

L'éthique des affaires. Une interprétation philosophique

L'*éthique des affaires*¹ a connu un développement important depuis quelques années, tant au niveau de la pratique des entreprises qu'au niveau de la recherche théorique. Les pages qui suivent tentent, dans un premier temps, de définir l'éthique des affaires en tant que branche de l'*éthique appliquée*, d'une part par rapport au droit et à la déontologie (avec lesquels elle est souvent confondue, en raison de la prédominance du modèle de la bioéthique), d'autre part par rapport à la morale (en raison de la grande incertitude sémantique qui affecte les termes d'*éthique* et de *morale*). Dans un second temps, elles proposent une interprétation philosophique d'ensemble de l'éthique des affaires, construite sur la base d'une théorie du marché comme institution morale inséparable d'une régulation non seulement juridique mais proprement éthique.

L'éthique appliquée et le droit

Ce que l'on nomme aujourd'hui *éthique appliquée*, ou régionale, semble souvent se confondre avec le droit ou la déontologie (dont les règles, propres à une profession, ont valeur juridique). Dans le domaine de la santé, les comités d'éthique interdisciplinaires produisent, pour l'essentiel, des propositions qui seront soumises au législateur. Certes, il s'agit là d'une forme nouvelle de création juridique, particulièrement originale, mais celle-ci ne nous fait pas sortir du domaine du droit. À strictement parler, la bioéthique relève plus du droit que de l'éthique – même si l'on peut comprendre l'usage de ce dernier terme, dans la mesure où les « lois éthiques » semblent appliquer des lois morales (l'interdiction de tuer) à des contextes particuliers (la fin de vie en milieu hospitalier). Mais, dans une telle perspective, c'est à la limite

¹ Cette expression est prise ici au sens le plus large, qui inclut aussi bien la théorie des « parties prenantes » que celle de la « responsabilité sociale des entreprises ».

toute loi qui pourrait être qualifiée d'*éthique*, sauf à considérer, avec le positivisme juridique, que le droit n'a aucun fondement moral.

La bioéthique et l'éthique médicale ne se laissent cependant pas totalement circonscrire par le droit et la déontologie. L'éthique du médecin ne se réduit pas à l'application mécanique des lois et de la déontologie, ni même à l'application intelligente (*prudente*, comme le dit Aristote) de celles-ci. Certes, le médecin, pour respecter le secret médical ou le droit du patient à l'information, doit exercer un jugement personnel sur un cas particulier. Mais il en va de même du juge. La dimension proprement éthique de la pratique médicale apparaît plutôt lorsque la médecine se pense, comme elle l'a fait depuis son origine, comme un art inséparable d'une *culture* que le médecin, dans le respect du droit et de la déontologie, développe librement – en relation étroite, aujourd'hui, avec ses confrères et l'ensemble de l'équipe soignante. De nombreux médecins et spécialistes de bioéthique soulignent cette irréductibilité de l'éthique médicale au droit et à la déontologie².

Ce qui apparaît déjà au niveau de l'éthique médicale, qui relève pourtant largement du droit, est manifeste dans les autres sphères d'activité. Un bon professeur n'est certainement pas celui qui applique, mécaniquement ou intelligemment, la déontologie qui régit l'activité d'enseignement, c'est bien plutôt celui qui développe librement, dans sa pratique quotidienne, dans le dialogue avec ses collègues et avec ses élèves ou étudiants, une éthique particulière, laquelle, comme l'éthique médicale, consiste en devoirs surrogatoires (cultiver une bienveillance exigeante à l'égard des élèves et étudiants, développer une amitié particulière avec eux, celle qui peut exister entre des inégaux, etc.). Que cette éthique naisse en réponse à une demande sociale, qu'elle puisse également, dans certains domaines, accéder à un certain degré de *juridicisation* (en étant reprise par la loi) et de *judiciarisation* (en étant prise en compte dans les décisions des juges) ne signifie cependant pas qu'elle se laisse totalement résorber dans le droit et la déontologie.

C'est sans doute l'éthique des affaires qui met le plus clairement en évidence l'originalité de l'éthique appliquée. On connaît les principes généraux de cette branche de l'éthique : le « principe de légitimité » (le souci d'organiser le pouvoir au sein de l'entreprise de manière à

² On trouvera des arguments en ce sens dans Jean-Charles Sournia, « Éthique médicale » (in Monique Canto-Sperber, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, 2004, Paris, PUF) et Didier Sicard (ancien président du Comité National d'Éthique), *L'éthique médicale et la bioéthique* (2013, Paris, PUF).

le rendre le plus légitime possible aux yeux des travailleurs), le « principe de responsabilité publique » (le souci des intérêts des « parties prenantes » présentes dans le champ d'activité de l'entreprise), enfin le « principe d'action socialement responsable » (la prise en compte d'intérêts plus généraux, hors du champ d'activité de l'entreprise, par exemple dans le domaine de l'humanitaire)³. On connaît également les critiques, dont certaines ne sont pas dépourvues de fondement, qu'un tel programme a suscitées. Mais indépendamment de toute interprétation et jugement de valeur, il importe de souligner ce qui apparaît comme le caractère central de cette éthique des affaires : même si son développement répond à une forte demande sociale, même si ses rapports avec le droit sont particulièrement complexes – à tel point qu'on a pu parler à son sujet d'une « zone grise » entre la loi et les codes internes de bonne pratique – elle relève pour l'essentiel d'une libre expérimentation. Cela n'est nullement incompatible avec le fait que la culture éthique des entreprises prenne souvent une forme collective. On sait qu'il existe, à différents niveaux (national, européen, international), des chartes auxquelles les entreprises peuvent adhérer, en acceptant de se soumettre à des contrôles⁴. Que cette éthique puisse influencer le législateur, que les juges puissent en tenir compte dans leurs décisions (aux États-Unis, par exemple, une entreprise condamnée pour avoir enfreint la loi ou pour avoir causé un dommage à quelqu'un peut voir son amende fortement diminuée si le juge constate qu'elle a adhéré à un code éthique, signe de sa bonne volonté), ne signifie pas qu'elle soit destinée à se fondre dans le droit – ce qui pourrait bien, en lui ôtant son caractère libre et expérimental, lui ôter également toute efficacité.

