paul Davidson ou Serge Christophe Kolm, ont montré que les entreprises ne peuvent développer leur activité dans un environnement qui ne respecte pas un certain nombre de règles morales, dans lequel les agents ne peuvent se faire confiance ni compter sur l'honnêteté et la loyauté de leurs interlocuteurs. En l'absence de ces règles, et de leur respect, entrer en relation, organiser des échanges et des transactions devient très difficile, voire impossible. Autrement dit : la société de marché a besoin, pour fonctionner de manière satisfaisante, d'un étai moral. Bien loin d'être manipulation ou poudre aux yeux, les recherches éthiques des entreprises contemporaines peuvent dès lors être comprises comme une tentative de combler un déficit de règles et de normes et non pas comme une opération dont le seul objectif serait de s'en affranchir un peu plus. Dans ce cadre, leur inefficacité pourrait être interprétée comme un signe de la complexité du projet. Les entreprises engagées dans cette réflexion tâtonnent, et c'est pour cela que leurs multiples essais ne donnent pas de résultats immédiats. Les entreprises continuent d'investir malgré ces échecs répétés comme elles continuent d'investir dans la recherche de nouveaux produits, avec l'espoir d'aboutir à un résultat satisfaisant.

Dans une première partie, cet article essaie donc de montrer en quoi les entreprises ont besoin d'un support moral pour travailler dans de bonnes conditions. Une seconde partie analyse les évolutions de notre environnement qui rendent cette recherche et ce tâtonnement nécessaires. Une dernière partie analyse le rôle de la réflexion éthique dans le processus d'ajustement des valeurs des entreprises et de leur environnement.

Des normes pour corriger des contrats presque toujours incomplets

Le besoin de normes est apparent dans les relations que les entreprises nouent et entretiennent avec leurs fournisseurs, leurs salariés et leurs clients. Ce besoin est lié à la nature même de ces relations, toutes basées sur des contrats incomplets, qui ne décrivent pas dans le détail toutes les interactions entre les contractants et laissent donc place à l'opportunisme, à l'incertitude. Aussi prudent soit-il, celui qui signe un contrat ne peut jamais être complètement certain que son interlocuteur ne trouvera pas le moyen d'échapper à ses obligations.

² André Comte-Sponville, *Le capitalisme est-il moral ?* Albin Michel, 2004

³ Anne Salmon, *Ethique et ordre économique*, CNRS Editions, 2002, p.13

Cette incomplétude, dont Oliver Williamson, Oliver Hart et S. Grossman ont fait la théorie, peut avoir de nombreuses raisons. Elle est volontaire lorsque les acteurs choisissent de « faire des impasses » jugeant que sa réduction coûterait trop cher. Elle est inévitable lorsqu'il est impossible de définir dans le détail l'objet de la transaction, ce qui est le cas du contrat de travail : l'employeur qui recrute un salarié est dans l'impossibilité de lui indiquer toutes les missions qu'il sera amené à lui confier. Cette incomplétude est encore inévitable lorsqu'aucune tierce partie, aucun juge ne peut, après coup, évaluer les informations dont ont disposé les différents acteurs pour réaliser leur part de la transaction.

Les théoriciens des coûts de transaction ont montré comment les agents économiques échappent à cette incomplétude en intégrant l'activité, en substituant la relation hiérarchique à la transaction sur le marché. Là serait, aux yeux de Ronald Coase et d'Oliver Williamson, l'origine de l'entreprise. Reprenant une idée que l'on trouve au 19^{ème} siècle chez Babbage, ils avancent que pour échapper à l'opportunisme de son fournisseur, l'entreprise le rachète, le prend sous son contrôle.

Cette solution présente cependant des limites : le rachat de l'activité demande des investissements que l'entreprise ne peut pas forcément consentir, son management n'a pas forcément les compétences nécessaires pour gérer cette nouvelle activité, il peut également se trouver dans la situation où l'abondance d'activités dépasse ses capacités. La relation hiérarchique n'est pas non plus au dessus de tout défaut.

A défaut, l'entreprise peut alors mettre en place des coopérations renforcées, des contrats de longue durée, un peu à l'image de ce qui se fait dans les contrats de travail : s'ils sont de durée indéterminée, c'est pour donner à l'employeur la possibilité de mieux connaître les salariés et des moyens de pression sur eux (un contrat indéterminé protège mieux le salarié des aléas de la vie économique, il n'a donc pas intérêt à le perdre). C'est ce qui se produit lorsqu'un fournisseur propose à ses clients des garanties, des contrats de maintenance, lorsqu'il crée des clubs qui donnent droit à des remises sur les produits achetés...

