

CULTURES ET CONCEPTIONS DE L'ÉTHIQUE DANS L'ENTREPRISE

PHILIPPE D'IRIBARNE*

L'éthique d'entreprise constitue un lieu privilégié de la rencontre de l'universel et du local. Ainsi, il est de moins en moins admis que l'on invoque une forme quelconque d'exception culturelle pour justifier la corruption. Simultanément, l'éthique est profondément marquée par la diversité des mœurs¹. Ce n'est pas tant que les valeurs diffèrent (ainsi l'honnêteté est, à certains égards, une valeur universelle), mais les conduites concrètes que ces valeurs tendent à inspirer, et les formes du devoir sous-jacentes à ces conduites, n'ont rien d'uniforme. Corrélativement, les systèmes que les entreprises doivent mettre en place pour favoriser le respect d'exigences éthiques varient beaucoup sur la planète. Pour constater cette diversité, il n'est pas nécessaire de considérer des pays particulièrement exotiques. Même si l'on prend deux pays aussi proches que la France et les États-Unis, elle est déjà très apparente. C'est que les conceptions de l'éthique que l'on y trouve s'enracinent dans des

histoires à la fois religieuses, politiques et sociales, largement divergentes².

L'APPROCHE AMÉRICAINE DE L'ÉTHIQUE

L'histoire des sociétés européennes est marquée par un double héritage éthique. Un héritage antique, grec et romain, coexiste avec un héritage biblique, et au premier chef évangélique, bien différent³. Dans les sociétés européennes d'avant la Réforme, ces deux éthiques coexistaient, avec chacune ses exigences, ses instances de contrôle, les récompenses et les sanctions associées à son respect ou à sa violation. L'éthique sociale, sanctionnée par l'opinion, attachée aux exigences de l'honneur, cohabitait avec l'éthique religieuse, portée par l'Église, attachée aux exigences de la vertu. Parfois, ces exigences s'opposaient radicalement, comme à propos du duel ou de la morale sexuelle masculine. Une stricte référence aux

* Directeur de recherche, CNRS.

exigences évangéliques était réservée aux moines, voués aux « états de perfection », pendant que l'Église s'accommodait largement de « compromis entre les exigences de la morale temporelle et la morale chrétienne originelle »⁴. Chacun avait à rendre des comptes à l'opinion sur la manière dont il suivait la morale « mondaine » et à un confesseur, souvent compréhensif par rapport aux exigences du monde, sur la manière dont il suivait la morale chrétienne.

Par rapport à un tel accommodement avec le monde, la Réforme a représenté, chez Luther et plus encore chez Calvin, une rupture radicale. Avec la suppression du monachisme, la distinction entre ceux qui étaient voués à suivre rigoureusement la morale chrétienne et ceux dont il était attendu qu'ils se contentent de compromis entre celle-ci et la morale du monde a disparu. De plus, avec la suppression de la confession, le contrôle du respect de la morale chrétienne a été pris en charge par la communauté des croyants.

Du fait de ce rôle pris par la communauté, le mouvement d'émancipation politique qu'ont connu les sociétés européennes, marqué par le rejet de tout pouvoir qui ne constituait pas une émanation directe des individus, n'a pas entraîné, du côté protestant, le rejet de l'autorité de la religion, détenue par l'appareil de l'Église, qu'on a observé du côté catholique.

Cette conception protestante de la société s'est d'autant plus épanouie aux États-Unis que, contrairement à ce qui s'est produit en Europe, elle n'a guère eu à y composer avec un ordre ancien construit selon d'autres principes⁵. C'est sur la communauté des fidèles

que reposait, à l'origine, le contrôle de la conduite de chacun. Ce contrôle paraissait d'autant plus nécessaire que régnait la conviction que l'homme est faible par nature (il est naturellement *ambitious, vindictive and rapacious* affirment par exemple les *Federalist papers*⁶) et a besoin d'être guidé et encadré par la société pour pouvoir avancer vers le bien.

Certes, tous les Américains des premiers temps ne se reconnaissaient pas dans les conceptions puritaines. Celles-ci coexistaient avec un individualisme utilitariste peu préoccupé de religion, dont Benjamin Franklin a été un porte-parole particulièrement écouté. Mais les deux courants n'avaient pas de mal à se retrouver en matière de moralité, car celle-ci était perçue comme une source de réussite matérielle. Quand « tu apparaîtras comme un homme scrupuleux et honnête », affirme Benjamin Franklin, cela « augmentera encore ton crédit »⁷. La doctrine de l'intérêt, bien entendu, selon laquelle l'intérêt et la morale font bon ménage, a permis de faire se rencontrer les exigences morales de la religion et la vision selon laquelle il appartient à chacun d'être le défenseur de son propre intérêt⁸.