L'éthique appliquée et la morale

Alors que les rapports de l'éthique appliquée avec le droit sont, en dépit de leur complexité, relativement clairs, il n'en va pas de même des rapports que celle-ci entretient avec la morale. Dans un article où il cherche à donner un sens rigoureux aux concepts de *morale* et d'*éthique*, Paul Ricœur dit de l'éthique qu'elle est à la fois en amont et en aval de la morale, cette dernière pouvant se définir comme un ensemble de normes à visée universelle (valables pour tout homme et s'appliquant à tout homme). En amont, l'éthique « enracine la morale dans

³ Ces trois principes sont, pour Donna Wood, les trois bases de la « responsabilité sociale des entreprises ». Cf., entre autres, « Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance » (*Journal of Management*, 1991, 17, No 2, 383-406).

⁴ Il existe plusieurs chartes éthiques internationales (*Pacte mondial de l'ONU*, *Global Reporting Initiative*, etc.), de nombreux organismes privés d'évaluation éthique, divers types de contrôle obligatoires (audit, *reporting*, systèmes d'alertes, etc.).

la vie et le désir », en explicitant le type de bien que les normes morales cherchent à produire, comme c'est le cas dans l'éthique d'Aristote; et en aval, elle insère les normes « dans des situations concrètes »⁵. Une telle distinction peut fournir un fil directeur pour comprendre le statut de l'éthique appliquée par rapport à la morale, à la condition toutefois de penser cette insertion sans la rabattre sur la notion d'application que suggère l'expression, assez peu heureuse, d'éthique *appliquée* (qu'il vaudrait mieux qualifier de *régionale*).

En un certain sens, en effet, la morale ou l'éthique ont toujours été « appliquées », comme en témoigne l'effort d'Aristote pour penser l'activité spécifique (le jugement prudentiel) qui concrétise les règles morales en les adaptant aux contextes particuliers. Et l'on n'aurait pas de mal à montrer que le terme d'*application* caractérise assez mal une telle activité. L'émergence de la morale au sens que Ricœur donne à ce terme ouvre toutefois la possibilité d'une « application », si le terme convient encore, d'un type différent. L'avènement des normes universelles, avec le christianisme puis avec les Lumières, est celui d'une morale qui régit les rapports entre des humains détachés de toute sphère d'activité particulière, comme le dit Paul dans un fragment célèbre de l'*Épître aux Galates* : « Il n'y a plus ni Juif ni Grec ; il n'y a plus ni esclave ni homme libre ; il n'y a plus ni homme ni femme ; car vous n'êtes tous qu'une personne dans le Christ Jésus ». Mais l'existence de cette morale universelle ne signifie évidemment pas la disparition des sphères d'activités particulières, où nous vivons en tant que médecins et patients, professeurs et élèves, sportifs et supporters, chefs d'entreprise et employés, etc. C'est à l'intérieur de ces sphères que s'est développé progressivement, avec la montée des conflits éthiques autour de l'avortement, de l'euthanasie, des nouvelles techniques, etc., le mouvement que l'on nomme éthique appliquée. À la différence de la *prudence* aristotélicienne, cette éthique particularise des normes universelles mais, comme elle, d'une part elle n'applique pas mécaniquement les normes à des contextes particuliers, d'autre part elle rétroagit, par cette particularisation, sur les normes universelles. Que l'éthique appliquée ne soit pas une « éthique à appliquer » apparaît clairement avec le fait que les contextes particuliers obligent souvent à modifier considérablement les concepts de la morale universelle. Pour ne prendre qu'un exemple, la morale repose, comme l'a mis en évidence Kant, sur l'idée d'un sujet autonome, capable de faire des choix libres, et respectable à ce titre. Mais une équipe médicale est quotidiennement confrontée à de grands malades qui ne sont, au mieux, que partiellement autonomes. Il s'ensuit que les règles particulières qui régissent les différentes sphères de notre

⁵ Paul Ricœur, « Éthique », in Monique Canto-Sperber, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (2004, Paris, PUF).

activité, règles qui ne peuvent contrevenir à la morale, sont cependant irréductibles à celle-ci, et que toute « moralisation » de l'éthique appliquée repose sur une confusion. La politique, par exemple, est régie par une *éthique* propre, malgré tous ceux qui exigent une *moralisation* de ce domaine. Une telle exigence de moralisation est en effet profondément ambiguë. Elle peut renvoyer aussi bien au nécessaire respect, par la politique, des lois en vigueur (auquel cas un tel appel est bienvenu, mais le terme de moralisation est inapproprié), qu'au respect des normes morales universelles ou à celui des normes éthiques propres à la politique. La confusion de ces deux derniers types de normes est fréquente et témoigne d'une méconnaissance de la spécificité de l'activité politique. En morale, par exemple, on doit tenir les promesses faites à un ami ou à un étranger. Mais en politique la promesse est un « jeu de langage » très différent. On sait que les circonstances peuvent changer, que l'on gagne difficilement sans une certaine exagération, etc. Si la promesse politique devait et pouvait être tenue à l'instar de la promesse morale, nos démocraties représentatives reposeraient sur le mandat impératif, qui ne laisse aucun rôle à l'exécutif et au législatif. Seuls les naïfs crient sans cesse à la trahison et appellent à la *moralisation* de la politique, alors qu'on devrait plutôt appeler à une définition plus précise des règles du jeu politiques (y compris celles relatives aux promesses) et à un meilleur respect de celles-ci.