Dans tous les autres cas, c'est-à-dire dans la plupart des transactions commerciales, c'est le respect attendu des normes morales qui donne la garantie que la transaction se fera au mieux des intérêts des deux parties. Ce respect n'est pas automatique et c'est pour cela que les acteurs multiplient les précautions, mais si les transactions se font tout de même, c'est qu'ils jugent satisfaisante la probabilité que leurs interlocuteurs tiennent leur promesse. Cette confiance vient de ce que ces normes sont partagées : nous savons tous ce qu'est une transaction honnête, nous savons que le contractant se sait une obligation de respecter la norme (ce qui ne veut, bien entendu, pas dire qu'il la respectera). Nous savons encore que la norme suscite, en chacun de nous, des émotions particulières : le sentiment d'obligation, le sentiment de honte lorsque nous la respectons pas... Nous savons enfin que leur non respect fera l'objet d'une sanction, qui peut aller de l'atteinte à la réputation de celui qui la néglige (le non respect de la norme nous autorise à dénoncer le coupable, à faire savoir urbi et orbi qu'il ne respecte pas ses engagements) à la sanction pénale. La norme nous contraint donc à respecter nos engagements. C'est une contrainte qui est tout à la fois interne (le sentiment d'obligation) et externe (la sanction).

André Comte-Sponville distingue la morale de ce qu'il appelle la confiance nécessaire au bon fonctionnement du marché et dans laquelle il ne voit qu'un « phénomène psychologique et sociologique » qui relève de ce qu'il appelle l'ordre techno-scientifique. C'est, dit-il, un objet possible pour les sciences humaines, non de la morale. Il aurait raison si cette confiance ne résultait que de la poursuite de l'intérêt bien compris de chacun, si, comme l'affirment un certain nombre d'économistes, seul le souci de leur bonne réputation conduisait les agents économiques à respecter les règles du bien vivre ensemble. Mais l'ordre

économique n'est pas autonome : il est immergé dans une société. Les agents économiques partagent un savoir commun sur les règles du bien vivre ensemble qu'ils appliquent dans leurs activités économiques comme ils les appliquent dans leur vie personnelle. Les règles morales participent à la coordination des actions : elles limitent l'autonomie des acteurs, brident leur égoïsme et donnent des règles pour juger et décider en cas de conflit.

L'ordre économique est, selon la formule de Karl Polanyi et Mark Granovetter, « encastré » dans la société. Si cela n'apparaît pas plus dans les analyses des économistes, c'est que tout leur travail consiste justement à isoler la sphère économique de son milieu social pour mieux la comprendre. Mais, sans ces normes qui appartiennent au savoir partagé, commun (ce « common knowledge » dont parlent les théoriciens des jeux), sans ces règles morales qui assure la cohésion sociale, qui rendent possible la vie en commun, il n'y aurait pas de confiance et donc ni échanges sur le marché ni coopération dans les entreprises⁴.

Un continent moral pris dans les turbulences

Si le rôle des normes morales, des devoirs et obligations, est important dans les transactions commerciales, reste à comprendre pourquoi les entreprises se sont interrogées sur leur éthique dans les années 90 et continuent de le faire aussi massivement alors qu'elles paraissent ne pas s'en soucier auparavant ?

Le déclin des valeurs morales ?

Une première hypothèse pourrait être que le sentiment moral s'est affaibli et que les entreprises seraient dans l'obligation de rappeler aux agents économiques, travailleurs, fournisseurs ou consommateurs, les règles élémentaires du comportement dans une société de marché. C'est à peu de choses près la thèse que défendent tous ceux qui regrettent le laxisme qui s'est installé dans nos sociétés après 1968 et qui militent pour une sorte de réarmement moral. Les investissements des entreprises dans la morale leur donneraient en quelque sorte raison. Cette hypothèse conservatrice et populaire peut s'appuyer sur les travaux des sociologues des religions, notamment sur ceux de Bryan Wilson, un spécialiste britannique dont la thèse principale était que la modernisation et le processus de rationalisation qui l'accompagne ont érodé le rôle que les religions pouvaient jouer dans la formation de la conscience morale des populations⁵ : la sécularisation des sociétés modernes aurait entraîné, non pas la disparition du phénomène religieux, mais sa privatisation et avec elle, celle des valeurs morales qu'enseigne la religion. Ce faisant, le consensus sur ces valeurs aurait volé en éclat.

Cette hypothèse doit être rejetée, du moins dans sa version la plus courante. Rien ne montre, en effet, que les agents économiques respectent moins les normes morales aujourd'hui qu'hier. Il n'y a pas, pour ne prendre que cet exemple, plus de vol dans les entreprises aujourd'hui qu'hier, et s'il apparaît que lorsque les vols augmentent, il est facile de l'expliquer par des modifications de l'environnement (il est plus facile de voler dans une grande surface qui laisse une large autonomie à ses clients que dans une petite boutique où le

⁴ Peut-on travailler ensemble dans un monde sans confiance ? Peut-être, mais il faudrait multiplier les contrôles qui augmentent les coûts et posent le problème de leur propre contrôle (qui contrôle le contrôleur ?).

