



Morale et Management Stratégique : Concilier l'Inconciliable ?

Michel MARCHESNAY

Professeur à l'Université de Montpellier 1
ERFI, Institut Supérieur de l'Entreprise de Montpellier
Rue Vendémiaire BP 9659 34054 Montpellier Cedex 1
Tél : 04 67 15 85 19 - E-mail : marchesnay@isem.univ-montpl.fr

Résumé

Dans la littérature de management stratégique, éthique et morale sont le plus souvent confondues. Cette confusion des termes est dommageable, dans la mesure où la notion de morale a évolué au cours des siècles, passant successivement du domaine « théologique » au domaine « scientifique », puis « technicien », avant d'atteindre le niveau du libre- arbitre. De plus, l'approche « rationnelle » de la gestion prônée par l'idéologie libérale se veut amoral. En conséquence, les discours relatifs à l'éthique des affaires doivent être interprétés différemment, selon le « sens » prêté au terme de morale, depuis l'impératif catégorique jusqu'au propos moralisateurs.

Mots clés

Affaires, Doxa, éthique, morale, responsabilité



Morale et management stratégique : concilier l'inconciliable ?

Integrity protecting the Works of Man

(Devise au fronton de la Bourse de New York)

1. INTRODUCTION

A l'évidence, les « affaires » récentes qui ont jalonné l'actualité du monde des « affaires » en ce début de siècle nous ramènent à l'aphorisme célèbre - au point d'en faire le titre d'une pièce d'Octave Mirbeau (« *Les Affaires sont les Affaires* ») pour nous aider à reposer la question lancinante et récurrente des rapports tumultueux entre la morale, l'éthique des affaires, et, pour ce qui concerne ici notre propos, le management stratégique. Celui-ci nous offre au demeurant un domaine d'élection, parmi toutes les disciplines des sciences sociales, pour nous demander si, fondamentalement, par nature, *les affaires* ne suscitent pas nécessairement *des affaires*, quitte à renvoyer –aphorisme contre aphorisme- à Pascal (« *la morale se moque de la morale* »)!

Aussi bien, si l'on veut sortir des platitudes, idées reçues et autres lieux communs sur un sujet aussi controversé, encore faut-il s'entendre sur le sens des mots. Trop souvent, l'étude de l'éthique, c'est -à -dire des règles de conduite « justes », « bonnes », etc., adoptées par les décideurs, est envisagée sous l'angle de leur caractère *moral*, quand, tout simplement, les deux termes ne sont pas confondus.¹

Les recherches consacrées à l'éthique des affaires se sont développées au cours des vingt dernières années, au point que des revues, notamment le *Journal of Business Ethics*, lui sont consacrées. Certes, la question a été abordée de longue date, dès l'avènement du capitalisme industriel et la montée des « Bourgeois conquérants », selon l'expression de Charles Morazé. Balzac, Zola, Octave Mirbeau évoquent l'emprise de l'argent et la question de la « moralité » (plus que de la morale) mieux que la plupart des historiens du capitalisme, qu'il s'agisse de Polanyi, de Landes ... ou de Chandler. Les institutionnalistes, les georgistes, les « vebleniens », les marxistes (Hilferding) stigmatiseront l'immoralité des stratégies des

¹ Evoquant les problèmes de gouvernance consécutifs au « séisme Enron » Philippe Mabillet et Valérie de Senneville (Les Echos 16 octobre 2002) écrivent fort justement que la COB doit donner « *une réponse globale qui ne se situe pas sur le terrain moral de l'argent qui corrompt, mais sur celui, rationnel, à la Benjamin Franklin* ». Cette phrase traduit en grande partie l'idée générale de cette communication... et les problèmes soulevés.



« barons pillards » (*robber barons*), des affairistes (*undertakers*), et, plus largement du capitalisme « sauvage » et financier. La filiation socialiste et radicale non marxiste (socialisme « humaniste » français ou « de la chaire » allemand) insiste sur le problème moral, mettant en cause une certaine conception de l'utilitarisme.²

Au cours des crises idéologiques du vingtième siècle, la question morale revient sans cesse, accentuée par l'ascension du capitalisme managérial et de son pendant organisationnel, la bureaucratie : Berle, Means, Barnard sont contemporains de Georges Orwell³, de Steinbeck, de Kafka, d'Aldous Huxley... et de Charlot, mais aussi de Simon Weil (sur la condition ouvrière) et d'Anna Arendt (sur la technique). Cependant, entre 1945 et 1975, l'idéologie managériale s'identifie largement, au travers de « l'hyperfirme conquérante » (pour paraphraser Morazé) au Progrès, et, plus largement à l'idéalisation d'une démocratie libérale (celle que défend par exemple Fukuyama).

La crise des années 75 remet en cause bien des certitudes sur l'aptitude des managers à « faire le bien ». Avec le « retour de l'actionnaire »⁴, les problèmes de « gouvernance » posent la question de la légitimité de l'hyperfirme managériale, engluée dans sa bureaucratie. La crise est certes largement occasionnée par une difficile transition vers une troisième génération industrielle, avec ses incidences autant techniques qu'économiques. Mais elle est accentuée par une nouvelle conception de la Société démocratique, symbolisée, dans les années 65, par la « révolte des campus », le consumérisme ou l'écologisme. Dès lors, le management stratégique va s'attacher à développer des stratégies de communication et d'image destinées à « relégitimer » l'identité de la grande firme capitaliste⁵.

Mais cette question concerne désormais, depuis les années 75, ce que l'on convient d'appeler le capitalisme « entrepreneurial ». La nouvelle légitimité reposerait sur la montée, sur le

² Francisco Vergara (in « Les Fondements philosophiques du libéralisme » La Découverte 2002) souligne les erreurs d'interprétation de l'utilitarisme benthamien ou millien, largement axé sur l'intérêt collectif, au bénéfice d'une conception égoïste et opportuniste (on songe à Williamson). Sur l'apport de l'opportunisme par rapport au modèle coasien, cf. la contribution de Jean-Claude Papillon in « la Théorie de Coûts de Transaction » (Joffre éditeur Vuibert 2002 et notre article (« La transaction, outil d'analyse stratégique ? » In : Identités de la Gestion Vuibert 1991, ainsi que l'ouvrage récent de B. Quélin (Vuibert).

³ Orwell oppose à l'individualisme utilitariste la notion de *common decency* Voir Jean-Claude Michéa, Impasse Adam Smith. Editions Climats Octobre 2002, pages 93 et suivantes.

⁴ Le débat est toujours resté latent aux Etats-Unis : souvenons-nous de ces films, dans le style de Franck Capra, où de gentils actionnaires, ou salariés, doivent se liguer contre de vilains « gros actionnaires » ou héritiers peu scrupuleux (ou irresponsables). Sur la gouvernance, voir les travaux du groupe de l'ERFI-Montpellier « gouverné » par Roland Pérez (notamment cahier ERFI n°22, mars 2003 et « La Gouvernance de l'Entreprise » La Découverte 2003)

⁵ Romain Laufer a particulièrement abordé cette question de la légitimité, notamment dans : Strategor (1997 3^o édition). Voir également l'article « Légitimité » dans l'Encyclopédie de la Gestion (en collaboration avec Alain Burlaud).



devant de la scène concurrentielle, de l' « esprit d'entreprise et d'entreprendre ». Les hyperfirmes seraient alors incitées à développer un « corporate entrepreneurship » plus agressif, nécessitant une forte implication personnelle des salariés, faisant appel à un nouveau credo : l'éthique des affaires. Sans être un spécialiste du sujet, chacun d'entre nous est en mesure de rappeler les objections, voire réticences, majeures, envers ce discours « néo-managérial » :

- Le risque d'une « barbarie douce », pour reprendre l'expression de Jean-Pierre Le Goff, voire d'un « harcèlement moral », dénoncé dans le *best seller* d'Hirigoyen, pour ce qui concerne les salariés.⁶
- Plus largement, une incompatibilité quasi existentielle entre l'objectif de maximisation du profit (« à tout prix ») et le Bien Commun thomiste⁷

On connaît l'antienne : « *Ethics pays* ». Mais elle ne résout évidemment pas le dilemme, puisque le « geste moral » est fondamentalement celui qui va à l'encontre de ses propres intérêts. La confusion dans le discours managérial entre l'éthique et la morale entretient l'ambiguïté.

Cependant, la question éthique dans le nouveau capitalisme ne concerne pas que les « stratégies néo-managériales » développées par les hyperfirmes. Il inclut désormais⁸ les petites et toutes petites entreprises, nées du transfert de génération industrielle. Compte-tenu de l'individualisation croissante des stratégies, caractéristique majeure à nos yeux du capitalisme entrepreneurial, la question éthique se concentre plus particulièrement sur les propriétaires-dirigeants de petites entreprises, même si les recherches restent encore peu nombreuses.⁹ Or, le moindre de leurs mérites n'est pas de faire apparaître une ambivalence entre les problèmes de conduite, liées à la *praxis*, de règles, liées à la raison pratique, de

⁶ Jérôme Ballet et Françoise De Bry (in « L'Entreprise et l'Éthique » Points-Seuil 2001 p. 290) parlent de « soumission librement consentie », réminiscence de la « servitude volontaire » de La Boétie...

⁷ Cf. les propos de Christian Arnspenger et Philippe Van Parijs (in *Ethique Economique et Sociale, La Découverte, 2000, p.112*) « Mais l'éthique des affaires n'est-elle pas confrontée à un dilemme fatal ? Contrairement à certaines déclarations accrocheuses, il n'y a aucune raison de supposer l'existence d'une harmonie systématique entre ce que recommande l'éthique et ce que requiert la maximisation, même à long terme, du profit ... Les injonctions de l'éthique des affaires sont autodestructrices ». Les auteurs se réfèrent à Baumol (« Perfect Markets and Easy Virtue. Business Ethics and the Invisible Hand ». Blackwell 1991)

⁸ En fait, la question de la responsabilité sociale de la petite entreprise s'est posée bien avant, dès le Moyen-Age, puis tout au long de la Révolution Industrielle. Le problème de l'éthique en petite entreprise conserve les traces mnémoniques de ces strates successives. Cf. notre contribution aux « Mélanges Pérez » (« Petite Entreprise et Responsabilité Sociale » ERFI, 2003) où nous distinguons les « corporative », « corporate » et « cooperative responsibilities », étroitement imbriquées dans le capitalisme contemporain français.

⁹ On citera la thèse de Jean-Marie Courrent, soutenue à Montpellier en 1998 (cf. également sa contribution au dossier sur la petite entreprise, à paraître dans la livraison de mai de la RFG)



contenu moral, relevant du *Devoir*, au sens kantien, au travers des représentations des dirigeants.