Daniel Innerarity, dans *La société sans l'État*, a remarquablement distingué la politique de la morale, dans un chapitre intitulé « Attention à la morale ! ». Il y dénonce les approches moralisantes de la vie politique : « l'extériorité de la morale, ce n'est rien d'autre que l'intégrité de l'incompétence ». On ne fait pas de la politique avec de grands principes moraux universels : « lorsqu'on utilise l'arme morale en politique, c'est parce que l'on estime que cette dernière est incapable, par ses propres forces, d'engendrer une culture, un ensemble de règles justes »⁶. L'insulte, par exemple, n'est pas du tout la même chose dans la vie politique et dans la vie morale. Les hommes politiques savent, lorsqu'ils s'insultent, qu'ils jouent un jeu qui a ses propres règles (l'indignation rituelle de l'offensé, par exemple). La moralité spécifique de la culture politique n'a donc pas à être dérivée directement de principes moraux : « la morale qui doit régir la sphère publique ne peut être déduite des expériences privées acquises dans ce que l'on pourrait appeler la sphère de la moralité de proximité, où les contextes sont immédiats, de portée limitée, et où il est possible d'appréhender l'ensemble des conséquences de l'action » ; « dans les sociétés modernes, on ne peut contrôler le système politique qu'avec des critères

⁶ Daniel Innerarity, *La société sans l'État* (trad. S. Champeau), 2006, Paris, Flammarion, p. 80.

politiques. Dans tous les cas, le contrôle moral extérieur est accessoire ». Les comportements illégaux et les comportements immoraux (l'attitude systématiquement scandaleuse de certains députés français vis-à-vis des députées de sexe féminin, par exemple) doivent être certes condamnés, mais la plupart du temps « ce qui nuit à la politique, ce n'est pas l'immoralité, c'est la mauvaise politique »⁷.

Les mêmes conclusions valent pour l'éthique des affaires. Les normes qui régissent la vie économique « ne sont pas celles qui régissent les comportements dans la sphère privée ; certaines pratiques – des formes de dissimulations, d'exagérations ou de bluff, courantes dans la publicité ou les négociations commerciales – sont de ce fait acceptées par la société, bien qu'elles dérogent à la morale ordinaire »⁸. La norme des affaires n'est pas la « règle d'or » mais plutôt celle qui prescrit de faire aux autres ce qu'on espère que les autres ne nous feront pas, ou encore « si je ne le fais pas, d'autres le feront », « je peux le faire puisque tout le monde le fait », « si la loi ne l'interdit pas, c'est permis »⁹. Un tel constat ne signifie pas que ces normes constituent, pour la sphère économique, une éthique satisfaisante, il marque simplement le fossé qui sépare la morale universelle de l'éthique régionale des affaires et invite à faire évoluer cette dernière non pas par une application mécanique, à la sphère de l'économie, des règles morales universelles, mais par l'élaboration de normes spécifiques.

Le marché comme institution morale

L'éthique des affaires a donné lieu à des interprétations très diverses. Pour certains, elle ne serait qu'un moyen, pour les entreprises, d'obtenir à bon compte une légitimité sociale, ou se réduirait même à un simple argument de marketing. Pour d'autres, elle serait la preuve que l'intérêt et la morale ne sont pas contradictoires et fournirait ainsi une justification morale du marché et du capitalisme. L'interprétation proposée ici entend se tenir à distance aussi bien du postulat selon lequel le souci moral et l'intérêt ne devraient jamais se rejoindre – comme si cette jonction corrompait tout idéal moral – que de celui selon lequel le marché réconcilierait automatiquement l'intérêt et la morale. En prenant appui à la fois sur les travaux des historiens du marché et sur certaines théories économiques et philosophiques, elle soutient que le marché

⁷ *Ibid.*, pp. 85, 85 et 84.

⁸ Alain Anquetil, *Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?* (2008, Paris, Vrin), p. 14.

⁹ *Ibid.*, p. 15.

est une institution morale inséparable d'une régulation politique et juridique mais aussi d'une régulation proprement éthique.

Dans une récente synthèse¹⁰, l'historienne Laurence Fontaine affirme que le marché est une « conquête sociale ». Il n'y a aucune provocation derrière cette affirmation, seulement le constat – que Marx, Jaurès et d'autres avaient déjà fait – que l'instauration du marché représente une révolution sociale et morale parce qu'il tend à mettre fin aux « sociétés à statut », en faisant reposer l'enrichissement sur l'initiative individuelle et non plus sur le pouvoir politique ou religieux. Les élites ne s'y sont pas trompé, qui ont immédiatement dénoncé le marché et les valeurs d'égalité et de liberté qui en sont inséparables, ou tenté de le faire fonctionner à leur profit, en excluant du marché les artisans, les paysans, les femmes, les Juifs, les étrangers... – comme cela est encore le cas aujourd'hui dans un grand nombre de pays, qui par la réglementation du marché et de la taxation interdisent celui-ci aux femmes et aux pauvres. L'intérêt du livre de L. Fontaine est en particulier de mettre en évidence qu'il a toujours existé une lutte pour l'accès au marché et que le pouvoir politique a toujours eu un rôle déterminant, contrairement à ce qu'affirme la vulgate libérale, dans l'établissement d'un droit au marché pour tous, qui se confond bien souvent avec le droit à un travail décent. On comprend en quel sens le marché peut être une « conquête sociale », contrairement à ce qu'affirment ceux qui, tout particulièrement en France, voient en lui une institution immorale et idéalisent d'autres formes d'échange (en affirmant qu'il peut exister une économie de marché non capitaliste, voire en prônant une économie du don).