⁵ C'est une thèse que Bryan Wilson a notamment développée dans *Religion in Secular Society* (1966). On trouve la même idée chez d'autres spécialistes de la sociologie des religions. Raymond Boudon signale également, dans le même registre le mouvement américain de « clarification des valeurs » qui entend interdire l'enseignement des valeurs à l'école au motif qu'elles sont privées.

client n'a accès à aucun produit). Dans une analyse fine des données qu'il propose, Raymond Boudon confirme cette continuité des valeurs. « *Les valeurs, écrit-il, ne sont donc en aucune façon nivelées, et rien ne permet d'affirmer qu'elles soient perçues comme relevant du libre choix.* »⁶ Ajoutons que si cette érosion des normes morales était réelle, elle ne serait pas généralisée et les entreprises rechercheraient les moyens de sélectionner collaborateurs, clients ou fournisseurs de manière plus rigoureuse. Elles feraient un usage abondant de tests de moralité, de ces tests d'intégrité que les psychotechniciens ont développés. Or, s'il est vrai qu'ils sont utilisés massivement aux Etats-Unis, ils n'ont pas traversé l'Atlantique et sont complètement inconnus en Europe.

On peut cependant entendre cette hypothèse dans un autre sens proche de ce qu'Habermas appelle l'éthique de la discussion. La sécularisation et la privatisation des valeurs auraient rendu la construction de valeurs universelles beaucoup plus difficile et imposé le développement de méthodes de construction du consensus basées sur la discussion et les échanges entre acteurs. Dans ce cas, l'éthique d'entreprise serait une pièce dans le dispositif de construction des normes qu'une société se donne pour coordonner les activités de ses membres.

Des systèmes réglementaires plus fragiles

Une autre hypothèse pourrait être que les entreprises se soucient d'éthique parce qu'elles sont plus souvent confrontées à des questions d'ordre moral, soit que les règles aient perdu de leur légitimité, soit que la situation rende leur transgression plus facile ou plus souhaitable.

L'offensive libérale et la globalisation ont ébranlé les systèmes réglementaires et juridiques qui sont le premier mécanisme de renforcement de la loi morale. Ce faisant, ils ont sinon autorisé leur transgression du moins fait de celle-ci une option. S'appuyant sur l'exemple américain, Paul Davidson a montré comment les politiques de baisses d'impôts avaient favorisé la fraude fiscale⁷. Ce sont les Etats américains qui ont le plus baissé leurs niveaux d'imposition qui collectent le plus mal impôts et taxes. Les Etats dans lesquels les citoyens trouvent le plus légitime de contribuer par l'impôt à la dépense collective sont aussi ceux dans lesquels le respect des normes sociales est le plus élevé⁸. Un trésorier d'entreprise s'interrogera plus facilement sur les moyens d'échapper à l'impôt là où celui-ci fait l'objet de critiques régulières que là où il est accepté par la majorité comme une nécessité.

La globalisation a agi dans le même sens. Les entreprises qui s'internationalisent peuvent mettre en concurrence des systèmes juridiques et réglementaires différents. Elles peuvent choisir de s'installer là où l'environnement est, à leurs yeux, le plus avantageux. La norme qui tire sa force de ce qu'elle s'impose également à tous devient objet de calcul, de choix. Elle s'en retrouve durablement affaiblie : dès lorsque l'on peut choisir de l'éviter en s'expatriant, elle cesse d'être obligation morale pour ne devenir que contrainte contingente. Et ceci tant pour ceux qui ont la possibilité de procéder à des délocalisations que pour ceux qui ne peuvent le faire mais qui sont en droit de se demander « pourquoi eux et pas nous ? ». En affaiblissant la légitimité des normes, la globalisation a tout à la fois nourri l'évasion fiscale sous ses différentes formes (y compris la fraude fiscale) et favorisé l'offensive dérégulatrice.

⁶ Raymond Boudon, *Déclin de la morale ? Déclin des valeurs ?* PUF, Paris, 2002

⁷ Paul et Greg Davidson, *Economics for a civilized society*, Macmillan, Londres, 1996.

⁸ Par une espèce de paradoxe dont la science économique est si friande, ce sont ces mêmes Etats qui ont le plus baissé d'impôts, dont les citoyens votent le plus à droite et trichent le plus volontiers le fisc qui dépendent de l'Etat fédéral pour financer leurs dépenses.

Appelées à intervenir sur des marchés aux systèmes juridiques différents, les entreprises sont, par ailleurs, amenées à s'interroger sur l'application à l'étranger des règles en vigueur dans leur pays d'origine. Les industriels du tabac et des boissons alcoolisées sont soumis en Europe à des contraintes fortes. Ils doivent, par exemple, imprimer sur les paquets de cigarettes des avertissements conçus pour inciter leurs clients à limiter leur consommation de cigarettes (comme ce « Fumer tue » des paquets de tabac ou ce « consommer avec modération » des bouteilles d'alcool). Sachant qu'une consommation excessive de ces produits fait effectivement courir des risques graves, doivent-elles respecter ces contraintes dans des pays dans lesquels la réglementation ne l'impose pas ? Lorsqu'elles n'intervenaient que dans des marchés réglementés, elles n'avaient pas à se poser la question, il leur suffisait de respecter la loi. Dès lors qu'elles interviennent dans des marchés non réglementés, la question de leur responsabilité sociale se pose : il leur faut prendre une décision qui ne peut plus être seulement économique puisque leurs dirigeants savent bien qu'une consommation excessive fait courir à leurs clients des risques réels. Elles ne peuvent échapper à la question morale.