Sans doute, depuis l'époque des fondateurs, la société américaine a été marquée par un mouvement de sécularisation. Mais celle-ci a ses limites. De nos jours, un président américain n'hésite pas, dans des circonstances dramatiques, de confier la nation à Dieu⁹. De plus, si l'efficacité du système concret de contrôle de la moralité de chacun au sein d'une communauté locale a été sapée par la révolution industrielle et la croissance urbaine¹⁰,

la référence au modèle d'une communauté veillant à la moralité de ses membres est restée vivace. Elle alimente une certaine nostalgie de la communauté locale d'autrefois¹¹. En outre, devant les dérives récurrentes qui marquent la vie économique, ce modèle est resté, pour les réformateurs désireux de la moraliser, une source d'inspiration. Une transposition s'est alors opérée, comme instance de contrôle de l'action de chacun, de la communauté locale à l'entreprise conçue comme communauté. Cette vision de l'entreprise comme communauté morale a d'autant plus pu se développer qu'est restée vivace la foi dans l'utilité de la vertu.

Dans une société au sein de laquelle la poursuite par chacun de ses intérêts et le respect de stricts principes sont réputés être naturellement liés, l'éthique d'entreprise trouve un bon terrain où prospérer. Comme le respect de l'éthique par chacun est à la fois un *asset* commun de l'entreprise en tant que communauté marchande, fondée à défendre ses intérêts, et une responsabilité de l'entreprise en tant que communauté morale chargée de guider ses membres sur la voie du bien, il est doublement normal que chacun ait à lui rendre des comptes sur la rectitude de ses conduites et soit sanctionné s'il s'est écarté du droit chemin.

Dans ce registre moral, c'est la communauté, que forme l'ensemble du personnel, qui est collectivement porteuse d'une démarche au sein de laquelle tous sont associés, chacun étant concerné à la fois dans son action personnelle et comme veillant à la rectitude de tous. Tout le monde est concerné par tout ce dont il a connais-

sance. Même lorsque le respect de la loi est en jeu (ce qui ne représente qu'une part de la démarche éthique, et pas la principale) et que la responsabilité juridique de la personne morale que constitue l'entreprise est engagée, c'est largement la communauté qui œuvre pour que ce respect soit assuré. Aussi, dénoncer à des instances appropriées ceux qui sortent du droit chemin est vu comme un exercice normal des responsabilités de chacun.

UNE APPROCHE FRANÇAISE ÉPRISE DE GRANDEUR

Dans la France de la fin de l'Ancien Régime, les conceptions éthiques qui prévalent sont bien différentes de celles qui marquent les États-Unis à la même époque. Certes, la France se dit « fille aînée de l'Église », mais l'éthique chrétienne est soumise, en pratique, à rude concurrence de la part d'une éthique mondaine relevant du registre de l'honneur. « Dans les États monarchiques et modérés », écrit Montesquieu, « la puissance est bornée par ce qui en est le ressort ; je veux dire l'honneur qui règne, comme un monarque, sur le prince et sur le peuple. On n'ira point lui alléguer les lois de la religion ; un courtisan se croirait ridicule : on lui alléguera sans cesse celles de l'honneur »¹².

Contrairement à l'éthique chrétienne, qui soumet aux mêmes lois le prince et le manant et prétend rassembler les fidèles dans un sentiment d'une commune indignité de pécheurs, les édits de cette éthique de l'honneur sont fort variables selon la position que

l'on occupe dans la société (l'honneur bourgeois n'est pas l'honneur aristocratique, celui des hommes n'est pas celui des femmes). Chacun est invité à cultiver ce qui le sépare du commun. « Les vertus que l'on nous y montre (là où il règne) sont toujours moins ce que l'on doit aux autres que ce que l'on se doit à soi-même : elles ne sont pas tant ce qui nous appelle vers nos concitoyens, que ce qui nous en distingue »¹³. Si le règne de l'honneur n'interdit pas l'existence d'âmes pieuses, attachées à une éthique chrétienne, il incite cet attachement à rester discret. Le respect de l'éthique religieuse relève de l'intime, non du contrôle par une communauté de croyants.