A titre d'exemple, dans le dernier numéro du JSBM, trois auteurs australiens (Dawson, Breen et Satyen 2002) présentent une recherche exploratoire (questionnaire, avec 90 réponses sur 500 envois postaux) sur la représentation éthique des « opérateurs » en micro-entreprise (moins de 5 salariés).

Ils rappellent d'abord la classification généralement acceptée (que nous présenterons par la suite sous une forme différente) des « *perspectives éthiques dominantes* » : l'*idéalisme* (croyances et principes religieux et autres), l'*utilitarisme* (conséquences des actions), la *déontologie* (éthique fondée sur la règle ou le devoir), la *vertu* (caractère individuel). En d'autres termes, les référentiels sont respectivement philosophiques, économiques, sociaux et individuels (ce qui n'exclut pas que, en termes cognitifs, ils n'interviennent de concert dans le processus décisionnel).

Les questions devaient situer le référentiel prioritaire, un second groupe d'items permettant d'évaluer le degré d'accord ou de désaccord par rapport à certaines questions d'ordre éthique. Par exemple, à la proposition « *Quand une firme agit conformément à la loi, elle ne peut agir mal d'un point de vue moral* », les réponses manifestent un fort désaccord ; elles sont en revanche plus partagées sur le point de savoir si les questions éthiques sont plus importantes dans les petites entreprises que dans les grandes.

En face d'une méthodologie aussi positiviste, les biais apparaissent clairement, dans la mesure où les répondants expriment des perceptions, voire de simples représentations (liées souvent à leur propre situation), en sorte que l'on n'est guère assuré que leurs pratiques soient conformes à leurs discours (sans parler des 410 non-répondants...).

Or, force est de constater que l'invocation de la « morale » dans les « affaires » résulte autant de stratégies explicites (le *ying*) qu'implicites (le *yang*)¹⁰, d'objectifs affirmés (comme dans les *chartes éthiques*, décryptées par Mercier 2001), que de *manœuvres* prédatrices ou dilatoires (décryptées par Baumard 2000), que d'*interprétations* parfois très personnelles de l'« éthique » par les entrepreneurs. Il en résulte une double polysémie : les termes de

¹⁰ Labat H. et de Faraminian J-M Some Codes of Behavior Applicable to the Business World taken from Ancient Oriental Textes on Strategy In Costin H. (édit.) Readings in Strategic Planning The Dridden Press 1998 Pp 10-21



« stratégie » autant que de « morale » nous apparaissent comme des « *kaleidoscopic words* », pour reprendre l'expression célèbre de Fritz Machlup à propos de la théorie de la firme.¹¹

2. REGARDER DANS LE KALEISDOSCOPE : UNE « LECTURE » D'ÉVÉNEMENTS

Il n'est pas de meilleure approche de cette « *mythologie* » (au sens de Barthes), que la « lecture » (au sens d'interprétation sémiotique autant qu'herméneutique) d'un quotidien très sensible à ces questions dès son origine, comme *Le Monde*¹². Nous nous sommes donc interrogé sur les sens possibles de la relation entre la morale et la stratégie, en recensant quelques faits significatifs, tels qu'ils sont relatés dans *Le Monde* du vendredi 4 octobre 2002. Il va de soi que l'exercice vaut pour n'importe quelle journée, et pourrait concerner d'autres quotidiens, spécialisés ou non dans les affaires, aussi bien que des périodiques.

Comme on va le voir, il en ressort un grand trouble sur ce qui est « moral » dans l'« éthique », c'est-à-dire dans les règles de conduite que se sont fixés les acteurs identifiés : entreprises, dirigeants, consommateurs. Les référentiels majeurs sont des plus divers : la foi en Dieu, les conventions sociales (représentations de ce qui est « bien » ou « mal », « juste » ou « injuste »), quitte à faire apparaître des divergences de conception au sein d'une Société (« éthiques communautaires »), voire des contradictions, liées à l'Histoire, tournant au cas de conscience. Mais, à l'évidence, dans chacun des cas que nous évoquons, la recherche de l'intérêt personnel ne semble mise à mal par des considérations d'ordre « moral » : bien au contraire, l'éthique individuelle détermine une certaine conception de ce qui est « moral », en sorte que l'action est ainsi légitimée au nom de l'« éthique ».

2.1. L'OPUS DEI : SE CONDUIRE « MORALEMENT » (RELIGIEUSEMENT) EN AFFAIRES

A tout seigneur tout honneur : commençons par une pleine page, que Henri Tincq (spécialiste des problèmes religieux au Monde), a consacrée (avec une indulgence remarquable¹³) à l'Opus Dei, dont on connaît l'influence sur l'enseignement du management stratégique en Espagne, dans les Universités comme dans le célèbre IESE de Barcelone. Relevons quelques phrases :

- -Antonio Argandoña, (professeur d'éthique à l'IESE) : « *Toutes les affaires de corruption, comme Enron, montrent que la compétence technique d'un chef d'entreprise ne suffit plus.*

¹¹ Pour mémoire, in : *Theories of the Firm : marginalist, behaviorist, etc.* AER 1947 (cf notre thèse: *Analyse dynamique et Théorie de la Firme* Paris 1969)

¹² Ceci était écrit en novembre 2002, bien avant le « séisme éthique » qui a touché le quotidien...

¹³ Écrit en novembre 2002, rappelons-le ...



Dans notre école, l'éthique n'est pas une discipline à part. Elle intègre tous les processus de décision : le marketing, la publicité, les prix, la relation professionnelle (sic) »

- -Un autre professeur : « *Il s'agit de changer le monde, non par des discours révolutionnaires, mais en partant de notre situation concrète. Si je suis un bon père de famille, je serai un bon dirigeant d'entreprise. Inversement, si j'apprends à devenir un bon dirigeant, je deviendrai aussi un bon père de famille »*

Il est facile d'ironiser sur ce prosélytisme, qui n'est pas sans rappeler le paternalisme dérivé du catholicisme social (mais aussi du protestantisme, selon Charles Gide). Mais la doctrine de l'Opus Dei va plus loin que le *beruf* (vocation) weberien, puisque « *tout homme, toute femme, sans vocation particulière, peut être non seulement sauvé, mais devenir un saint....Un saint boulanger ou coiffeur, ou chef d'entreprise...*¹⁴ ».

Ainsi, une rapide exégèse de ce texte nous conduit à la relation suivante : la « morale » entendue ici est celle de la *foi* religieuse, impliquant non seulement une pratique religieuse, mais une conduite des affaires conforme à cette « morale (ici judéo-chrétienne) ». L'« éthique », qui règle la conduite desdites affaires, est en conséquence fondée sur des assises, des valeurs liées à la morale religieuse (notamment le Décalogue). Elle est donc censée guider, voire dicter le « sens » des décisions stratégiques. On a bien ici l'idée chrétienne selon laquelle les marchands du Temple doivent se plier, non seulement aux rites, à la lettre du Temple, mais bien à son esprit.

Une telle position semble difficilement compatible avec nombre d'aphorismes du management stratégique, inspirés, il est vrai, du protestantisme anglo-saxon: on ne saurait attendre de « la bienveillance de son boucher » qu'il vous vende de la bonne viande, si l'on en croît Adam Smith, et l'on ne fait pas de bonnes affaires avec de bons sentiments (ni de bonne stratégie, selon Clausewitz : « *Les pires erreurs sont celles que nourrissent les bons sentiments* »).

Cependant, Henri Tincq fait observer que les membres de l'Opus Dei ont joué un rôle éminent dans le développement technique et économique de l'Espagne (sans doute moindre en ce qui concerne la *movida...*), et, qu'en conséquence, ce « moralisme » a dû générer de « bonnes » décisions stratégiques. Il serait, en revanche, intéressant de savoir selon quelle casuistique (terme propre à leurs ennemis jurés, les Pères Jésuites), les membres de l'Opus Dei ont pu

¹⁴ Souligné par nous.



régler certains problèmes d'ordre « moral » liés aux stratégies de restructuration, aux conséquences sociales, humaines, écologiques que d'aucuns pourraient juger « immorales » !

2.2. LE JAPON : MORALE, LEGALITE, LICEITE, CONVENTIONS ET CONVICTIONS SOCIALES

Quelques pages plus loin, Philippe Pons (spécialiste du Japon) nous apprend que « *la contrefaçon prospère sur le marché du luxe au Japon* », les ventes de contrefaçon représentant quelque 20% du marché. Compte- tenu de la déréglementation dans la distribution japonaise, la vente en parallèle de produits authentiques prospère, alors que les faux, importés massivement de pays voisins, où ils sont désormais fabriqués de façon industrielle, sont en principe pourchassés, leur vente étant considérée comme « illicite ». En fait, les touristes peuvent rapporter de Séoul des contrefaçons sans être inquiétés, et ce, d'autant que la mode « branchée » joue sur le mélange du vrai et du faux. Bien entendu, la pègre et les filières de blanchissage d'argent sale opèrent massivement sur ce marché, en principe clandestin.

Cet article a le mérite d'aller plus loin dans la relation complexe entre les stratégies et les formes que peut prendre la « morale ». On peut d'abord se demander s'il est « moral » de vendre un Vuitton 25 % plus cher au Japon qu'en France (la firme accapare une rente de différenciation qu'elle cherche à protéger)—ce qui pose à son tour la question de savoir s'il est « moral » de vendre le même produit 10% moins cher dans les magasins japonais parallèles aux enseignes Vuitton.

L V M H pourra rétorquer que ce surpris correspond à une rémunération *équitable* au regard de la valeur de la marque *sur le marché* (le *goodwill*), alors que la vente à moindre prix fait référence à une valeur tout aussi « équitable » de la marque, mais cette fois fondée sur le *coût de construction* de la marque. En d'autres termes, laquelle de ces deux stratégies est la plus « morale », à savoir celle qui génère des profits, voire des quasi-rentes, découlant d'une protection *légitime*, soit une « juste » rémunération des investissements risqués, ou celle qui consiste à « contester » le marché, en faisant jouer les « lois » de la libre concurrence? Or, l'approche comptable des marques (Walliser¹⁵) ne tranche pas définitivement entre ces deux méthodes, *en sorte qu'on ne saurait dire a priori quelle est la stratégie la plus « juste », la plus « équitable », c'est-à-dire celle qui permettrait de répartir de façon optimale les satisfactions liées à l'usage de produits de marque entre les producteurs, les distributeurs et*

¹⁵ Elisabeth Walliser « La mesure comptable des marques » Vuibert 2002



les consommateurs. Face à cette impossibilité de la Raison Pure d'orienter la Raison Pratique, Kant renverrait à l'exigence morale de justice— question abordée par Rawls.