La technologie a joué un rôle voisin. En mettant à la portée de tous des procédés jusque là réservés à des spécialistes, comme la copie d'œuvres imprimées ou enregistrées (films ou musiques), elle a rendu inopérantes les dispositions légales existantes. Les utilisateurs des réseaux P2P ne se rendent coupable d'aucune contrefaçon lorsqu'ils copient des fichiers pour un usage privé que la loi autorise et, cependant, ils mettent suffisamment en danger l'économie de l'industrie du disque et de la vidéo pour qu'on les accuse de piratage. La technologie donne également la possibilité de satisfaire à des coûts extrêmement faibles une demande jusque là bridée par des obstacles de toutes sortes. Ainsi, la pornographie qui n'était que marginale lorsque sa diffusion empruntait des réseaux semi-clandestins est-elle devenue divertissement de masse. D'où des questions nouvelles qui ne sont pas sans connotations morales.

Doit-on, pour ne citer que des exemples que tout le monde a à l'esprit, s'interdire de développer des outils de transfert rapide d'images vidéo sur internet sous prétexte que leurs premiers utilisateurs seront des consommateurs d'images pornographiques ? Les opérateurs de téléphonie auraient-ils du, il y a quelques années, freiner la commercialisation des outils télématiques sous prétexte que les services érotiques étaient les premiers à les exploiter. Le dilemme est pour les industriels d'autant plus cruel que ces activités que la morale réprouve ouvrent des marchés aux nouvelles technologies dans les meilleures conditions et mettent à leur disposition un très grand nombre de clients peu exigeants sur les performances et la qualité. La pornographie a ainsi facilité le développement de nombreuses technologies web (transfert d'images, gestion des paiements...).

On remarquera, cependant, que dans tous les cas que nous venons de citer, la question morale est plus agitée par les victimes de ces évolutions que par celles qui en bénéficient : le jeune homme qui télécharge des chansons sur son ordinateur n'est vraiment pirate que pour les compagnies de disques, ce sont les organisations des pays du Nord qui s'inquiètent de l'effet du tabac sur la santé des consommateurs du sud... La morale peut aussi être instrumentalisée.

Le déplacement des plaques tectoniques de notre continent moral

Une troisième hypothèse pourrait être que nos normes évoluent et que nous sommes dans l'incertitude quant à ce qu'elles sont ou devraient être. Lorsque l'on parle de règles morales, on est naturellement amené à déduire leur permanence de leur universalité. S'il est vrai que la loi kantienne est universelle, elle doit valoir en tous temps. En fait, cela n'interdit pas les variations. Le champ d'extension d'une règle peut changer. Pour ne prendre que cet

exemple, Philippe Ariés et Norbert Elias ont montré, de manière indépendante, comment le sentiment de pudeur a varié au fil des siècles. De la même manière, nous avons assisté ces dernières années à une extension du champ d'application de nos règles morales dans plusieurs directions. Nous accordons aujourd'hui des droits, nous nous sentons des obligations à l'égard de populations dont nous ne préoccupions guère autrefois.

On peut rapprocher ce phénomène de la publication, dans le courant des années 70, de trois textes de philosophes dont les thématiques ont été reprises et développées par des mouvements sociaux et politiques importants : Le principe responsabilité⁹ de Hans Jonas, L'imprescriptible¹⁰ de Vladimir Jankélévitch et Animal liberation¹¹ de Peter Singer. Quoique d'inspiration différente, ces trois livres ont contribué à étendre le champ de nos préoccupations morales.

Publié en 1979, Le principe responsabilité de Hans Jonas, s'interroge sur les risques que la technologie peut faire courir à l'humanité. Longtemps, explique son auteur, on a pu penser que le progrès permettrait de corriger, de réparer les nuisances commises par l'homme. Nous ne pouvons plus nous satisfaire de cette utopie technologique depuis que la science et la technique ont permis de modifier la nature humaine grâce, par exemple aux techniques de clonage. Les manipulations de la science ou de la technique sur l'homme peuvent avoir des conséquences irréversibles, irréparables. Et cela est inacceptable : la loi morale ne s'applique pas seulement à des individus réels, elle s'applique également à l'idée d'homme. Nous n'avons pas le droit de léguer aux générations future une autre nature humaine, un autre homme que celui que nous avons reçu en partage. Dès lors, nous devons nous interdire toute expérimentation qui présente un risque, même infime, de le transformer. On trouve dans ce texte les prémisses de ce que l'on a appelé depuis le principe de précaution, mais aussi les fondements philosophiques du soupçon à l'égard de la science et de la technique qui a envahi le monde développé ces vingt dernières années.