Simultanément, on ne retrouve pas entre l'honneur et l'intérêt le pendant de l'alliance américaine de la vertu et de l'intérêt. L'honneur, même bourgeois, est vu comme ce qui incite à sacrifier ses intérêts matériels, avec tout ce qu'ils ont de vulgaire, à quelque chose de plus haut, permettant ainsi de s'élever au-dessus de leur registre.

En matière d'éthique comme ailleurs, la Révolution française et ses héritiers ont voulu radicalement innover. La Déclaration des droits de l'homme (article 6) fait référence à la vertu. Il s'agit d'une vertu fondée sur la raison, sur l'amour du bien public, qui, certes, n'est pas la vertu chrétienne, mais qui, comme elle, se veut universelle et concerne également tous les humains au-delà de ce qui les distingue. Pour certains, comme Robespierre ou Saint-Just, cette vertu, liée à la religion de l'humanité, est au cœur de la République¹⁴. De multiples efforts ont été faits pour asseoir sa place dans la société. La troisième République a voulu faire

de l'École un instrument de sa diffusion. Sans doute, cette morale laïque n'est-elle pas, dans ses préceptes, radicalement différente de la morale d'inspiration religieuse qui fait référence aux États-Unis. Mais elle est loin d'avoir pour autant la même place dans la société. Restée en concurrence avec une morale religieuse contre laquelle la République a renoncé à lutter, elle a du mal à être plus que la morale des seuls « laïcs ». Elle se trouve reléguée, dès lors, comme la morale religieuse, dans la sphère privée. Comme celle-ci, elle ne relève pas d'un contrôle exercé par la communauté des « croyants » (des citoyens), mais des rapports de chacun avec sa conscience. Simultanément, une éthique de l'honneur tient toujours une place centrale¹⁵.

Dans ces conditions, il est difficile, en France, de regarder l'entreprise comme une instance plus responsable d'un point de vue éthique que son personnel. Demeure le sentiment que celui qui s'adonne à des activités plus basses, telle la recherche du lucre, est mal placé pour être juge de l'éthique de ceux qui se livrent à des activités plus hautes, tel un métier exercé avec un sens élevé des devoirs qui lui sont inhérents. Soumise à ses objectifs économiques, sorte de monstre froid dépourvu d'honneur, l'entreprise ne se situe-t-elle pas clairement du côté des intérêts ? Ses dirigeants, comptables de ces intérêts, ne sont-ils pas amenés naturellement à faire parfois pression sur ses membres pour qu'ils agissent de manière peu éthique, et n'est-ce pas plutôt à ceux-ci d'affirmer un point de vue éthique en s'appuyant sur une vision élevée de leur métier ? Certes, il y a matière à conduite éthique dans

l'entreprise, mais l'éthique est vue non comme relevant de l'action d'une communauté qui encadre étroitement ses membres, les surveille et les sanctionne, mais relevant de la libre adhésion de chacun à la vision qu'il a de son devoir.

La réticence à voir l'entreprise jouer un rôle moteur en matière d'éthique s'accompagne d'un rejet des moyens que les entreprises américaines emploient pour inciter leur personnel à agir de manière éthique. La vision américaine, selon laquelle l'entreprise est tenue de mettre en place des procédures visant à rendre chacun comptable de ses écarts à la norme de manière à l'inciter à marcher droit, est particulièrement difficile à accepter. Sur les points sur lesquels le respect de la loi est en cause, il paraît, certes, naturel que l'entreprise, responsable de l'application de celle-ci, se retourne vers son personnel à qui elle demande à son tour des comptes. Mais l'éthique relève d'un autre registre. Chacun, responsable de sa propre éthique, est vu comme le mieux placé pour apprécier les situations en tenant compte de leur complexité. L'entreprise est vue au mieux comme pouvant le renvoyer à la conscience qu'il a de son devoir.

On trouve corrélativement de grandes réticences par rapport à l'idée d'associer des sanctions à la violation d'un code d'éthique, avec, là encore, un rejet d'une manière de faire américaine. Celles-ci sont parfois associées à une vive critique de ce qui est considéré comme étant la tendance des entreprises anglo-saxonnes à se défausser sur leurs collaborateurs de leur propre responsabilité. Plus encore, l'idée de demander aux collaborateurs de signa-

ler ce qui, dans les actes de leurs collègues, est contraire à l'éthique suscite des réactions très négatives. Un tel signalement, vu comme un acte civique aux États-Unis, est regardé en France comme relevant d'une forme hautement condamnable de délation.