La mise en évidence que le marché est une institution, et une institution morale, ne signifie pas, pour L. Fontaine, que le rôle de l'État doive se réduire à la mise en place des conditions d'existence et de fonctionnement de celui-ci. Prenant appui sur Smith aussi bien que sur A. Sen, elle met en évidence que le marché, « lieu possible de toutes les tricheries et de toutes les violences »¹¹, requiert une intervention constante du pouvoir étatique. Toute crise économique est, de ce point de vue, également une crise morale¹², qui rend nécessaire la régulation politique :

¹⁰ Laurence Fontaine, *Le marché. Histoire et usages d'une conquête sociale* (2014, Paris, Gallimard, édition Kindle).

¹¹ *Ibid.* Emplacement 4160-4172.

¹² « La fraude est presque toujours présente au début, pour attirer les financiers, et à la fin lorsqu'il s'agit de rembourser des dettes accumulées dans une euphorie depuis lors dissipée. Certes, elle est une partie inévitable du jeu social mais, quand elle devient massive, elle empêche le système de fonctionner et le discrédit retombe sur les institutions censées assurer le bon fonctionnement du marché. La crise n'est plus alors seulement économique mais de valeurs et de confiance, dont l'issue ne peut être que politique : celle de punir les coupables, de rétablir la

« l'histoire des marchés est celle de leur régulation et de leur encadrement juridique »¹³. Seule cette régulation juridique et politique peut rendre le marché à sa destination première : « un bien public ouvert à tous, lieu d'opportunités d'amélioration, voire d'accès à un mieux-être, à commencer (...) pour les plus démunis »¹⁴. Cette régulation n'est elle-même possible que si l'on démocratise le marché, c'est-à-dire si on le fait rentrer dans l'arène publique – seul moyen de garantir l'information et la transparence – de manière à ce que les citoyens puissent clairement en identifier les limites, définir les règles lui permettant de fonctionner au mieux et contrecarrer les fraudes et mécanismes d'appropriation.

La vulgate libérale a souvent fait perdre de vue que le marché n'est une institution morale que lorsqu'il n'est pas dissocié de son instauration et de sa régulation par l'État. Elle a nourri les conceptions qui, rabattant à nouveau le marché sur la politique, conçue comme un rapport de forces, voient en lui une institution efficace mais immorale, voire inefficace et immorale¹⁵. Les études historiques du type de celle de L. Fontaine¹⁶, par contre, étayaient les théories économiques et philosophiques qui, dans le sillage de Hegel, font de la *société civile*, au sens de l'économie de marché, un *moment*, c'est-à-dire une sphère particulière, de l'État de droit. C'est le cas par exemple de la synthèse de C.E. Lindblom qui, dans *The Market System*¹⁷, voit dans le marché une institution qui est choisie par certaines sociétés parce qu'elle rend possible une coopération sociale et est, à ce titre, non seulement efficace par rapport aux objectifs limités qui sont les siens mais aussi ancrée dans une conception morale de l'homme.

Certaines activités humaines ne peuvent en effet se coordonner efficacement que par une interaction consistant en un ajustement mutuel entre des personnes libres et égales, sans intervention d'un pouvoir central. Le marché n'est cependant une *coopération* entre des

justice et de renforcer les institutions de telle sorte que les mêmes fraudes ne puissent se reproduire » (empl. 4179-4187).

¹³ *Ibid.* empl. 4196-4199.

¹⁴ *Ibid.* empl. 4366-4370

¹⁵ M. Henochsberg, dans *La Place du marché* (2001, Paris, Denoël) soutient d'une part qu'un marché est réductible à un rapport de forces entre des agents en position asymétrique (« le marché est avant tout un lieu de pouvoirs, il est *politique* »), d'autre part qu'est en train d'émerger dans l'opinion « une morale qui dit que le marché n'est pas moral ». Bref, le préjugé contre lequel il s'agirait de lutter serait celui-ci : « l'économie en soi est rationnelle et raisonnable ».

¹⁶ Blandine Kriegel rappelle dans *Philosophie de la République* (1998, Paris, Plon) à quel point l'existence des marchés n'est pas séparable de l'État de droit moderne. Ni *empire* ni *seigneurie*, ce dernier n'est plus propriétaire ni des personnes ni de leurs biens. Pour Bodin, Pufendorf et tous les théoriciens de l'État de droit moderne, la puissance n'est plus patrimoniale, elle n'est plus un *dominium* mais un office, une fonction publique. L'émancipation de l'économie par rapport à la politique est désormais une caractéristique centrale de l'État.

¹⁷ C. E. Lindblom, *The Market System (What It Is, How It Works, and What to Make of It)*, 2001, New Haven & London, Yale Univ. Press.

personnes, et pas seulement une *concurrence* entre des *individus*, que par la médiation de l'intervention de l'État, à la fois en amont du marché (l'État met en place les droits de propriété et les lois régissant les contrats, il veille à limiter les monopoles et asymétries, il définit la sphère des biens publics qui ne peuvent relever de coordination par le marché, etc.) et en aval de celui-ci (l'État intervient, par la redistribution, pour maintenir les conditions initiales de fonctionnement et pour pallier les insuffisances du marché, dont la rationalité est réelle mais limitée¹⁸). Certes, la concurrence est un élément essentiel du fonctionnement du marché, mais elle n'est qu'un moyen – qui a d'ailleurs sa propre vertu égalisatrice – au service d'un but collectif qui est la coopération. La réponse que le marché donne à la question « à qui cela appartient-il ? » n'est ni nécessairement ni immédiatement une réponse juste. Mais occulter le rôle central du marché dans la réponse à cette question, c'est sous-estimer le potentiel de violence qui réside en toute société et passer sous silence les imperfections des institutions rivales et les solutions qu'elles proposent (l'administration de l'économie par le pouvoir politique).