Dans des textes écrits quelques années plus tôt en réaction au débat sur la prescription des crimes nazis qui a occupé les médias pendant quelques mois en 1965 et réunis depuis dans un petit livre, L'imprescriptible, Vladimir Jankélévitch traite non plus des générations futures, mais des victimes passées. Ce ne sont pas seulement des hommes que les nazis ont assassiné, ce qui pourrait être prescrit, c'est l'idée même d'humanité qu'ils ont visée et cela nul n'est en droit de le leur pardonner. Leur pardonner serait assassiner une nouvelle fois les victimes. Elles seules seraient, éventuellement en mesure d'accorder leur pardon, mais elles ne sont plus là pour le faire. Lorsque des associations juives demandent des réparations à des industriels européens, lorsque des organisations noires américaines militent pour la reconnaissance des crimes commis lors de la traite des esclaves, lorsque des gouvernements décident de poursuivre un dictateur pour crimes contre l'humanité, ils s'appuient au moins implicitement sur ces thèses.

Reprenant et développant de manière radicale les thèses utilitaristes de Bentham, Peter Singer a à la même époque défendu, dans un livre qui a immédiatement rencontré un grand succès, l'idée que les animaux avaient des droits au même titre que les hommes. Sa réflexion s'inscrit dans une tradition ancienne que l'on peut faire remonter à Aristote, mais aussi à Maupertuis et La Mettrie, et qui a suscité d'abondants débats philosophiques et théologiques : les animaux pensent-ils, sentent-ils, souffrent-ils comme les hommes ? quelle est la place de l'homme dans la nature ? y a-t-il continuité entre l'homme et les animaux ? ou y a-t-il, à

⁹ Hans Jonas, Le principe responsabilité, Flammarion, 1990

¹⁰ Vladimir Jankélévitch, L'imprescriptible, Le Seuil, 1999

¹¹ Peter Singer, Animal Liberation, Random House, New-York, 1975

l'inverse, un fossé entre les uns et les autres ? Si l'on retient l'hypothèse cartésienne de l'animal-machine, les animaux ne souffrent pas, on peut donc les traiter sans la moindre précaution. Si, à l'inverse, on pense qu'ils ont une âme, qu'ils sentent et souffrent, alors il faut leur reconnaître des droits : nous avons à leur égard des obligations morales et, d'abord, celle de ne pas les faire souffrir, de ne pas nous comporter de manière cruelle à leur égard.

Ces différentes thèses ont trouvé des avocats dans les mouvements écologistes et verts qui les ont rapidement étendues aux questions de l'environnement : il faut, expliquent-ils en substance, interdire l'utilisation des 4x4 en ville parce que leur utilisation peut avoir des conséquences néfastes sur les revenus des paysans du Bangladesh dont les terres pourraient être inondées à la suite d'une élévation de la température. Autrement dit, nous avons l'obligation de nous soucier du sort de gens qui habitent à l'autre bout de la planète, que nous ne connaissons pas et que nous ne connaissons jamais.

L'effacement du marxisme, les débats sur la prescription des crimes nazis et la menace nucléaire ont certainement beaucoup fait pour faciliter la diffusion de ces thèses radicales qui ne laissent aucune échappatoire. On a vu qu'elles ne permettent plus d'espérer du progrès technique une correction des nuisances qu'il cause, mais elles ne permettent pas non plus d'attendre de l'économie qu'elle joue ce rôle de correcteur. D'après la théorie économique, lorsqu'une ressource, une matière première devient rare, son prix augmente, ce qui en diminue la consommation et favorise la recherche de nouveaux gisements ou de substituts. C'est ce qui s'est produit avec le pétrole : chaque fois que les prix augmentent, de nouvelles réserves deviennent économiquement accessibles. Mais cet argument ne peut pas être retenu lorsque la disparition d'une espèce naturelle est en jeu. Le risque qu'une augmentation des prix ne suffise pas à éviter la disparition du cabillaud ou de telle ou telle autre espèce de poisson est trop fort pour être négligé.

On ne peut pas non plus attendre des mécanismes sociaux qu'ils jouent spontanément le rôle de régulateur. Dans notre univers moral ordinaire, nous savons que nos proches, nos voisins, nos contemporains peuvent sanctionner nos violations de la règle le plus simplement du monde : en refusant d'entrer en relation avec nous. Les générations futures, les espèces menacées, les animaux n'ont pas cette possibilité. Nous pouvons continuer de leur faire du tort sans risque : ils ne nous puniront pas. Dire qu'ils ont des droits, c'est dire que nous avons des obligations morales à l'égard d'entités qui ne peuvent ni s'exprimer ni se défendre. C'est en somme nous mettre en situation d'accepter des contraintes alors même que nous ne subirions aucun tort si nous les négligions.

Contribuer à l'élaboration de normes communes

En un mot, l'éthique d'entreprise s'est développée dans un contexte paradoxal, avec d'un côté un affaiblissement de nos systèmes juridiques et, de l'autre, l'émergence de nouvelles préoccupations morales. Cette situation inédite crée une incertitude réelle pour des entreprises appartenant à des secteurs très différents : l'énergie et les cosmétiques, l'automobile et les industries agro-alimentaires¹², la chimie et la pharmacie...

Incertitudes

Cette incertitude prend plusieurs formes. On ne sait pas, d'abord, quelles règles seront retenues. L'opinion est partagée et sur bien des sujets on est loin encore du consensus qui seul permettrait de mettre en place des règles sur lesquelles les entreprises pourraient s'appuyer.