On peut ensuite s'interroger sur le cas des *contrefaçons*, produites de façon industrielle, et importées en principe clandestinement, et massivement. Ce commerce relève de stratégies « immorales » : mais en quel(s) sens ? Le sens le plus proche de la question morale réside dans l'argument selon lequel il s'agit d'argent sale, rapportant des profits à la pègre : on fait ici référence à l'« immoralité » du bénéficiaire, de l'« affairiste », dans la mesure où il fait un usage « mauvais » de ces profits, et que les fonds engagés résultent d'activités « mauvaises » (drogue, prostitution, criminalité, etc.). Dans cette acception, le terme « mauvais » fait ici référence à un jugement fondé sur des valeurs que l'on peut qualifier de transcendantes, en tout cas *religieuses* (« Tu ne tueras point »). Mais il fait également référence au fait que ces pratiques, dans un Etat de Droit, sont considérées comme *illégales*, *illicites*, et condamnables devant les tribunaux. On doit alors se référer au paradigme de Hobbes, selon lequel l'homme est naturellement mauvais dans la poursuite de son intérêt personnel, et seule une autorité supérieure peut canaliser cette *volonté de nuisance* (que Nietzsche transposera en volonté de puissance).

Notons alors que l'usage de faux par chaque touriste japonais(e) est aussi ambigu au plan moral : s'il n'est pas illégal, il est aux limites de la *licéité*. La pratique est simplement tolérée, faute de textes l'interdisant, sachant que les entrées massives sont *illégales*. Il en résulte un encouragement « immoral » à poursuivre ce trafic en Corée du Sud. Toutefois, le problème de conscience se complique par le fait que, en mélangeant le vrai et le faux, la Japonaise n'a pas le sentiment de pratiquer un acte immoral, mais seulement *hédoniste*, voire ludique : elle est, en l'occurrence, *amoral*.

Mais il faut aller plus loin : dans la *tradition* confucéenne, *il est « bien » d'imiter* ce qui est considéré comme parfait, à l'instar de ces Chinois venant peindre le même site millénaire comme le faisaient leurs maîtres.¹⁶ Copier un sac Vuitton sera d'autant moins répréhensible dans cet esprit que l'imitation se rapprochera du modèle « parfait », voire le dépassera en termes de couple qualité-prix —conformément, d'ailleurs, aux préceptes libéraux de l'*hypercompétition* ! A ce moment du débat, c'est la protection du modèle et de la marque qui peut apparaître comme « immorale », puisqu'elle prive le consommateur de son surplus ! En

¹⁶ Cf Ernest Renan : « Il serait tout à fait inexact de dire que la Chine est une nation sans morale, sans religion, sans mythologie, sans Dieu ... Et pourtant il est certain que la Chine n'a ni morale, ni religion, ni mythologie, ni Dieu, au sens où nous l'entendons. » (In : *Pages choisies Calmann-Lévy 1919, page 11*)



conséquence, les *conventions* propres à une Société accordent un label de *moralité* à la fraude, rejoignant en cela la *doctrine* (la *doxa*) ultra-libérale de contestabilité des marchés, comme facteur de justice sociale!

2.3. LA HOLLANDE : MORALE DE « LA » SOCIÉTÉ, ET MORALES « DE » SOCIÉTÉS

Mais voici que, au dos de l'article consacré à l'Opus Dei, une revue de presse vient encore compliquer les choses : il est question, dans le *De Volkstrant*, d'une « *normalisation morale à la néerlandaise* ». L'auteur (Jean-Pierre Stroebeants) note que « la société très libérale (*encore un terme polysémique*) ... se pose aujourd'hui beaucoup de questions sur elle-même ». L'« *état des normes et valeurs* » dans les Pays-Bas est devenu une priorité du gouvernement ; le débat porte sur « *des questions de Société fondamentales et des dilemmes : liberté d'expression contre bonnes manières, intérêts personnels contre solidarité* ». La reine est intervenue dans le débat dans son Discours du Trône, évoquant une « nouvelle culture de la gestion », incluant un « débat sur les valeurs communes » pour « renforcer les normes de la société », et concluant par : « *Dieu vous bénisse !* ».

Mais il apparaît que la « *Société batave* » est morcelée en plusieurs *groupes sociaux* (l'article en dénombre huit) dont les références morales sont très différentes. La morale judéo-chrétienne est battue en brèche par la permissivité propre au protestantisme, où chacun est maître de son salut, révélant ses propres contradictions, dès l'instant qu'un groupe social n'y trouve plus sa référence morale. Chaque individu développe sa propre *éthique* personnelle, en se fondant sur un *mimétisme* au regard de son groupe social d'appartenance- en témoigne l'attitude à l'égard de la drogue. En d'autres termes, dans une société ouverte, pour reprendre l'expression de Karl Popper, la contestabilité ne concerne plus seulement le champ concurrentiel, mais touche également le champ social, celui des mœurs et des relations interpersonnelles, au-delà des conduites individuelles (les fameuses « *incivilités* »¹⁷). La référence à la « morale dans les affaires » devient, dès lors, problématique !

2.4. LES ÉTATS-UNIS : UNE ÉTHIQUE DES AFFAIRES, EN-DEHORS OU SANS « MORALE »

En continuant notre « promenade herméneutique », nous tombons, à la page Culture-Cinéma, sur le dernier film de Michael Moore (*Bowling for Columbine*), un « *tir nourri contre l'Amérique des armes à feu* » (selon les termes employés par le journaliste, Thomas Sotinel). A l'évidence, le réalisateur s'est plu à mettre en valeur les *contradictions morales du libéralisme puritain WASP*. D'un côté, l'*idéologie libérale* prône la liberté de port d'arme

¹⁷ Cf La contribution de Pesqueux au « Mélanges Pérez » (ERFI 2003) au sujet de l'incivilité. On peut également se référer aux « sentiments moraux » smithiens.



(inscrite dans la Constitution), et, de l'autre, l'*idéologie religieuse* judéo-chrétienne condamne le crime, depuis le mythe biblique de Caïn et Abel. Il en résulte des contradictions, bien visibles dans l'interview de l'acteur Charlton Heston, grand défenseur de la National Rifle Association. Celui-ci rappelle que la Société américaine a « *une histoire violente, peut-être plus que d'autres pays* » - ce qui n'est pas sans rappeler, au-delà de Hobbes et Locke, l'importance qu'accorde Williamson au postulat d'opportunisme¹⁸. Cette contradiction trouve alors son exact pendant dans le jugement « moral » qu'il convient de porter sur les affaires qui ont suivi le séisme Enron. Les responsables de la firme ont eu beau jeu d'affirmer qu'ils s'étaient strictement conformés à la *légalité* des textes, des *codes*, régissant l'évaluation comptable de leurs activités. Mais, en dévoilant, au-delà de la stratégie ouverte (*Ying*), les ruses de la stratégie cachée (*Yang*), nuisible aux intérêts des propriétaires, les juges ont frappé d'*illégitimité* le management, et des sociétés cotées, et de leurs évaluateurs. L'*éthique* des dirigeants est alors apparue comme entachée d'*immoralité*, conformément au Décalogue (« Tu ne mentiras point »). Le débat sur la *moralité* se porte donc sur le terrain de la *volonté de nuire* à autrui (en le volant, en le trompant, en le détruisant, etc.).

Cependant, notre conviction personnelle est que n'est pas nécessairement « morale » toute action non nuisible à autrui. Répétons-le: *serait seulement morale non seulement l'action qui conduirait à faire du bien à autrui, mais qui irait à l'encontre de votre intérêt personnel.*¹⁹

2.5. L'ALLEMAGNE : FAIRE DES AFFAIRES AVEC (MALGRE ?) DES CAS DE CONSCIENCE MORALE

Enfin, on citera, toujours dans le même numéro du Monde, l'article de Philippe Ricard à propos de l'« affaire Bertelsmann ». L'éditeur allemand « *fait son mea culpa pour avoir partagé les thèses nazies pendant la guerre* ». Le président du directoire « *regrette que pendant la Seconde Guerre Mondiale, des affaires aient pu être faites avec des livres qui sont incompatibles avec les valeurs* » actuelles de Bertelsmann.²⁰ Ces valeurs relèvent-elles de l'idéologie, voire des conventions, actuellement dominantes dans le pays, ou appartiennent-elles à des « sphères supérieures » de la morale de l'Humanité, mais, cette fois, au sens de la philosophie des Lumières ? N'est-ce pas là toute l'ambiguïté des thèses de Habermas sur l'« agir communicationnel », comme constructeur de règles morales acceptées par une

¹⁸ On pourra se référer à maintes citations sur ce thème dans notre recueil de citations, en collaboration avec Luc Boyer.

¹⁹ Notons alors, pour un être rationnel, le côté « absurde » (au sens que lui donne Camus : agir en sorte d'aboutir à l'encontre du but recherché) de l'acte moral, puisqu'il agit contre la maximisation de sa satisfaction personnelle. Sauf à supposer que sa rationalité englobe le besoin de convivialité et de sociabilité.

²⁰ Faut-il dire « actuelles » ou « universelles » ? Le choix du terme « actuel » n'est pas neutre ...



Société²¹? La firme Bertelsmann, en avouant ses turpitudes passées, ne souhaite-t-elle pas simplement redorer son image, recouvrer un surcroît de *légitimité* par cette stratégie *Ying* de communication (ne serait-ce qu'auprès de ses auteurs et de ses lecteurs) : faute avouée n'est-elle pas à moitié pardonnée ? Quel est, en d'autres termes, le degré de sincérité, de moralité d'un tel aveu ? La morale ne se moque-t-elle pas de la morale ?

On voit ainsi se dessiner de multiples sens attachés au concept de « morale », induisant, ou se déduisant des stratégies observées. Nous aurions pu évoquer bien d'autres thèmes à consonance « morale » tirées du Monde du même jour (sur l'interdiction des films pornos à la télévision, ou d'exercer pour une avocate qui faisait la manche dans la rue avec son mari, etc.). Mais il faut maintenant tenter de classer ces références disparates à la « morale », en précisant le sens donné à ce terme, en particulier dans la vulgate du management stratégique.

3. ORDONNER LE PUZZLE

Parlons de *classement* plutôt que de typologie. En effet, les conceptions de la morale, ses représentations, explicites ou implicites, ses référentiels sont si intimement mêlés aux stratégies qu'ils sous-tendent, que prétendre en dresser une typologie supposerait qu'on accepte l'idée que les usages qui en sont faits relèvent d'un *ordre* sous-jacent. Contentons-nous d'une sorte de catalogue, afin d'établir ultérieurement un pont entre « les mots » (les acceptions –conceptions- de la morale) et les « choses » (les pratiques stratégiques).

Le monde imaginé par les « stratèges » est celui de Janus : d'un côté une représentation fondée sur un *opportunisme* darwinien²² (filiation Smith –Malthus – Spencer) ; de l'autre, une représentation irénique, « *a brave new world* », dans laquelle l'utilitarisme est intimement lié à la recherche du bien commun (filiation Smith-Stuart Mill-Ruskin).