Même si le marché ne relève souvent de la coopération qu'indirectement, par l'ensemble de ses conséquences sur la société, son objectif et celui de l'État sont donc, dans cette perspective, identiques. Lindblom peut donc écrire, sans aucun goût du paradoxe, que « le système du marché est l'instrument administratif essentiel de l'État »¹⁹. On ne peut tirer parti de cette idée contre le marché que si l'on considère que l'État est nécessairement un rapport de violence – et contre l'État que si l'on considère que le marché est non pas une institution mais une relation naturelle de concurrence, et en dernier de lieu de violence, entre les individus. Si, au contraire, on voit dans le marché une institution morale inséparable de l'État, la justification morale du marché n'est pas dissociable de la mise en évidence de ses limites (la distance entre le marché idéal et les marchés réels, les multiples dysfonctionnements de ces derniers, les tensions bien réelles entre le marché et les autres institutions des démocraties libérales, etc.). Pour le dire en termes hégéliens, la réconciliation (*Versöhnung*) avec les institutions existantes

¹⁸ Le marché n'est efficace et juste qu'idéalement, si l'on fait abstraction de la condition initiale qu'est la distribution des biens antérieure à l'échange. Cette dernière est toujours le produit de l'histoire passée, et souvent d'une violence qui a fini par être entérinée par celle de l'État. Dans la réalité, le marché part toujours d'une situation initiale qu'il n'a pas établie lui-même. L'efficacité du marché, dit Lindblom, est toujours « too little and too late » (172). La redistribution par l'État est donc indispensable (lois sur l'héritage, mesures sociales en faveur de ceux qui sont défavorisés par la nature, la naissance, la malchance et les aléas du marché) de manière à réparer sa propre violence et à permettre au marché de fonctionner au plus près de ses conditions idéales.

¹⁹ *Ibid.*, p. 258.

– dont le marché est un rouage important – n’est pas la résignation (*Entsagung*) face à celles-ci.

La régulation éthique du marché

L’analyse que L. Fontaine fait du marché et de ses limites ouvre des perspectives particulièrement intéressantes non seulement sur la régulation juridique et politique mais sur celle, proprement éthique, librement mise en œuvre, qui a son origine non dans l’État mais dans la société civile :

Dans sa réflexion sur le marché, Smith a développé deux volets : le premier s’attachait aux systèmes de contrôle propres à brider les logiques destructrices de la société et reposait sur la justice, et le second s’occupait de psychologie humaine afin de développer les bonnes conduites et la capacité d’autodiscipline des agents économiques. La moralisation des conduites n’a jamais été totalement absente de la réflexion sur le marché, mais elle se développe actuellement avant tout à propos du législatif : l’État doit imposer des législations toujours plus contraignantes pour lutter contre les fraudes. À côté du tout-répressif, il y a pourtant une voie complémentaire, qui ne relève pas de l’État mais de la société civile, et que le XVIII^e siècle avait, à la suite des Grecs et des moines franciscains, comme Bernardin de Sienne, largement explorée. En même temps qu’il prônait le crédit plutôt que le don pour lutter contre la pauvreté, Bernardin plaçait la « fama », la réputation, au cœur de la moralisation du marché ; mais le « bon renom » s’appuyait avant tout sur la pratique de la religion catholique et la peur des châtiments.²⁰

C’est un tel souci de la régulation proprement éthique qui a donné naissance, à la fin du siècle précédent, aux deux grands courants que sont la théorie des *parties prenantes* (*stakeholder theory*) et celle de la *responsabilité sociale des entreprises* (*business ethics*)²¹. Ces théories, qui ont donné lieu à de vastes débats outre-Atlantique, ont très vite suscité trois types de critiques : (1) elles relèveraient d’une simple instrumentalisation de l’éthique (2) il s’agirait de théories idéalistes, purement normatives, vouées à entrer en contradiction avec les objectifs des entreprises et (3) le fondement de leurs prescriptions manquerait de clarté.

²⁰ *Le marché*, ouvr. cité, empl. 5728-5737.

²¹ Pour un exposé d’ensemble, cf. entre autres Ghislain Deslandes, *Le management éthique* (2012, Paris, Dunod), R. Edward Freeman et al., *Stakeholder Theory* (2010, Cambridge University Press, Kindle edition), Mollie Painter-Morland and René ten Bos, *Business Ethics and Continental Philosophy* (2012, Cambridge University Press, Kindle edition), Alain Anquetil, *Qu’est-ce que l’éthique des affaires?* (2008, Paris, Vrin).