¹² La filière du foie gras est l'une des premières à sentir la pression des associations de lutte contre les cruautés faites aux animaux. Dans plusieurs pays européens, déjà, le gavage des oies et des canards est interdit. Mais d'autres filières sont également menacées.

On le sait d'autant moins que les organisations qui portent ces combats pour de nouvelles règles n'ont pas toutes les mêmes priorités. Certaines associations de lutte contre la cruauté des animaux mettent l'accent sur la fin des tests sur animaux¹³, d'autres insistent plutôt sur les mauvais traitements qui n'ont pas de justification morale (comme la corrida, le rodéo ou les vêtements de fourrure)¹⁴, d'autres encore veulent interdire le dressage d'animaux¹⁵ voire l'élevage d'animaux pour la consommation de viande¹⁶.

On ne sait pas non plus si les normes qui seront en définitive retenues seront universelles ou régionales. L'Europe apparaît sur de nombreux sujets, qu'il s'agisse de l'environnement ou de la lutte contre la cruauté animale, en pointe alors que les Etats-Unis paraissent en retard¹⁷. Cet écart va-t-il se réduire ou se perpétuer ? Nul, aujourd'hui, ne peut le dire même s'il est probable que la faiblesse politique de l'Europe donne aux associations qui défendent ceux qui ne peuvent pas s'exprimer des opportunités qu'elles n'ont pas là où le pouvoir politique est plus puissant. La construction européenne modifie, en effet, les rapports de force entre les ONG et les industries. Les défenseurs des animaux ont pu trouver des appuis politiques dans les pays d'Europe du Nord qu'il leur aurait été plus difficile de trouver en France ou en Allemagne, deux pays où l'industrie des cosmétiques est puissante. Ce décalage pose doré et déjà aux entreprises des problèmes délicats. L'industrie des cosmétiques est aujourd'hui confrontée à l'une de ces difficultés : la réglementation européenne l'incite à abandonner tous les essais sur les animaux. Les réglementations américaines et japonaises interdisent, a contrario, la commercialisation de produits qui n'ont pas fait l'objet de tests sur animaux. Faut-il abandonner certains marchés ou doubler la production ?

On ne mesure pas non plus l'impact de ces mouvements sur les comportements des consommateurs. 2000 britanniques séduits par les campagnes contre les mauvais traitements faits aux animaux deviendraient chaque semaine végétariens. Est-ce à dire, comme l'a calculé une société d'études de marché¹⁸ qu'en 2047 la majorité des britanniques aura cessé de consommer de la viande ? Bien malin qui peut le dire.

Cette incertitude n'empêche pas les entreprises de travailler, mais elle modifie et complique les mécanismes de prise de décision. Les parties prenantes aux décisions se sont multipliées, diversifiées. C'est dans les programmes publics que le phénomène est le plus frappant. Le temps n'est plus où l'Etat pouvait se comporter en monarque bienveillant et lancer de grands projets au nom de l'intérêt général. Il doit aujourd'hui compter avec une multitude d'acteurs, d'associations, de représentants d'intérêts particuliers, de valeurs morales

¹³ C'était le sens du combat d'Henry Spira, l'un des pionniers du mouvement de lutte pour les animaux.

¹⁴ C'est l'axe choisi par Steve Hindi, fondateur du mouvement Shark.

¹⁵ C'est la thèse que défend Armand Farrachi dans *Les ennemis de la terre*, Exils, 1999

¹⁶ à les entendre, chacun de nous consommerait en moyenne en une vie 760 poules, 5 vaches, 20 porcs, 29 moutons et 500 kilos de poisson.

¹⁷ « Il ne faudrait pas, écrit dans une libre opinion publiée dans *Libération* (23/12/04) Howard Leach, l'ambassadeur des Etats-Unis en France, faire du protocole de Kyoto le seul test de l'engagement d'un pays dans la protection de l'environnement. La stratégie des Etats-Unis pour sauver notre planète est fondée sur la conviction que le développement économique est déterminant pour répondre aux changements climatiques. » Nous avons, continue-t-il en substance, besoin de la croissance pour développer les technologies qui permettront de sauver la planète. On est à l'exact inverse du soupçon à l'égard des techniques de Hans Jonas.

¹⁸ Etude du Consumer Analysis Group réalisée pour la chaîne de supermarchés Safeway qui a développé une ligne de produits végétariens.

qui ont leur mot à dire dans la décision. Au point que l'on est passé dans certains projets complexes de la recherche de la meilleure solution à la recherche de celle que l'on pourra réaliser dans les meilleurs délais¹⁹.