Les discours stratégiques sont, dans leur ambiguïté, empreints de cette schizophrénie –et tout particulièrement le discours managérial.

En première analyse, le problème de l'éthique se pose à la fois en termes de «positionnement » d'un *individu* par rapport à son milieu, et de son degré de liberté (de libre arbitre). *L'éthique s'identifie alors aux règles de conduite qu'un individu se fixe pour « bien se*

²¹ Cf. « L'Éthique de la Discussion » Champs Flammarion 1999. Dans son dernier ouvrage (« L'Avenir de la Nature Humaine » Gallimard 2002) Habermas élude le problème d'une « morale universelle » pour renvoyer le problème du choix de l'embryon à un problème interpersonnel (« Le sentiment qu'il ne nous est pas permis d'instrumentaliser l'embryon comme une chose à n'importe quelle *autre* fin trouve certes une expression dans l'exigence qui veut qu'on le traite en anticipant ce qu'il sera, c'est-à-dire *comme une seconde personne* qui, si elle *était* née, *pourrait* avoir sa propre attitude par rapport à ce traitement »(p.106)

²² Cf. la phrase de Williamson dans un article récent du SMJ : « *The general effect of presuming the absence of opportunism is that we enter the world of « utopian fantasias » »*



conduire », « *selon sa conscience* ». Ces règles, il peut les fixer lui-même, ou se conformer à l'observance de règles édictées par le « milieu » : en fait, l'éthique individuelle balance entre le bricolage individualiste de règles « pro forma » et le conformisme communautaire. Mais il faut alors se demander d'où proviennent les règles de conduites édictées par le milieu : question que se posent notamment Habermas, mais aussi Rawls, en se cantonnant toutefois dans le domaine de la justice.

Si l'on accepte cette présentation lapidaire, on ne peut qu'être réticent à l'égard de la vulgate de l'« éthique collective » (d'une entreprise, ou d'une institution quelconque), puisqu'il s'agit avant tout d'un problème de conduite selon sa conscience personnelle. Ainsi, au sein d'une organisation, d'un groupe, les convictions éthiques vont-elles entrer en relations : selon le paradoxe de Condorcet, peut-on en inférer qu'on débouchera sur une conviction commune ? En réalité, on rejoint ici la conclusion de Hobbes : face à des intérêts divergents au sein d'une organisation (une micro- Société), il appartient à une autorité supérieure (ici, les managers) de *spécifier les règles* que doivent observer les membres pour « bien se conduire ». Mais l'édition de ces règles s'inscrit dans un contexte plus large (la macro- Société) : chaque organisation doit en conséquence adapter sa propre éthique collective aux « macro- règles de conduite », afin de conforter sa *légitimité*.

Max Weber en déduit, on le sait, deux fondements de l'éthique individuelle : *l'éthique de conviction* se réfère au sentiment de ce qui est « bon » (renvoyant à l'impératif catégorique), *l'éthique de responsabilité* à celui de ce qui est « juste ». Ainsi, le sentiment du devoir moral impose à un salarié qui en a connaissance de dénoncer des pratiques « immorales » (fraudes, etc.), au nom de valeurs supérieures, alors que l'éthique de responsabilité impliquerait de prendre en compte les *conséquences* néfastes pour l'entreprise. En ce sens, le geste « moral » est bien « absurde », puisqu'il va à l'encontre des intérêts du salarié, et peut même conduire à la destruction de l'entreprise ! On est donc renvoyé au libre-arbitre, à la faculté de juger, de chacun.

4. CLASSER SELON LES JUGEMENTS

Nous pouvons maintenant tenter d'ordonner les différentes conceptions sous-jacentes dans les articles du Monde.

4.1. DU JUGEMENT MORAL : LA CONSCIENCE

L'éthique est donc le plus souvent confondue avec le *jugement moral*. Selon une filiation qui va de Kant à Rawls, il s'agit, pour chaque individu, de discriminer entre le juste et l'injuste,



le bien et le mal. Or, nous avons là affaire à deux notions différentes de la morale, certes bien connues depuis Aristote (Ethique de Nicomaque), mais confondues dans la vulgate managériale. Celle-ci ne fait pas la différence entre ces deux propositions: « Il est *mal* que l'entreprise falsifie sciemment ses comptes » et : « Il est *injuste* pour les autres qu'elle le fasse ». Dans le second argument, la référence à la morale de sa conduite implique un *jugement d'opportunité* (cela va par exemple à l'encontre des intérêts des actionnaires), alors que le premier relève davantage de l'impératif catégorique.

Par exemple, Bill Gates peut argumenter sur le caractère « injuste » de sa stratégie prédatrice (ce que n'ont pas manqué de faire ses avocats), alors qu'il lui serait plus difficile de se défendre sur le terrain du « mal ». On est dès lors cantonné à l'éthique de conviction (je le fais parce que c'est mon devoir, et que je juge que c'est bien : « *Fais ce que dois* »)²³

4.2. DU JUGEMENT SOCIAL : LA LEGITIMITE

Une deuxième approche repose sur le *jugement social* : est jugé « moral » ce qui répond aux «(bonnes) mœurs de la Société » Mais, comme on l'a vu dans les articles, entre le bon et le mauvais, le normal et l'anormal, le légitime et l'illégitime, le licite et l'illicite, que de confusions, volontairement ou non, entretenues ! Le recours aux *conventions de moralité* (comme Gomez parle de conventions d'effort) implique que celles-ci soient majoritairement acceptées au sein d'un groupe social, voire par l'ensemble de la Société.

Dans cet esprit, les segmentations sociales s'opèrent en l'occurrence largement en fonction des représentations du Monde, et plus particulièrement de l'attitude à l'égard du *sentiment religieux*²⁴. Les mythes véhiculés par la religion dominante induisent des pratiques sociales guidées par des conventions chargées de *moralisme*, à défaut de moralité.

Les articles du Monde évoqués ci-dessus portent à réflexion, qu'il s'agisse du moralisme, ou de la moralité à l'égard de faits de Société, susceptibles d'entraîner des cas de conscience individuels en termes de morale kantienne : fumer (ou laisser fumer, ce qui est différent) du haschich, porter (ou laisser porter) une arme à feu, porter (ou importer) des contrefaçons, demander pardon (pour soi ou pour son entreprise) pour une attitude idéologique condamnée, etc.

²³ Cf. la phrase célèbre de Kant « Devoir : mot sublime, etc. »

²⁴ Jean-Pierre Vernant (par exemple, dans « Mythe et religion en Grèce Ancienne » Seuil 1990) souligne cette imprégnation du religieux et du politique, notamment lors des cérémonies sur *l'agora* (il parle de « *religion civique* » page 55 et s.)



Mais l'on entre vite dans la *casuistique* : par exemple, le fait qu'une entreprise fasse notoirement du mécénat obéit davantage à une teinture de moralisme, d'ailleurs vague (sauver ou entretenir le « patrimoine culturel ») qu'à un véritable acte moral.²⁵ En revanche, le fait que sur un marché, les forains interdisent aux SDF de ramasser les fruits invendus et invendables (cas stigmatisé par les médias) entraîne un jugement plus empreint de moralisme que de moralité. Inversement, si un directeur d'hypermarché s'autorise à livrer gratuitement et discrètement certains produits à des associations humanitaires (parfois au risque de son emploi, comme c'est arrivé), on peut interpréter cette pratique comme un acte relevant de l'éthique de conviction plus que de responsabilité, et, par conséquent, « moral », puisque découlant de son libre-arbitre, au risque d'aller contre ses intérêts (mais aussi de ceux de ses mandants)

Toutefois, le jugement social renvoie avant tout à la notion de *légitimité*, dès lors que le débat s'instaure plus au plan institutionnel qu'individuel. Dans une Société suffisamment homogène, les attentes en matière de rôle imparties à l'entreprise sont elles-mêmes suffisamment convergentes. Dans une Société éclatée, les attentes diffèrent, et, en conséquence, l'*anomie* se traduit en conflits d'intérêts : à Toulouse, les salariés et les dirigeants d'AZF défilent pour conserver l'usine sur le site, dans le temps où les habitants manifestent pour son départ. Plus largement, les jugements relatifs à ce qui est « bon », « juste », « normal » pour la Société (« le public », « les citoyens », etc.) s'entrechoquent au gré des intérêts catégoriels ou micro-sociaux : le point de vue antagoniste est alors catalogué comme « immoral ».

Ainsi, continuer à étendre les porcheries bretonnes est jugé de nos jours (ce qui n'a pas toujours été le cas) « immoral », à défaut d'être illicite : dans Le Monde du jour précédant les articles évoqués ci-dessus, on annonçait que le préfet avait finalement, après l'avoir autorisé en première instance, interdit l'extension d'une porcherie industrielle, sous la pression d'organisations représentant les « citoyens ». Ce revirement traduit moins la reconnaissance de l'immoralité que l'aveu d'une *perte de légitimité* de cette activité, qui ne peut plus exciper de la création d'emplois et de richesses - du moins en proportion équivalente à celles du tourisme : les citoyens sont alors les consommateurs d'eau, les rurbains, les touristes et les entreprises souffrant de cette nuisance.

²⁵ Dans Le Monde du 27-28 octobre 2002, Bernard Arnault, présenté comme « mécène d'entreprise » déclare sans ambages : « *Je voulais rassembler les collaborateurs du groupe sur autre chose que le cash-flow. Avoir des marques exceptionnelles, une très bonne rentabilité et être le premier au monde dans des entreprises d'artisanat de luxe, c'est un peu sec. On ne peut motiver des équipes uniquement là-dessus. Notre action de mécénat permet de réunir tout le monde autour de valeurs qui subliment (sic) la gestion d'une entreprise* »



Cette dernière observation montre que le jugement de légitimité peut s'analyser en termes de recherche du *bien-être collectif* optimal, au travers de « *trade-off* », d'arbitrages entre les satisfactions liées à la production et à la consommation d'utilités plus ou moins légitimes. On glisse alors du jugement *social* vers le jugement *économique*. (externalités)

Il convient de rappeler que les *stakeholders*, dans la littérature managériale nord-américaine sont des institutions organisées, ayant pignon sur rue. Ces lobbies défendent clairement leurs intérêts, et entendent promouvoir leur éthique collective. Leur légitimité s'inscrit donc dans une *logique institutionnelle* forte, davantage que sur une argumentation qui se fonderait sur la défense d'intérêts plus ou moins généraux (et généreux). Leur légitimité passe donc plutôt par la *moralité* de leur action que par une exigence morale (en témoigne de façon flagrante la National Rifle Association).