La critique (1) n'est pas dénuée de pertinence. L'éthique des affaires se réduit parfois à une simple stratégie de marketing. Il arrive aussi qu'elle puisse servir d'alibi permettant aux entreprises d'échapper à leurs responsabilités légales et à d'autres responsabilités morales :

...elle permet de mettre entre parenthèses, ou de diluer, d'autres problèmes éthiques de portée plus large. On peut grâce à elle passer sous silence ce qui est légalement permis, mais moralement contestable, par exemple l'utilisation des paradis fiscaux pour minimiser la fiscalité (...) ou bien la délocalisation dans des pays où le travail est exploité (...). On concentre pour cela l'attention sur les questions éthiques étroitement définies, et surtout sur celles qui rapportent...²²

La critique (2) est bien connue. C'est celle que Milton Friedman adresse à Edward Freeman, en opposant la *shareholder theory* (théorie de l'actionnaire) à la *stakeholder theory* : l'entreprise n'a de comptes à rendre qu'aux actionnaires, elle n'a pas à se soucier des intérêts des diverses parties prenantes. Son mérite est de mettre en évidence la contradiction bien réelle qui existe entre l'intérêt des parties prenantes et celui de l'entreprise, si l'on accepte de définir ce dernier comme le fait Friedman. Et même si l'on considère qu'il est nécessaire de le définir plus largement en admettant que la prise en compte de certaines parties prenantes est indispensable à la réalisation des objectifs de l'entreprise, cette contradiction réapparaît dès qu'on s'éloigne du cœur des parties prenantes. Car la liste de ces parties tend inévitablement à s'allonger, bien au-delà des employés, clients et fournisseurs : associations de consommateurs, gouvernements, êtres vivants non humains, etc.

La critique (3) est sans doute la plus puissante. Les théories de l'éthique des affaires ont certes le mérite de ne pas passer sous silence les dilemmes moraux qui peuvent se poser aux entreprises : les conflits entre l'intérêt et l'éthique²³, mais aussi ceux entre différentes valeurs éthiques (une entreprise pharmaceutique peut se trouver devant l'alternative de produire des médicaments moins chers pour le tiers-monde ou plus chers mais respectant l'environnement, sans que l'intérêt de l'entreprise, quelle que soit la manière dont il est défini, penche d'un côté plutôt que de l'autre) :

²² *Business Ethics*, p. 79 (traduit par moi-même).

²³ Les cas de la Ford Pinto (1978) est paradigmatique. Après la mort accidentelle, aux USA, de trois automobilistes, l'enquête permit de découvrir que les ingénieurs avaient repéré le défaut responsable de l'accident mais estimé qu'il revenait moins cher d'indemniser les rares victimes que de changer une pièce sur l'ensemble des véhicules. La compagnie fut reconnue non coupable. Le problème éthique demeure évidemment, au-delà de la légalité de la décision.

Pourquoi ne pas différer les investissements sur de nouveaux produits pour maintenir des salaires un peu plus élevés ? Pourquoi ne pas réduire les remboursements des frais médicaux des employés pour investir dans un nouveau système de contrôle des stocks ?²⁴

Edward Freeman est fondé à rétorquer à Friedman que dans la réalité les décisions économiques font toujours intervenir des considérations éthiques, qu'elles tiennent compte ou non des parties prenantes autres que les actionnaires (le choix de réduire l'intérêt de l'entreprise à celui des actionnaires étant lui-même un choix éthique). Tout dirigeant d'entreprise sait qu'il doit faire face, qu'il le veuille ou non, à la question suivante : si je prends telle décision, qui en bénéficiera et qui en subira les conséquences négatives ? Puisque cette question, pour la plupart des décisions économiques, reste toujours ouverte, « il est raisonnable de considérer la thèse selon laquelle les affaires n'ont rien à voir avec la morale comme une thèse erronée »²⁵. Mais il faut bien reconnaître que l'éthique des affaires, face à ces dilemmes, propose plus de questions que de réponses : comment déterminer les parties prenantes ? (il ne suffit évidemment pas qu'une partie soit affectée par une décision de l'entreprise pour qu'elle soit une partie prenante) ; comment équilibrer les divers intérêts de ces parties prenantes ? comment établir des priorités entre les diverses valeurs auxquelles renvoient ces intérêts ? etc.

À la critique (1), il est évidemment facile de répondre qu'il n'y a aucune raison de postuler que l'éthique des affaires est nécessairement une instrumentalisation de l'éthique. Car d'une part il n'y a rien de moralement répréhensible, contrairement à ce que supposent naïvement certains, à ce que le souci éthique et les intérêts convergent : l'intégrité peut très bien être un atout pour l'entreprise tout en restant une valeur éthique. Et certains programmes éthiques, d'autre part, témoignent d'un réel souci éthique, qui engage les dirigeants et employés non seulement à modifier leurs pratiques de management mais à reconsidérer jusqu'aux fondements même du marché²⁶.

À la critique (2), il a été évidemment objecté qu'on ne peut pas confondre les intérêts de l'entreprise avec les seuls intérêts des actionnaires. Les États, après tout, font sans cesse des arbitrages, par le droit du travail ou par la fiscalité, qui avantagent ou désavantagent telle ou telle partie prenante – et les entreprises, lorsque ces arbitrages ne sont pas déraisonnables, s'en

²⁴ *Stakeholder Theory*, p. 27.

²⁵ *Ibid.*, p. 7.

²⁶ Il n'y a aucune raison de soupçonner *a priori* la conversion, si l'on peut dire, d'Exxon Mobile (cf., sur cette entreprise, les remarques de Deslandes, *Le management éthique*, p. 83).

accommodent. Les auteurs de *Stakeholder Theory*, qui sont des libéraux convaincus, n'ont aucune difficulté à reconnaître qu'une entreprise peut être florissante sans pour autant avoir pour seul objectif l'intérêt de ses actionnaires : l'éthique peut avoir « pour objectif de limiter les excès dans la recherche de la satisfaction des intérêts égoïstes, elle aide ces intérêts à se mettre au service du bien commun, elle soutient le marché dans la réalisation de sa fin, l'intérêt de tous au moyen de la 'main invisible' »²⁷. On pourrait multiplier les déclarations de grands dirigeants qui refusent d'opposer le respect des valeurs et l'intérêt de leur entreprise²⁸. Et il est clair que même si l'on ne doit pas postuler un accord entre le souci éthique et l'intérêt de l'entreprise, un argument plaide en faveur d'une résorption progressive de leur opposition : les comportements éthiques des entreprises ont tendance à faire naître un cadre institutionnel (des chartes éthiques, des instruments de contrôle du respect des engagements, etc.) qui, même sans devenir un cadre légal, finit par constituer une norme que les d'entreprises, quelle que soit leur bonne volonté éthique, ont intérêt à adopter.