La participation à la discussion sur les normes

Dans ce contexte, les réflexions sur l'éthique d'entreprise apparaissent sous un jour nouveau. Il ne s'agit ni de manipulation, comme le suggère Anne Salmon, ni, comme le dit André Comte-Sponville, de réflexions sans objet, le capitalisme étant, par définition, amoral comme le sont les mathématiques ou la météorologie, mais de la participation des entreprises à des débats sur des questions qui ne sont pas encore tranchées. La société est partagée, divisée, elle ne s'est pas encore choisie, le consensus ne s'est pas fait sur ce que devraient être ses normes. Or ce choix ne peut, comme le suggère Habermas, se dégager que de la discussion puisque nul n'a légitimité pour dire ce que doivent être des règles qui s'imposent à tous par delà les préférences idéologiques et les frontières : pas plus les politiques que les industriels ou les consommateurs. Personne ne représente les générations futures ou les animaux. Ceux qui parlent en leur faveur sont par construction auto-désignés, ce qui ne les déconsidère pas mais modifie la nature de débats qui ne peuvent plus se dérouler dans les instances traditionnelles basées sur la désignation de représentants des différentes parties prenantes. Aucun vote, aucune procédure démocratique ne peut se substituer à cet effort de discussion, à ces échanges qui ne sont, en réalité, que la construction et l'apprentissage de nouvelles règles de vie en commun. Ce qui donne à ces débats que l'on appelle fort justement « de société », ce côté brouillon, improvisé où l'on voit s'affronter des agents économiques attachés à la poursuite de leurs bénéfices, des associations animées par des convictions morales fortes, des citoyens hésitants et des politiques en quête de compromis acceptables par tous²⁰.

Ce que l'on appelle éthique d'entreprise est la contribution des entreprises à ces discussions qui ne se présentent pas forcément sous la forme d'échanges réglés dans une assemblée. En fait, les débats se font de manière plus informelle : des associations développent une offensive contre une filière industrielle, prennent à témoin l'opinion, suscitent l'intervention des politiques... Les entreprises concernées répondent, se défendent, s'interrogent, tentent des contre-feux, prennent en compte les arguments de leurs adversaires...

Les chartes éthiques

La rédaction d'une charte éthique est l'un des outils qu'utilisent le plus couramment les entreprises dans ces discussions. Si le résultat n'est souvent qu'affichage de bonnes intentions, les échanges qui précèdent sa rédaction sont beaucoup plus intéressants. Ils conduisent, en effet, les participants à s'approprier le vocabulaire, les valeurs, les préoccupations des associations militantes, à justifier leur activité, non plus seulement du

¹⁹ Les cahiers d'économie politique ont publié tout un numéro consacré à ces questions en 2004. Plusieurs articles montrent comment cette évolution a modifié les méthodes de prise de décision et limité le rôle du calcul économique. (L'harmattan, 2004)

²⁰ Brouillon et improvisé ne veut pas dire sans cadre. Pour que des discussions de ce type puissent se développer il faut que soient réunies un certain nombre de conditions : que chacun soit libre de s'associer et d'exprimer ses opinions comme il l'entend, que le pouvoir politique se tienne à égale distance des lobbies industriels et du secteur associatif, qu'il laisse les entreprises libres de s'installer où elles souhaitent et, enfin, qu'il sanctionne les comportements trop opportunistes.

point de vue économique (la satisfaction des consommateurs, l'enrichissement des actionnaires), mais aussi d'un point de vue moral. Ce faisant, ils accordent une légitimité aux associations et reconnaissent le bien fondé de certaines de leurs critiques. S'ils contestent les conclusions les plus radicales des opposants au gavage, les producteurs de foie gras admettent que des efforts doivent être faits dans leurs élevages pour assurer le confort des oies et canards. En d'autres mots, ils acceptent que l'on porte un jugement éthique sur leur activité et s'engagent à en tenir compte dans leurs investissements. Ainsi l'ordre de la morale s'imisce-t-il dans celui de l'économie. Mais cela ne se fait pas à sens unique.

Les participants à ces discussions développent également des contre-arguments moraux. Les industriels des cosmétiques ou de la pharmacie que l'on critique pour leur emploi de tests sur animaux font valoir qu'ils sont nécessaires pour éviter des accidents du type de ceux qui ont, dans les années 30, amené les organismes spécialisés à les imposer à l'industrie du cosmétique. A ceux qui protestent contre les souffrances des animaux, ils opposent celles des femmes et hommes qui utiliseraient des produits dangereux faute d'avoir été convenablement testés. L'obligation de ne pas faire souffrir les animaux devient dilemme moral : que faire lorsque seule la souffrance des animaux peut éviter celle des hommes ? De la même manière, les producteurs de foie gras mettent en avant la tradition qu'ils parent de vertus morales. On retrouve le même type de discours chez les défenseurs de la chasse²¹. La fin de la souffrance animale justifie-t-elle que l'on abandonne des traditions millénaires qui servent à unir la communauté rurale ?...

Dans un premier temps, il s'agit donc pour les entreprises d'accueillir, à côté du calcul économique, une réflexion éthique, de mener en leur sein un débat sur les valeurs morales, sur les leurs mais aussi sur celles qui ont cours dans la société. Cette réflexion ne leur est pas naturelle et celles qui s'y plient ne le font en général que sous la pression d'organisations militantes qui mènent des actions agressives, menacent leur réputation voire leur chiffre d'affaires. Certaines associations représentent en effet de véritables puissances économiques, capables d'organiser des boycotts et de monter des opérations de grande envergure²². Il convient bien sûr de distinguer cette réflexion des « bonnes actions » qui relèvent de la politique de communication ou de la philanthropie de quelques dirigeants trop heureux de dépenser des richesses collectives pour pousser des causes qui leur sont chères.