4.3. DU JUGEMENT ECONOMIQUE : L'OPPORTUNITE

Une troisième approche, fort courue en management, repose donc sur un *jugement économique* : optimal, non optimal, rationnel, irrationnel, utile, non utile. Le benthamisme imprègne à l'évidence la vulgate libérale, et les chartes éthiques en sont un bon exemple. Notons que la vulgate marxiste s'est efforcée également de s'appuyer sur des jugements économiques : plus généralement, les *orthodoxies* se fondent sur des théories générales holistes, comme l'a montré Hayek, lequel a stigmatisé leur éthique sous-jacente, empreinte de scientisme (notamment in : « Scientisme et Sciences sociales »)

L'idée centrale du jugement économique « moral » dans les affaires tourne autour de l'argument, fort discutable au demeurant, selon lequel « *bien mal acquis ne profite jamais* ». Les turpitudes dénoncées dans l'affaire Enron ont eu les conséquences que l'on sait sur les capitalisations boursières. De même, les indemnités gigantesques auxquelles Philips Morris est condamnée tiennent moins à la nocivité du tabac (le « Tu ne tueras point ») qu'au fait de l'avoir caché sciemment (le « Tu ne mentiras point ») aux consommateurs (in Le Monde du 8 octobre)²⁶. Dans cette veine, les industriels agro- alimentaires craignent d'être accusés d'avoir caché l'impact sur l'obésité et la santé publique. Après tout, acheter un hamburger est un problème d'éthique individuelle, qui peut se ramener éventuellement à un cas de conscience individuelle (dois-je le faire ?), au même titre que copier un logiciel, espionner un

²⁶ Noté, dans Les Echos du 16 octobre 2002, les propos tenus par Lyne Sharp Payne, professeure d'éthique des affaires à la Harvard Business School : « *L'image que mes étudiants ont des dirigeants n'est plus du tout celle qu'ils avaient quand ils ont commencé leurs études. Les scandales leur ont fait comprendre que la responsabilité d'un patron va au-delà de l'intérêt purement financier de l'entreprise : ils réalisent que les dirigeants ont des comptes à rendre non seulement aux actionnaires, mais aux employés et à la société en général* »



concurrent, et maintes autres pratiques. Saint-Gobain provisionne en vue de procès relatifs à sa filiale Isover (disparue de longue date), productrice de panneaux en amiante : l'enjeu du procès sera alors de « savoir si Saint-Gobain savait », nous ramenant à un jugement d'ordre moral (comme dans l'affaire du sang contaminé).

Mais les choses sont moins simples qu'il n'y paraît : au travers du jugement « moral » d'autres bases de jugement viennent étayer les arguments permettant d'évaluer le degré de « moralité » (légitimité) d'une conduite, d'une éthique personnelle. Ainsi, le jugement *esthétique* (beau, laid, harmonieux, non harmonieux)²⁷ imprègne l'éthique de l'écologie, comme l'a montré notre ministre Luc Ferry²⁸, mais aussi l'image du corps « sain » (longtemps, un corps replet a été un indice de prospérité – ce qu'il est resté dans maintes Sociétés).

En d'autres termes, la nature du jugement économique (est « bon » ce qui nous rapproche de l'optimum de bien-être, mais aussi esthétiquement satisfaisant – une théorie « harmonieuse » pour reprendre le mot de Bastiat) est sous-tendue par des jugements sociaux, qui interfèrent dans la représentation de ce qui moralement satisfaisant – quitte à entraîner une déviation de la « rationalité » économique. Ceci est connu de longue date des ethnologues (on pense aux travaux de Maurice Godelier sur « rationalité et irrationalité en économie »). Les travaux d'économie expérimentale, couronnés par le dernier prix Nobel, visent à introduire, notamment, ces considérations morales (liées, par exemple à l'empathie, réminiscence des « sentiments moraux » smithiens) dans la logique des choix. On sort ainsi d'un univers pigovien, de pure satisfaction de l'intérêt individuel.

Par exemple, dans le jeu radiophonique du « Quitte ou Double », on est en droit de se demander si, dans le choix d'arrêter ou de continuer, le candidat est davantage contraint par la rationalité économique (évaluation de la relation risque- gain, au regard de ses connaissances) ou par l'« atmosphère » (présence du public ou de ses proches, pour lesquels ce « ne serait pas bien » d'arrêter... ou de continuer)... comme l'ont montré des expérimentations dans les magasins ou les comportements de foule. En conséquence, l'« atmosphère morale » (autre version du « morale hazard ») pourra influencer « rationnellement » le décideur, le faisant dévier de la pure rationalité économique.

²⁷ Cf Renan : « *En face d'une action, je me demande plutôt si elle est belle ou laide, que bonne ou mauvaise, et je crois avoir là un bon criterium* » (op. cit. p.12)

²⁸ Son dernier ouvrage (Comment réussir sa vie) s'inscrit très largement dans la problématique que nous avons adoptée. Notons toutefois que, d'emblée, il précise que, « *sauf exception* », il ne fera pas la distinction entre l'éthique et la morale dans cet ouvrage, ce que, à notre sens, dément sa teneur.



Ces trois modes d'approche du jugement « moral » s'interpénètrent à l'évidence dans le processus de décision stratégique. La *logique d'action* prend une forme hybride, et se fonde sur des représentations qui ne laissent pas d'être, soit convergentes, soit antagonistes. Il en découle, au plan individuel, des *cas de conscience*, et au plan de l'organisation, des effets sur la capacité concurrentielle. Dans le « système de décision », que l'on peut approcher, par exemple, à l'aide de cartes cognitives, les référentiels, c'est-à-dire les normes et les conventions risquent de s'entrechoquer, provoquant l'*indécision*. On posera que le décideur « tranche » le nœud gordien de la morale en accordant, dans l'« inconscient de sa conscience » (que les freudiens veuillent bien nous pardonner cette énormité...mais nous sommes ici plus proches de Jung) le primat à un « mot d'ordre » plus qu'aux autres, c'est-à-dire à une « doctrine » (au sens large) plus qu'à une autre. On parlera, par référence à Bourdieu, de *doxa*.

5. CLASSER SELON LES DOXAS

Tant en management stratégique qu'en théorie des organisations, les débats sur la phénoménologie de l'éthique renvoient à d'autres notions connexes, comme la confiance, les conventions, voire la transaction. Une classification des niveaux de référence dans les représentations de la confiance (inspirée du travail de Baumard sur les « organisations déconcertées »), permet de décrypter les types de jugements et de décisions dans leur dimension éthique, ou envisagées sous l'angle éthique. A cet titre, on é(in)voquera donc la *doxa* servant de base de légitimation éthique aux choix et aux décisions stratégiques. Dans cet esprit, nous déclinons les *doxas*, depuis celles dont le caractère holiste est patent, jusqu'à celles qui reposent sur une attitude individualiste.

5.1. LA DOXA GNOSTIQUE : L'IMPERATIF CATEGORIQUE

La *doxa gnostique* se réfère à une croyance profonde, qui relève de la conviction, de type « *credo quia absurdum* » loyoliste, opposé au « *credo quia rationalis* » spinoziste, voire au pari pascalien. Proches des convictions religieuses, les croyances « paranormales », « non rationnelles » (pratiques magiques, astrologie, sectes, etc.) sont également susceptibles d'influencer la représentation du « bien » et du « mal ».

Toutefois, à côté des convictions religieuses, ou apparentées, d'autres « fois du charbonnier » ont hanté les siècles récents : libéralisme, marxisme, foi dans le progrès, dans l'Etat, dans la Raison pure, dans le marché etc. La rhétorique managériale nord-américaine



(sans parler de la rhétorique politique) est ainsi fortement imprégnée de cette *doxa* gnostique, mi-religieuse, mi-sociétale, entre le messianisme et le « smithianisme ».

Ainsi, ²⁹le caractère « *visionnaire* » prêté à l'entrepreneur dit « schumpétérien » n'est pas sans faire référence aux grands mythes de l'Humanité, depuis l'oracle de Delphes jusqu'au Gourou de la Finance. L'entrepreneur serait alors un esprit supérieur (le Surhomme nietzschéen ?), pouvant capter des connaissances que le commun des mortels ne saurait appréhender, et dont pourtant il bénéficiera finalement. L'entrepreneur est donc plus prométhéen que schumpétérien : cueillant les fruits de l'arbre de la connaissance, il est à la fois plus « moral » que ses congénères (il fait ce qu'il doit faire) et plus « immoral » (il met en cause l'orthodoxie). C'est sans doute pourquoi le statut de l'entrepreneur « visionnaire » est, dans une Société, si ambigu au regard de la morale, de l'éthique, et de la déontologie, au point qu'il en devient des plus inconfortables (pensons à un Bill Gates, aux start-ups). Son éthique personnelle le met en marge de la *doxa* dominante : idée qu'exprime finalement Schumpeter dans sa célèbre phrase, selon laquelle ce ne sont pas les marxistes qui ont fait le lit du socialisme, mais les Rockefeller, les Vanderbilt, etc., c'est-à-dire les *undertakers*. Un puritain comme Veblen voue aux gémonies ceux qu'il appelle les « affairistes », et encense les « capitaines d'industrie », qui reviennent à l'orthodoxie de la libre-concurrence et de l'organisation à la recherche du « *one best way* ». ³⁰

Le degré d'acceptation d'une gnose est lié largement à son *encastrement historique et géographique* –quitte à accepter certaines « hybridations » (christianisme et animisme ou shintoïsme, par exemple). Toutefois, les gnoses ont vocation au holisme : elles excluent les autres représentations du Monde. La foi dans l'accomplissement individuel (thomisme, *beruf*) exclue en principe toute autre référence à ce qui sera considéré comme une hétérodoxie, soumise à l'anathème.

Cependant, l'encastrement implique une relation interactive entre l'*objet* de la foi (le sentiment religieux)) et sa *manifestation* : règles de conduite, mais aussi herméneutique (interprétation de la doctrine). Max Weber a parfaitement illustré, avec beaucoup de nuances, ce passage de la *foi* chrétienne (reposant sur le Décalogue biblique) à l'*éthique* du

²⁹ Cette réflexion nous a été suggérée par Frédéric Le Roy au cours d'un débat socratique... Nous avons retrouvé des propos très proches dans l'ouvrage cité de Luc Ferry (notamment sur « artistes et entrepreneurs », page 197 et s.)

³⁰ Plus largement, on pense à la diatribe de Pascal contre les trois « concupiscences » (passions, pulsions) : de la chair, du pouvoir et du savoir. (cf. notre ouvrage de citations)



protestantisme, qui reste une interprétation des règles de conduite individuelle au regard de la *doxa*.

Il en résulte que les *exégèses* sont multiples et évolutives, et qu'elles sont liées à l'encastrement. Par exemple, la foi dans les vertus *a priori* du marché et de la libre-concurrence, présentées comme voulues par Dieu dans l'univers WASP³¹, est tempérée par les adaptations qui en sont faites par les hommes d'affaires dans leur éthique personnelle, contraignant la puissance publique à ériger des *guidelines* et autres codes de « bonne conduite ».³² La justice des Hommes vient suppléer les arcanes de la justice de Dieu.