Il est cependant plus difficile d'écarter la critique (3). Les théories de l'éthique des affaires ont le mérite de montrer que même lorsqu'il est dans l'intérêt de l'entreprise de prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes, la question morale demeure : « cela ne fait pas disparaître la question de la *légitimité*, la question de savoir si les intérêts de certaines parties prenantes méritent d'être pris en considération, *indépendamment du fait que cela va clairement dans le sens des intérêts de l'entreprise* »²⁹. Mais comment établir que l'entreprise *doit* prendre en compte les autres parties prenantes ? Et sur la base de quelles normes peut-elle, concrètement, prendre des décisions qui équilibrent le souci éthique et l'intérêt, nécessairement plus restreint quelle que soit la manière dont on le définit, de l'entreprise ?

Ces questions ne sont pas posées seulement par ceux qui doutent de la validité du programme de l'éthique des affaires, elles le sont aussi par les défenseurs d'un tel programme. Les réponses que ces derniers avancent montrent clairement que seul un retour réflexif sur la question du fondement du marché, tel qu'il a été esquissé plus haut, peut permettre d'envisager une solution. Il est significatif que l'effort de définition d'une éthique des affaires ramène

²⁷ *Stakeholder Theory*, p. 201.

²⁸ Jack Welsh, le PDG de General Electric, déclare par exemple que la *franchise* de tous est un atout fondamental pour une entreprise, qu'elle fait avancer les débats, permet de résoudre les problèmes. Qu'elle contribue, au final, à réduire les coûts, ne détruit pas pour autant son statut de valeur et le fait que le respect de cette valeur constitue une prise en compte des intérêts de certaines parties prenantes (employés, clients, sous-traitants, etc.).

²⁹ *Stakeholder Theory*, p. 209.

inévitablement à cette question du fondement du marché, comme on peut le constater, par exemple, dans les travaux de Freeman et ceux de Painter-Morland et ten Bos. Ces auteurs ne se contentent pas de rappeler, avec Smith, que le capitalisme est une institution régie par des normes juridiques (droits de propriété, droits des contrats, etc.) et éthiques (relations de confiance, etc.), ils s'attachent à mettre en évidence que cette institution a pour objectif final l'organisation de la coopération sociale, même s'ils admettent évidemment qu'elle passe souvent par ce moyen qu'est la concurrence : « toute interaction n'est pas un jeu à somme nulle, même si toute interaction n'a pas de solution mutuellement avantageuse ; mais nous devons faire de notre mieux pour rechercher la solution mutuellement avantageuse avant de mettre en place la solution suboptimale. (...) Le choix est un élément important dans l'économie de marché, et le choix ne conduit pas toujours à adopter des solutions à somme nulle »³⁰. L'occultation de cet objectif final ne peut, à leurs yeux, qu'encourager les comportements de capture de la plus-value, au détriment de la communauté des parties prenantes et, souvent, au détriment de l'entreprise elle-même, voire du système tout entier que ces comportements peuvent mettre en danger³¹. L'éthique des affaires n'est donc pas séparable d'une réflexion sur la signification du marché et du capitalisme et, au-delà, sur l'anthropologie qui la fonde³². Dans le sens inverse, il est clair que toute réflexion sur les fondements du marché peut et doit conduire à la formulation d'une éthique des affaires, comme on le voit, entre autres, dans les travaux de Richard Sennett³³.

Une telle position de principe, si elle permet de répondre à la première question posée ci-dessus (pourquoi l'entreprise devrait-elle considérer les intérêts de l'ensemble des parties prenantes ?) ne suffit cependant pas à répondre à la seconde (sur quelle base normative l'entreprise peut-elle prendre, concrètement, les décisions qui équilibrent ces divers intérêts, cela sans menacer ses propres objectifs ?). L'activité des entreprises s'inscrit certes dans le cadre plus général de l'État de droit, condition du marché, et la prise en compte de ce cadre, c'est-à-dire des valeurs qui sont au fondement à la fois de l'État de droit et du marché, est une nécessité tant au niveau politique et juridique qu'au niveau proprement éthique. Mais

³⁰ *Stakeholder Theory*, p. 284.

³¹ *Ibid.*, p. 275. Cf. aussi 263 : « Le capitalisme est un système de coopération sociale – une manière de travailler en commun pour créer de la valeur pour chaque partie prenante. Voir les choses autrement peut conduire à des politiques sociales dangereuses, et mettre en péril finalement une institution – l'économie capitaliste – qui a encore un rôle central à jouer pour sortir des centaines de millions de personnes hors de la pauvreté ».

³² Cf., entre autres, les considérations des auteurs de *Stakeholder Theory* sur ce qu'ils nomment le « principe de complexité », où ils prennent leur distance par rapport à une anthropologie individualiste : « Les individus sont socialement situés et leurs valeurs sont en relation avec leur contexte social » (283).