Dans un deuxième temps, il s'agit de trouver un point d'équilibre entre différentes contraintes morales, de définir une norme qui mette à l'abri des critiques. L'entreprise (ou les entreprises réunies dans une organisation professionnelle) devient en quelque sorte un législateur qui se donne à lui-même sa propre règle. Elle procède alors par tâtonnement à la recherche de ce point d'équilibre où la règle qu'elle se donne convient à tous et peut devenir loi « universelle ». Il y a consensus lorsque la norme ne fait plus problème, lorsque tous trouvent légitime de la suivre, de condamner et sanctionner ceux qui ne la respectent pas. Pour reprendre le vocabulaire de Habermas, « une personne adopte le point de vue moral dès lors que, tel un législateur démocratique, elle se demande si la pratique résultant de l'obéissance générale à une norme hypothétiquement envisagée pourrait être acceptée par toutes les

²¹ Ce rapprochement de la morale et de la tradition n'est pas une innovation de quelques groupes de pression en quête d'arguments pour contrer leurs opposants. Pour Nietzsche, la morale est principalement respect de la tradition.

²² La violence de certaines de ces associations est sans doute à la mesure des résistances qu'elles rencontrent, résistances qui ne sont liées à l'intérêt personnel, aussi à l'impossibilité dans laquelle beaucoup sont de trouver en eux-mêmes les raisons morales de se soucier des animaux ou des générations futures. Il n'est pas donné à tout le monde de se mettre à la place d'un animal ou d'un de nos lointains petits enfants.

personnes susceptibles d'être concernées en tant que législateurs potentiel. »²³ Dit autrement, on adopte le point de vue moral lorsque, abandonnant le point de vue de son seul intérêt personnel, on examine si la norme proposée peut être voulue par tous. Dans le cas des essais sur animaux, ce point d'équilibre est apparu lorsque les industriels se sont engagés à utiliser des essais de substitution chaque fois que ceux-ci existent et à investir pour en développer lorsque ceux-ci n'existent pas.

La charte joue dans ces deux premières phases un rôle déterminant. Sa dimension solennelle engage l'entreprise, signale son entrée dans la discussion et l'installe sur le terrain éthique. En la signant, ses responsables indiquent qu'ils sont disposés à adopter le point de vue moral, mais aussi qu'ils acceptent d'être jugés sur leur capacité à tenir leurs engagements c'est-à-dire sur des critères moraux. Ce faisant, ils se lient les mains et affichent leur intention d'abandonner l'opportunisme.

La charte si solennellement signée peut, naturellement, n'être que ruse de communication, déclaration oubliée sitôt séchée l'encre utilisée pour l'imprimer. Beaucoup ne valent sans doute guère mieux. Et même lorsque ses auteurs sont sincères, on ne peut exclure qu'ils cèdent, par faiblesse de la volonté, à l'attrait de solutions contraires à leurs engagements²⁴. Il s'agit donc, dans un troisième temps, de concevoir des mécanismes de mise en œuvre des normes affichées. Ce qui suppose la construction de dispositifs pour renforcer et, éventuellement, généraliser cet engagement. Les systèmes de notation sociale qui confient à un tiers le soin d'évaluer la manière dont l'entreprise respecte un certain nombre de principes et de critères tiennent ce rôle que peut également jouer la loi. Ce n'est que lorsque ces mécanismes sont mis en place que l'éthique d'entreprise peut véritablement apporter un changement dans les attitudes et les pratiques, soit bien après que les acteurs se soient engagés dans une démarche de réflexion sur l'éthique.

Si l'éthique d'entreprise paraît si souvent décevante, c'est que l'on confond ces trois moments, que l'on attend de ses premières tentatives qu'elle modifie tous les comportements. On est, en fait, en face d'un processus d'ajustement des valeurs de l'entreprise et de la société qui ne peut qu'être long, difficile, rempli de tâtonnements et d'hésitations. Mais les entreprises qui l'ont anticipé, qui arrivent le plus vite au bout du chemin en tirent des bénéfices. On s'étonne parfois que celles que les agences de notation sociale distinguent ont de meilleurs résultats que la moyenne. Ce devrait, disent les cyniques de tous bords, être le contraire. Ils ont tort : ces bonnes notes indiquent que ces entreprises sont dignes de confiance, qu'elles tiennent leurs engagements et partagent les valeurs de la société, qu'elles ont, en d'autres mots, un capital social élevé.

²³ Jürgen Habermas, Jusqu'à quel point l'autorité du devoir est-elle raisonnable ? in L'intégration républicaine, Fayard, 1998.

²⁴ Problème analysé par Aristote mais depuis longtemps négligé, la faiblesse de la volonté qui nous amène à faire autre chose que ce que nous savons devoir faire a retenu ces dernières années l'attention des philosophes. On lira notamment sur le sujet, Donald Davidson, Comment la faiblesse de la volonté est-elle possible, Philosophie, n°3, septembre 1984.