Il n'en reste pas moins que les convictions religieuses, et, plus largement *idéologiques*, propres à chaque décideur, imprègnent sa représentation du Monde : en matière de morale d'abord (sur le Bien et le Mal), et, ensuite, pour lui fixer des règles de conduite personnelles, son éthique. Bien entendu, le stratège pourra afficher son agnosticisme, ou, plus simplement, son scepticisme, et, encore plus simplement, son ignorance ou son indifférence. Il n'en reste pas moins que le « climat religieux » ou gnostique – du moins est-ce une hypothèse, dont la vérification interpelle le cognitif – va baliser son cheminement dans le cours de la prise de décision.

5.2. LA DOXA SCIENTISTE : ENTRE RAISON DE LA MORALE ET MORALE DE LA RAISON

La *doxa scientiste* se réfère à une argumentation rhétorique, logico-mathématique, hypothético-déductive. L'argument majeur consiste à (dé)montrer que les déterminismes identifiés par la Raison conduisent au meilleur des Mondes – celui où, par son libre-arbitre, l'individu optimise ses choix, et où la Société maximise le bien-être collectif.

Dans les Temps Modernes, la Contre-Réforme, illustrée par le Discours sur l'Histoire Universelle de Bossuet, développe une conception de l'Histoire axée sur la toute-puissance de la Providence, impliquant l'idée selon laquelle les convulsions de la Société obéissent à un Ordre « moral ». La Philosophie des Lumières remet en cause cette métaphysique axée sur la Religion sur deux plans, qui aboutissent à l'orthodoxie libérale scientiste (au sens de Hayek), sur deux plans : celui de la toute-puissance de la Raison, et celui du libre-arbitre.³³

³¹ Cf. certaines citations très éclairantes (et étonnantes pour un Européen, au sens de Henry – pas William-James) à ce propos dans notre ouvrage, mentionné supra, de citations (avec L. Boyer).

³² Après tout, le législateur, en imposant de mentionner que fumer nuit à la santé, a peut-être songé à assurer le salut de l'âme des producteurs de tabac ! A voir les acrobaties pour réduire la taille de l'avertissement relatif à l'abus d'alcool, cette « dimension » morale semble bien absente dans cette dernière profession !

³³ Voir notamment K. Pomian, « L'Ordre du Temps » (Gallimard), page 71 s. (sur les rapports entre la linéarité du temps et la scientificité de l'histoire)



- En premier lieu, la « *morale de l'Histoire* » obéit à un « *sens* » qui relève de l'ordre, non de la Providence, mais de la Raison. Les propositions et scolies énoncées dans l'Éthique de Spinoza sont relayées par les monades leibniziennes et le fameux « Principe de Raison Suffisante ». Hegel pose que « le réel est rationnel » -quitte à supposer « les ruses de la raison », omniprésente dans nos actes.

En d'autres termes, Dieu, ou la Nature, ou l'Être Suprême, est rationnel. Il en résulte que les conduites des hommes sont dictées par des *règles de raison*, et qu'elles peuvent s'énoncer sous une forme logico-mathématique, à l'aide des catégories de l'entendement kantienne. En conséquence, l'éthique de chaque individu est fondamentalement, mais aussi ontologiquement (de par sa nature de règle de conduite), conditionnée par des lois qui dépassent chaque individu.

Concrètement, cela signifie que l'on ne saurait juger la stratégie adoptée par un individu sous le seul angle de la morale « religieuse » ou « métaphysique », mais au regard de l'*adéquation* à des « *lois naturelles* ». Des lois du marché, on déduit logiquement des *règles de conduite* stratégique qui seront jugées par certains « immorales » (on pense à John Stuart Mill et à la « *Dismal Science* » de Carlyle), mais considérées dans l'idéologie libérale comme conformes à la « morale des affaires ».

-En second lieu, l'individu, être doué de raison, imprime son *libre-arbitre* dans ses choix. Procédant par induction (perceptionnisme de Berkeley), il reconstruit les faits (empirisme humien : thèse de conjonction constante). En d'autres termes, la morale ne dicte plus ses choix, ceux-ci sont désormais soumis à l'ordre de la Raison, donc à des lois naturelles, émanant d'une autorité suprême : scientisme et déisme font alors bon ménage, qui imprègnent la religiosité WASP.

Cependant, l'individu va se trouver confronté aux problèmes moraux, au travers de sa vie en Société. Celle-ci s'édifie sur la base d'un *contrat naturel* (contrat social dominé par la volonté générale pour Rousseau, contrat librement consenti entre individus pour Locke). La Main Invisible est alors tempérée, pour Smith, par les « *sentiments moraux* » (empathie, appartenance à un groupe) qui dictent les rapports entre individus et constituent le ferment social. On débouche sur le *moralisme* des *Pères Fondateurs* de la Démocratie américaine.

La *morale* individuelle axée sur le Devoir se délite ainsi en une *éthique utilitariste* (« il y va de ton intérêt de bien te conduire avec les autres ») propre au benthamisme. Mais l'utilitarisme révèle toutes les ambiguïtés de la démarche éthique : ainsi, John Stuart Mill



inclut dans le concept d'utilité des notions morales, en s'attaquant, notamment, à la violence contenue dans le message libéral de la « jeune démocratie américaine »³⁴. Dans sa conception rationaliste, l'utilitarisme laisse les individus exprimer librement leur *intérêt personnel* : les utilitaristes ne font alors que suivre les observations des moralistes français du dix-septième siècle (Pascal, La Fontaine, La Rochefoucault, La Bruyère)³⁵. Cet opportunisme n'est alors contraint que de deux façons : l'individu s'auto-limite par son libre-arbitre, et le sentiment du Bien (comportement « moral ») ; l'individu est limité de l'« extérieur » - soit par les lois naturelles (Smith), soit par des conventions (Rousseau), soit par l'Etat (Hegel) – auxquels *cas l'éthique personnelle est régulée par des règles, des codes de « bonne conduite »*.

Pour illustrer nos propos, reprenons le cas de Philips Morris. L'orthodoxie libérale interprète de façon scientiste ses problèmes stratégiques, en évacuant de cette interprétation toute référence à la « morale » (judéo-chrétienne). Il lui suffit de constater empiriquement une baisse de la valeur boursière. L'explication inductive repose sur les faits - l'amende de 28 millions de dollars, suite à la plainte d'une fumeuse « qui n'avait pas été avertie des conséquences dommageables de son acte ». Mais on observe que la baisse en Bourse n'est pas aussi importante qu'on pouvait en déduire logiquement du montant de l'amende et des procès à venir – ce qui s'explique par la stratégie de diversification du groupe vers l'agro-alimentaire, qui convient aux actionnaires. Il n'est donc pas nécessaire de se référer à une sorte de « punition morale ». En revanche, l'orthodoxie libérale traduit cette péripétie en montrant que la firme, soumise à cette *pression « morale »* (moraliste ou moralisante : dans les films d'Hollywood, jusqu'aux années 60, les héros « marchent » au whisky et fument allègrement !), réoriente ses DAS dans des activités « correctes »-en fait, répondant aux besoins exprimés par la nouvelle demande sociale, prisonnière de ses (ces) nouvelles représentations mythiques.³⁶

³⁴ Cf. Les notations de Michel Chevalier, à la suite de son voyage aux Etats-Unis, dans notre ouvrage de citations

³⁵ Rappelons cette pensée terrible de Pascal : « *Tous les hommes se haïssent naturellement l'un l'autre. On s'est servi comme a pu de la concupiscence pour la faire servir au bien public, mais ce n'est que feindre, et une fausse image de la charité, car, au fond, ce n'est que haine* » Ailleurs, il règle le sort de la « morale scientiste » : « *Le monde est d'autant plus corrompu par cette maladie de l'âme, qu'elle se glisse sous le voile de la santé, c'est-à-dire de la science* »

³⁶ Au demeurant, les fonds de pension « éthiques », à connotation morale, ne connaissent pas de surcapitalisation boursière – au point qu'on a créé des fonds axés sur le « *vice business* » (« *Le vice a la cote* » Libération 30 août 2002, p.17). Il sera intéressant de confronter les performances boursières, pour savoir si, effectivement, « *ethics pays* », ou, si, au contraire « *vice pays* ». Rappelons les sept péchés capitaux selon les thomistes : l'avarice, l'envie, l'orgueil, la gourmandise, la luxure, la colère et la paresse. Hormis le dernier, les règles de conduite (éthique) des affaires prédisposent davantage à endurer les affres infernales que les délices paradisiaques... Au demeurant, le vrai placement « moral » serait celui qui laisse un coût d'opportunité, dans la



Au total, la *doxa* scientifique débouche sur une conception *amoral* des comportements stratégiques, sous prétexte d'objectivité. On serait tenté de dire que, moins on s'occupe de « morale », plus on se rapproche d'une situation d'optimalité –ce que l'on pourrait appeler le « syndrome de Pareto ». Décidément, « la morale se moque de la morale » !

Il est remarquable d'observer que les recherches économiques actuelles s'orientent, à l'extrême, sur deux attitudes opposées. D'un côté, les travaux autour de la transaction réhabilitent l'opportunisme individuel et la position des Pères Fondateurs, très explicitement chez Williamson; de l'autre, tout un courant, autour de Rawls et de Sen, tente de réintroduire la morale dans l'optimum économique, plus autour de la notion de Justice que de Bien « en soi ». En revanche, en management stratégique, le débat se concentre avant tout sur la question de la morale dans les instruments et les modalités de prise de décision. On s'appuie alors sur ce que nous appellerons la *doxa technicienne*.

5.3. LA DOXA TECHNICISTE : GERER LA MORALE, OU MORALISER LA GESTION ?

L'orthodoxie libérale est donc, répétons-le, ontologiquement *amoral*³⁷. Il en va de même des orthodoxies à vocation holiste héritées du dix-neuvième siècle- positivisme, marxisme³⁸ et autres *doxas* en « ismes ». Le paradoxe veut que ces *doxas* s'inscrivent dans une perspective de Progrès, qu'elles entendent ainsi contribuer à accroître le bonheur de chaque individu, jusqu'à prôner l'utopie d'une fin de l'Histoire, de la « disparition de l'esclave », pour citer Hegel. Dans cet espoir, le développement de la Science, de Comte à Renan,³⁹ se traduit par l'amélioration des techniques, et, partant, par le pouvoir des « ingénieurs », de Saint-Simon à Veblen.

Le management s'inscrit dans ce *rêve ambigu* – ses détracteurs diraient qu'il entend contribuer au bonheur des individus en les rendant plus esclaves (y compris de ce que lui –le « management – entend définir par « bonheur »). En témoigne l'image controversée de Taylor : quaker, animé des meilleures intentions, il subira l'opprobre de ceux dont il entendait

mesure où son rendement serait systématiquement inférieur à celui d'un placement immoral –si ce n'est qu'il vous apporte l'éternité (pari pascalien).