³³ Richard Sennett, *Ensemble : Pour une éthique de la coopération* (2014, Paris, Albin Michel).

dire cela ne doit conduire à sous-estimer la difficulté de la tâche. La résolution des dilemmes moraux, ici comme ailleurs, est une activité particulièrement délicate. La diversité des situations fait qu'il n'est guère possible, au-delà de quelques principes généraux, de préciser le nombre des parties prenantes et la manière dont, concrètement, l'entreprise peut équilibrer des demandes souvent contradictoires. C'est pourquoi l'on peut penser que la régulation du marché et du capitalisme exige une activité de jugement, au sens qu'Aristote et Kant donnaient à ce terme, qui ne peut pas s'exercer de manière efficace au seul niveau du droit, c'est-à-dire de normes générales contraignantes. Plus on s'éloigne du cœur des parties prenantes, moins la question de la responsabilité des entreprises semble pouvoir relever de la loi (si la lutte contre l'externalisation des atteintes à l'environnement peut et doit en relever, il n'en va pas de même des actions de l'entreprise dans le domaine de l'humanitaire – et il existe une large zone grise entre les deux : le respect des droits fondamentaux, la lutte contre la corruption et les inégalités, etc.). A. Anquetil fait remarquer à juste titre que « l'échec de la notion de responsabilité à trouver une place dans la manière dont nous comprenons la vie des affaires est peut-être la raison pour laquelle l'État et les tribunaux jouent un rôle important dans la régulation de l'économie actuelle »³⁴. Que la *soft law* de l'éthique puisse aider à déjuridiciser et déjudiciariser la vie économique est un point sur lequel insistent fortement les auteurs américains de *Stakeholder Theory* et de *Business Ethics* (« si l'éthique est inséparable des affaires, alors le rôle du gouvernement comme chien de garde de l'éthique diminue »³⁵), qui s'attachent à distinguer les divers degrés d'éloignement de l'éthique des affaires par rapport à la loi³⁶.

L'éthique des affaires, si elle est pour l'essentiel une activité de jugement, se laisse difficilement ramener à des préceptes précis. Comme toute éthique appliquée, elle consiste en principes généraux accompagnés de ce Kant appelait des conseils :

Pourquoi ne pas différer les investissements sur de nouveaux produits pour maintenir des salaires un peu plus élevés ? Pourquoi ne pas réduire les remboursements des frais médicaux des employés pour investir dans un nouveau système de contrôle des stocks ? La théorie des parties prenantes suggère aux dirigeants de reformuler ces questions. Comment pouvons-nous investir dans de nouveaux produits qui permettent en même temps d'augmenter les salaires ? Comment faire pour que le souci de la santé et du

³⁴ *Qu'est-ce que l'éthique...*, p. 11.

³⁵ *Stakeholder Theory*, p. 282.

³⁶ Ils distinguent les « responsabilités éthiques » volontaires qui sont « attendues » par les citoyens des « responsabilités discrétionnaires », comme les actions philanthropiques, qui ne répondent pas à une demande aussi insistante mais sont bien accueillies (*Stakeholder Theory*, p. 240).

bien-être des employés se traduise par une augmentation de la qualité du travail qui permette de mettre à profit le nouveau système de contrôle des stocks ?³⁷

Parmi ces conseils, l'un d'entre eux mérite qu'on attire plus particulièrement l'attention sur lui. L'éthique appliquée, telle qu'elle a été définie plus haut, est *démocratique* par essence. Alors que la déontologie (médicale, par exemple) était définie pour l'essentiel entre pairs, et fortement encline au paternalisme, l'éthique, aujourd'hui, s'accompagne de l'émergence du *public*, de tous ceux qui estiment, à raison, avoir leur mot à dire dans la régulation d'une activité particulière. En ce sens, l'éthique appliquée peut être perçue comme un enrichissement de la morale, tout particulièrement en raison du fait qu'elle introduit un concept qui trouve difficilement sa place dans cette dernière : celui d'un sujet moral non plus individuel, effectuant des choix personnels dans le for intérieur de sa conscience, mais collectif et intersubjectif. Dans le cas de l'éthique des affaires, la réflexion s'est particulièrement orientée autour du mode de construction des codes éthiques qui, pour être efficaces, c'est-à-dire respectés, ne peuvent être définis sans la participation des parties prenantes. On sait d'ailleurs que le mouvement en faveur des codes éthiques est né simultanément dans les entreprises (anticipant intelligemment une demande sociale) et dans des associations de la société civile (des ONG incitant fortement les entreprises à adopter de tels codes). Là encore, la formulation d'une telle exigence ne rend pas nécessairement la tâche plus facile :

Les dirigeants, s'ils se lancent dans cette voie, devront évidemment faire des arbitrages difficiles, mais avec de la transparence et de l'imagination ils peuvent réussir. Ce qui rend possible ce genre d'innovation, c'est l'engagement avec l'ensemble des parties prenantes, dans le but de faire surgir de nouvelles idées et de comprendre comment les différentes parties évaluent les nouvelles possibilités.³⁸

S'il en est ainsi, les auteurs de *Stakeholder Theory* sont sans doute fondés à écrire que « les affaires (*business*) sont une source d'innovation, et elles peuvent être également une source d'innovation morale »³⁹. Une telle affirmation ne paraîtra scandaleuse et provocatrice qu'à ceux qui tiennent à cette séparation quasi ontologique entre les intellectuels et ce qu'ils nomment les

³⁷ *Ibid.* p. 27.

³⁸ *Ibid.* p. 283.

³⁹ *Ibid.* p. 283.

marchands, entre « les hommes capables d'idéaux » et « les hommes de la réalité », pour reprendre des expressions de Jacques Bouveresse⁴⁰.

⁴⁰ Cité par Deslandes, *Le management éthique*, p. 134.