Serait-ce à dire que l'éthique d'entreprise ne peut s'implanter sérieusement en France ? Qu'elle est destinée à n'y relever que de la communication à destination de « fonds éthiques » dont les choix risquent de peser sur les cours de l'action, et de rester sans impact sur le fonctionnement réel de l'entreprise ? C'est plutôt que l'éthique d'entreprise doit y revêtir des formes propres, adaptées au contexte français. De fait, si les Français paraissent peu disposés à laisser l'entreprise leur dicter leur vision du bien et du mal, et à s'immiscer dans ce qu'ils considèrent être leur vie privée, ils sont très sensibles à l'idée de responsabilité, génératrice de devoirs, associée au fait de se trouver dans une position éminente, de détenir un pouvoir. Se sentant eux-mêmes détenteurs de telles responsabilités, à la mesure de la place qu'ils occupent dans l'entreprise, ils étendent facilement cette situation à l'entreprise en corps. Mal à l'aise quand il s'agit de parler d'éthique, ils le sont beaucoup moins pour parler de responsabilité sociale. Même si les deux notions se recouvrent à bien des égards, la seconde s'inscrit mieux que la première dans la vision de la sphère publique que véhicule la culture française.

La référence américaine à la communauté morale qui veille à ce que chacun de ses membres reste dans le droit

chemin, assoit sa prospérité sur la réputation d'intégrité de ses membres, et se glorifie hautement de cette réputation, est étrangère à la culture française. Pour celle-ci, c'est à chacun, guidé par l'idée qu'il se fait des devoirs attachés à sa position sociale, détourné par cette idée d'un attachement excessif à ce qui relève de la sphère un peu mesquine des intérêts, de ne pas s'abaisser à ne connaître que ceux-ci. Cette différence illustre les écarts entre les formes de sens du devoir et les moyens d'inciter chacun à agir de manière éthique que l'on trouve dans

les diverses sociétés. Parfois, ces différences nous amènent très loin des conceptions auxquelles nous sommes habitués, en particulier lorsqu'on a affaire à des formes d'éthique pour lesquelles le respect des règles compte moins que la fidélité à ceux (famille, amis, membres d'un même réseau d'entraide) avec qui on entretient des relations privilégiées. Mais cela n'empêche pas de mettre en place des démarches éthiques efficaces. Encore faut-il avoir su tirer parti du contexte, de manière à la fois ferme et créative¹⁶.

NOTES

1. Philippe d'Iribarne, *Éthiques d'entreprise et mondialisation, contribution au dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, sous la direction de Monique Canto-Sperber, 3^{ème} édition, PUF, 2000.
2. Nous avons, pour notre part, rencontré cette divergence en contribuant, à partir d'une enquête faite auprès d'un ensemble de cadres de diverses nationalités d'un grand groupe industriel largement présent dans le monde, à la mise au point du code de conduite de celui-ci. Cf. Philippe d'Iribarne, *La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France*, Revue française de gestion, vol. 28, n° 140, septembre-octobre 2002.
3. Pierre Manent, *La Cité de l'homme*, Fayard, 1994.
4. Ernst Troeltsch, *Protestantisme et modernité* (1909, 1911, 1913), Gallimard, 1991, p. 62.
5. Ernst Troeltsch, *op. cit.*, p. 83.
6. Alexander Hamilton, James Madison et John Jay, *The Federalist* (1787-1788), Everyman, 1996, § 20.
7. Benjamin Franklin, *Advice to a Young Tradesman* (1748), cité par Max Weber, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, p. 46.
8. Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, T. II (1840), deuxième partie, chapitre VIII.
9. Cf. les discours de Georges W. Bush après les attentats du 11 septembre.
10. Francis J. Daly, *The Ethics Dynamic*, Business and Society Review, 102/103, 1998, p. 40.
11. Robert Bellah et al., *Habits of the Heart*, University of California Press, 1985.
12. Montesquieu, *De l'esprit des lois* (1748), première partie, livre III, § 10.
13. *Ibid.*, IV, 2.
14. François Furet, *La Révolution*, Hachette, 1988, pp. 151-152.
15. Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989.
16. Ainsi, nous avons pu analyser une telle démarche dans une entreprise d'Argentine : Philippe d'Iribarne, *Groupes mafieux ou réseaux vertueux : la lutte contre la corruption en Argentine* in *Le Tiers-Monde qui réussit ; nouveaux modèles*, Odile Jacob, 2003.