³⁷ Cf Walras (cité par Michéa, op. cit., page 182) : « Il n'y a pas à tenir compte ici de la moralité ou de l'immoralité du besoin auquel répond la chose utile et qu'elle permet de satisfaire. Qu'une substance soit recherchée par un médecin pour guérir un malade, ou par un assassin pour empoisonner sa famille, c'est une question très importante à d'autres points de vue, mais tout –à- fait indifférente au nôtre »

³⁸ Telle n'est pas, vis-à-vis du marxisme, la position de Michel Henry.

³⁹ Lu chez Sainte-Beuve (Causeries du Lundi, Tome V) la mise en garde suivante : « Aujourd'hui, c'est l'ingénieur qui a le pas et qui triomphe. Ne nous en plaignons point, mais rappelons-nous l'autre partie de nous-même et qui a fait longtemps l'honneur le plus cher de l'humanité »



réduire la fatigue et augmenter le salaire, donc leur « rendre justice », sachant que « ce n'était pas à eux de penser », mais aux « ingénieurs ».

Au cours du XX^e siècle, le management a développé des outils de gestion et de décision, dont l'objet (« amoral », donc) consistait avant tout à accroître le « fameux » couple efficacité- efficacité, transmué par la suite, au plan stratégique, en « impératif de compétitivité » (couple positionnement -avantage). L'absence de référence aux questions morales est flagrante dans la plupart des manuels ⁴⁰.

En caricaturant la *vulgate managériale*, celle-ci pourrait s'exprimer ainsi :

- -Il s'agit d'*organiser* les ressources, les capacités et les compétences de la meilleure façon possible, afin d'obtenir la meilleure relation possible, en termes de coût- volume- profit, sur chacune des activités (technologie- produit- marché).
- -Cette organisation doit reposer sur des *procédures* « rationnelles », découlant d'une démarche « scientifique » (mythe du *one best way*). Ces procédures ont trait à la conception, à la mise en œuvre et au contrôle des décisions (notons que le management stratégique est également conçu –*designed*- dans ces termes de la *doxa* techniciste).
- -Les *choix stratégiques* sont dévolus à des « agents » -les managers- garants de la réalisation des objectifs – en y incluant des buts très généraux comme « œuvrer dans l'intérêt général » -ce dernier restant généralement à définir, au-delà d'une énumération platonique des diverses « parties prenantes ».

A partir des années 75, le retour aux Pères Fondateurs entraîne une *individualisation* des relations inter et intraorganisationnelles, par le retour au primat du *contrat*, comme fondement de la structuration sociale. Il en résulte une sorte de « *retour de la morale* », dans la mesure où la morale voudrait que le contrat soit « *juste* » : juste aux plans *commutatif* (égalité de devoirs, par exemple entre le salarié et son employeur : le contremaître a autant – voire davantage- de devoirs que son subordonné) et *distributif* (égalité de droits, par exemple entre l'entreprise et son client- centrale d'achat, consommateur-, entre le sous-traitant et le donneur d'ordre, etc.).

Ce retour à l'orthodoxie libérale va dès lors entraîner la mise en œuvre d'outils de gestion managériaux destinés à régler les problèmes de justice en termes *contractuels* (paradigme de la transaction), et, en cas de désaccord, en termes *pénaux* (paradigme de la *régulation*, au sens

⁴⁰ Il est symptomatique que le modèle SWOT ne retienne du modèle LCAG que cette dualité organisation – environnement, sans approfondir la question de la détermination des buts (ceux-ci sont simplement posés, et se ramènent peu ou prou à la valeur pour les propriétaires –les actionnaires).



nord-américain). Dans cet esprit, il est « *juste* » que le salarié soit régulièrement évalué, sur la base de son contrat de travail, afin de vérifier qu'il a « bien » accompli ce qu'il « devait » faire (commutation), et que sa « récompense » soit conforme à ce dont il a droit (distribution).

Mais la conception d'un tel programme de résolution du problème de justice se heurte à un obstacle préjudiciel. La justice consiste, en effet, « à *faire le bien d'autrui, au mieux, et, au minimum, à ne pas faire ce qui peut nuire à autrui* » : cette situation d'*altérité*, agonique, (Martinet) est au demeurant consubstantielle à la stratégie. Mais, dès lors que l'on se réfère à une représentation du Monde fondée sur des relations individuelles, il importe de définir l'« autre ». On est inéluctablement, « par nécessité », contraint de *hiérarchiser*, de donner un ordre de priorité : certains « autres » occupent une position plus stratégique que d'« autres ».

Faute d'une telle hiérarchisation, l'explicitation de l'impératif de « justice morale » se traduit par des propositions très générales, dont on n'imaginerait mal que soit formulées dans les mêmes termes les propositions contraires : imagine-t-on une entreprise déclarer qu'elle ne souhaite pas proposer des produits au meilleur rapport prix-qualité, qu'elle ne souhaite pas protéger l'environnement, qu'elle ne tient pas compte de la santé physique et « morale » de ses employés ? Telle est la limite majeure de la « *philosophy of management* » ou des Chartes Ethiques.

Cette hiérarchisation des intérêts, voire de la « bienveillance » (*goodwillness*, si proche de *Godwillness*) envers les autres s'inscrit dans les *champs d'action* de la stratégie. L'approche *lewinienne* du champ met en lumière les stratégies intra-organisationnelles : nous sommes d'autant plus portés à la bienveillance, sensibles à l'« injustice » que les gens ou institutions (service, atelier, entreprise) nous sont *proches* : dans l'« affaire Lu », les salariés non-Nantais de Danone ont ainsi fait preuve d'une remarquable indifférence.

Or, cet *effet de proximité* ou d'éloignement peut s'expliquer en termes utilitaristes, sans qu'il soit besoin d'invoquer la morale. Il suffit de remarquer que les plus sensibles à l'injustice faite « aux autres » se sentent concernés directement (elle entraîne des effets sur leur propre situation) ou indirectement (elle accroît la vulnérabilité, et le risque que la même chose vous arrive). En revanche, on peut penser que les plus indifférents sont sensibles à l'injustice qui serait causée par le fait que le maintien de la « situation acquise » entraînerait pour leurs



bénéficiaires une *rente* (les droits sont supérieurs aux devoirs), et, pour eux-mêmes, un *coût d'opportunité* (ils ne touchent pas ce à quoi ils *estiment* avoir droit).

Une autre interprétation s'appuie sur la notion de *champ de forces*, conception inspirée de l'Ecole de Bourdieu, tant aux plans intra qu'interorganisationnel. Chaque groupe, défendant ses intérêts, sera attentif aux droits et devoirs des autres, notamment, comme le montrent Cyert et March, lors des négociations budgétaires. Si l'organisation managériale possède suffisamment de pouvoir de marché, elle peut se permettre d'accorder des excédents de ressources pour éviter les conflits engendrés par ceux qui « *crieraient à l'injustice* » (nous en avons maints exemples dans nos propres organisations bureaucratiques !). Mais, ce faisant, la génération du slack va « *externaliser l'injustice* » : celle-ci sera supportée par les partenaires (sous-traitants, distributeurs, consommateurs), au travers des effets de dépendance et des transferts de surplus.

Il est dès lors moins paradoxal qu'évident que les *discours stratégiques*, fortement structurés par des techniques de communication éprouvées, s'attachent davantage, sous couvert de « morale », à souligner les droits et devoirs de chacun qu'à s'efforcer de justifier les captations de surplus. Les *chartes éthiques* ont pour tâche de sensibiliser les agents à leurs *devoirs*, les stratégies d'*image* (publicité, mécénat, etc.) de mettre en valeur les actions destinées à satisfaire les droits des parties prenantes.

Le cas le plus intéressant est sans nul doute celui de l'attitude face aux problèmes *d'environnement*. Il était logique que, conformément à la *doxa* libérale, les Etats-Unis n'en fissent pas une affaire « morale » : si l'on estime que la préservation de l'environnement est susceptible d'augmenter le bien-être collectif, cela doit se traduire par un surcroît de droits pour le « citoyen » (généralement cantonné au « public américain »). En conséquence, il est logique que des devoirs supplémentaires incombent aux producteurs de nuisances –qu'il leur appartient de défalquer de leur profit, au travers, notamment, d'une taxation- sans qu'il leur incombe nécessairement de réduire par eux-mêmes ces nuisances.

On trouve une parfaite illustration de la *doxa* techniciste (managériale) dans un article de Porter consacré aux investissements écologiques⁴¹. Loin, affirme-t-il, d'être une charge engendrée par de vagues considérations morales, les investissements écologiques constituent une source *d'avantages concurrentiels* : machines plus économes en énergie, meilleure

⁴¹ Rapporté dans : « Les constructeurs : Porter » in RFG septembre-octobre 2001



adéquation aux besoins du client, occasion pour faire évoluer la stratégie et les procédures dans l'organisation.

Lorsque la balance entre les droits et les devoirs, censée être équilibrée au travers de la justice contractuelle, se dérègle, « il n'est pas interdit » que le conflit se porte sur le terrain de la *justice pénale*. Le jugement rendu le 8 octobre 2002 par le T.G.I. de Créteil en donne une illustration exemplaire (Le Monde du 19 octobre). On peut alors se demander si la question « morale » (le Bien et le Mal) ne rentre pas par la porte du tribunal, au travers du juste et de l'injuste.

En l'occurrence, une chargée de clientèle du Crédit lyonnais avait encouragé deux chômeurs à placer leurs économies (environ 700 KF, 1222.000 euros) en Bourse. Les placements s'étant révélés désastreux, l'employée avait alors incité ces personnes à obtenir des découverts, à utiliser l'épargne de leur fils (sans son consentement). Le déficit finit par atteindre une « somme astronomique » (près de 500.000 euros), alors que le Crédit Lyonnais avait perçu près de 700.000 euros en commissions et honoraires. A ce moment, la Banque bloque les comptes et ordonne la saisie des biens du couple. Le tribunal a condamné la banque à rembourser près de 500.000 euros.

On pourrait, à l'instar des médias qui ont relaté l'affaire, porter le débat sur le terrain « moral » : le Crédit Lyonnais (ou l'employée) a « *mal agi* » -on pourrait même imaginer une volonté sadique de nuire à ces personnes, de « profiter » de la situation, d'autant que la banque, craignant sans doute la jurisprudence, a refusé toute conciliation. Mais, en termes managériaux, on peut interpréter cette affaire en-dehors de toute considération morale, plutôt comme une faute de gestion –et c'est ce qui permet de justifier le remboursement. Il est en effet loisible de penser que la banque a suscité, dans l'état où elle se trouvait, un climat de « renforcement » du devoir (l' « *éthique d'engagement* ») de chaque employé(e) : la chargée d'affaires a donc été loyale envers son entreprise, et, dans un premier temps, efficace. Par la suite, la procédure a suivi un tour catastrophique, dès lors que la bulle spéculative s'est dégonflée : mais, après tout, les plus grands s'y sont laissés prendre. On peut imaginer que, *moralement*, cette chargée d'affaires a pu penser que ce n' « était pas bien » de laisser ces personnes avec cette ardoise, et qu'il fallait à tout prix qu'elles récupèrent leur mise –quitte à utiliser des moyens illicites, comme l'engagement, sans son consentement, des économies du « petit ». L'employée a donc dû sortir de la « Bible », c'est-à-dire des procédures à suivre strictement, comme le montre Lionel Honoré dans sa thèse : elle a donc contrevenu à son devoir d'obéissance, elle a enfreint la discipline organisationnelle. Mais on peut estimer



également, comme l'avocat des époux, maître Richard, que « *à vouloir tout faire...les banques risquent de ne pas maîtriser tous les mécanismes, et leurs salariés ne peuvent pas être compétents en tout.* », en sorte que la « Bible », en l'espèce, avait mal élaboré les procédures de décision et de contrôle.

Enfin, il est symptomatique que, inséré dans cet article, Le Monde surajoute un entrefilet relatif à la condamnation d'un délit d'initié par la COB. En réalité, la sanction se justifie davantage par *l'illégalité* que par *l'injustice*. Le juriste a édicté une règle sanctionnant l'utilisation d'informations privilégiées, en décrétant arbitrairement que ce comportement était « immoral » -arbitraire, dans la mesure où tous les pays n'ont pas la même interprétation (après tout, l'initié tire parti de l'asymétrie d'information). Ce cas nous renvoie, dès lors, sur une autre conception du rapport à la morale en management stratégique : ce que nous conviendrons d'appeler la *doxa conventionnelle*.

5.4. LA DOXA CONVENTIONNELLE : ENTRE SOCIABILITE ET OPPORTUNISME

L'homme a commencé par être un animal social : l'état de nature a sans doute exigé au départ de lutter contre les autres espèces, voire contre ses congénères, mais aussi de domestiquer celles-là et de s'assembler avec ceux-ci. La sociabilité repose, certes, sur une exigence de survie et le sens de son intérêt personnel bien compris, mais, peut-on le supposer, sur un besoin plus profond *d'empathie et de sociabilité*. La coopération au sein d'un groupe organisé s'est fondée sur un ensemble de pratiques, dont la pérennisation a forgé des conventions de toutes espèces. Telle est l'argumentation de Rousseau.

L'économie des conventions stipule que ce besoin de sociabilité (les sentiments moraux smithiens) génère un ensemble de *règles de conduite*, écrites ou non, avec sanction, pénale, ou morale, ou encore économique, que chaque individu appartenant à un groupe organisé doit intégrer dans son éthique personnelle, sous peine d'être rejeté. Ces conventions peuvent alors se substituer à certaines défaillances du marché (par exemple, l'asymétrie d'informations) : elles forgent alors ce que l'on pourrait appeler une « *morale locale* » et « actuelle », dans la mesure où elles découlent d'une *moralité* acceptée en un lieu et en moment précis (« Vérité en-deçà des Pyrénées... »)

Cette « *moralité* », qui modèle l'éthique individuelle, n'est pas la morale kantienne, transcendante. Elle résulte de *pratiques*, lesquelles engendrent, par souci de coopération, des règles d'action communes, autour de valeurs communautaires. Nul ne peut dire que la « morale » de l'omerta est « morale », et nul ne peut dire que la « morale » du Crédit



Lyonnais, dans l'exemple précédent, était « morale » (même, et sans doute surtout, si le mafieux ou la « chargée d'affaires » fait son devoir).

Le problème est de savoir si l'existence de telles conventions nous rapproche ou nous éloigne de la « morale », c'est-à-dire du *Bien* : la réponse est controversée. On connaît celle proposée par Smith, pour qui, dès l'instant que les entrepreneurs d'une même profession se réunissent « ne serait-ce que pour quelque partie de plaisir » cela se termine par « une conjuration contre le public » : en d'autres termes, les stratégies de coopération jouent sur le verrouillage, (*lock in*), créent des asymétries d'information et génèrent les *rentes* et autres diableries. Plus concrètement, comme l'avait noté Jean-Marie Courrent, la réponse de l'entrepreneur sera : « Oui, cela est mal, mais tout le monde le fait dans la profession ». Dès lors, *l'éthique conventionnelle va à l'encontre de la Morale*.

En d'autres termes, au-delà de la gnose, du logos, de la techné, on doit suggérer une vision de la morale fondée sur la phronésis (la sociabilité) et la mimésis (le conformisme).

Une autre interprétation, en revanche plus « optimiste », stipule que, conformément au « *théorème de Coase* », les conventions abaissent les coûts de transaction, en réduisant l'incertitude sur les processus, le besoin d'information et l'opportunisme : or, dès l'instant que l'on tend vers des coûts de transaction nuls, on tend vers une situation se rapprochant de l'optimum. Ainsi, on peut avancer que les conventions génèrent des règles qui conduisent à plus de moralité : « Je pourrais débaucher le commercial de mon concurrent ; mais, si je le faisais, je serais mis au ban de la profession ». Si la moralité se relie, ainsi, directement à *l'intérêt personnel*, le risque est alors celui de *l'opportunisme*, de « celui qui ne joue pas le jeu ». On retrouve ici le statut « moralement ambigu » de l'entrepreneur schumpétérien (prométhéen), qui brise les conventions, les routines en vigueur. En d'autres termes, il convient d'introduire la *métis*, la ruse et les autres stratagèmes, que l'on pourra *a priori* juger fondamentalement « immorales » : les ruses d'Ulysse n'ont-elles pas suscité la colère des Dieux ?⁴²

Or, le *postulat d'opportunisme* constitue la clé de voûte du paradigme de la transaction. Williamson rejoint l'avis quasi-unanime des moralistes, que l'on redécouvre, notamment autour de Nietzsche⁴³. Ce faisant, l'argument selon lequel la « morale de l'entreprise » (pour reprendre l'expression d'Octave Gélienier) pourrait s'inscrire dans le droit fil d'une morale

⁴² Cf Vernant, op. cit., page 79 et s. (« les ruses de Prométhée »)

⁴³ Par exemple : « *Somme toute, « l'amour du prochain » est toujours secondaire, conventionnelle pour une part et quasi arbitraire si on la compare à la crainte du prochain* » (Par Delà le Bien et le Mal – 201)



universelle, transcendante, au travers, notamment, d'une « éthique des affaires », relève de l'aporie.

Il va de soi que les *formes nouvelles de compétition* (hypercompétition, coopétition, coévolution) manifestent la recherche de l'intérêt individuel de l'entreprise. Au travers de la recherche de sources nouvelles d'avantages concurrentiels « décisifs », il s'agit de dégager des rentes et quasi -rentes, que seule la doxa gnostique est en mesure de « moraliser », en supposant que les « forces du marché » contribueront à leur destruction, à leur contestation. Dans une conception hobbsienne des relations sociales, chère à l'idéologie libérale anglo-saxonne, l'acteur individuel ne saurait vouloir a priori le bien de son prochain. Comme l'abeille de la fable « mandevillesque », seule la recherche de son intérêt lui permet de contribuer au Bien Commun.

En d'autres termes, et pour paraphraser Adam Smith, je n'attends rien de la bienveillance de Mac Do ou de Coca Cola, mais bien plutôt de l'intérêt que ces géants éprouveront à se forger de nouveaux devoirs pour répondre à mes nouveaux droits.

Et, pour conclure, comment ne pas citer à nouveau Nietzsche : « *Il n'y a pas de problèmes moraux, rien qu'une interprétation morale des phénomènes* »⁴⁴ ?

6. EN GUISE DE CONCLUSION : « SO WHAT ? »

Le but de cet article n'était certainement pas de donner une réponse « définitive » sur un sujet aussi controversé, que celui des rapports entre la morale, l'éthique et la stratégie des entreprises. Cette contribution est seulement partie de l'agacement suscité par une confusion assez systématiquement entretenue entre l'éthique et la morale, et qui n'est pas simplement le fait de jeunes chercheurs. Il est regrettable, par exemple, que, sous couvert de vulgarisation, un philosophe (Luc Ferry) assimile « provisoirement » les deux concepts.

De surcroît, la confusion des deux notions dans la vulgate des affaires n'est pas innocente. Nous avons donc tenté de montrer les points suivants.

- -Le concept de « morale » constitue en soi une redoutable question, qui navigue de la métaphysique à l'expérience individuelle. Au minimum, il nous faut distinguer les problèmes du Bien et du Mal, et les problèmes du Juste et de l'Injuste.
- -Le jugement moral est en soi une affaire de jugement individuel –si l'on accepte la position kantienne, alors que les règles éthiques sont une affaire collective, au sein

⁴⁴ Par Delà le Bien et le Mal 121



desquelles la référence à la morale repose sur une représentation « kaléidoscopique ». Tout le monde n'est pas d'accord sur cette question (on songe à Habermas)

- Ce kaléidoscope repose sur des conceptions du Monde diversifiées, depuis une conception « gnostique », « logique », « technicienne », etc., induisant des relations différentes entre l'éthique et la morale.
- En tout état de cause, la représentation du Monde des affaires est en soi amoral, et, à la limite, la confusion entre l'éthique et la morale relève d'une « ruse de la Raison ».
- Pour conclure : il n'y aurait de réelle décision « morale » que dans le cas où les conséquences iraient à l'encontre des intérêts personnels du décideur, afin de préserver les intérêts d'autrui – un anti-opportunisme en quelque sorte.

Sans nul doute en ce dernier sens, cette contribution est « morale », car elle devrait susciter maintes critiques, que nous accueillons fort volontiers.

7. BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- Arnsperger A., Van Parijs P. Ethique économique et sociale La Découverte 2000
- Baumard P. Analyse stratégique Vuibert 2000
- Boyer I. et Marchesnay M. La Stratégie en citations Editions d'Organisation 2002
- Courrent J-M Ethique de gestion : essai de description par les attitudes des dirigeants de petites entreprises Thèse Montpellier 20 février 1998
- Dawon S., Breen J. et Satyen L. The Ethical Outlook of Micro Business Journal of Small Business Management 2002 40(4) pp 302-313
- Ferry L. Qu'est-ce qu'une vie réussie ? Grasset 2002
- Mercier S. L'Ethique dans les Entreprises La Découverte 2000
- Michéa J-C Impasse Adam Smith Editions Climats 2002
- Vergara F. Les fondements philosophiques du libéralisme –Libéralisme et éthique La Découverte 2002