

**ENTREPRISE, ÉTHIQUE DES AFFAIRES ET SOCIÉTÉ :**  
**DU REGARD ACADEMIQUE A CELUI DU PROTESTANTISME**

Yvon PESQUEUX

Professeur associé, Groupe HEC

Bertrand VERGNIOL Secrétaire Général

Mission dans l'Industrie de la Région Parisienne

Fédération protestante

## INTRODUCTION

L'entreprise évolue dans la société telle une autre institution sociale : elle propose du sens aux individus qui la composent, c'est-à-dire une structuration à leurs aspirations et des significations à leur action.

Lorsque les institutions sociales classiquement porteuses de sens (État, églises, école ...) s'affaiblissent, l'entreprise tend à apparaître comme un lieu privilégié pour construire une éthique : elle devient, peu ou prou un modèle social. Ce fut le cas durant la période des années 80.

La situation de l'emploi est telle ces derniers mois que l'entreprise a perdu cette prétention et que la société ne lui accorde plus ses faveurs. Face aux autres acteurs, quelle est alors la position de l'entreprise ? Un nouveau modèle social apparaîtrait-il ?

## I. LE PROTESTANTISME DANS LE MONDE ECONOMIQUE : BREF APERCU

### A. L'hypothèse de Max Weber

#### a. L'image de la responsabilité

L'image plus ou moins connue du protestantisme dans le monde économique se résume souvent à cette formule : sens de la responsabilité alliée au sens des affaires.

Les analyses de Max Weber, sociologue du début du XX<sup>e</sup> siècle, ont montré qu'aux XVII<sup>e</sup> et XVIII<sup>e</sup> siècles, les pays protestants appliquèrent cette idée radicalement nouvelle, issue de la Réforme du XVI<sup>e</sup> siècle selon laquelle le travail était le lieu où s'accomplissaient les devoirs religieux. Cette idée se situait en rupture forte aussi bien par rapport au catholicisme qu'à la tradition du Moyen Age, pour lesquels le travail était un passage obligé mais sans signification. Cette rupture aurait été déterminante pour le développement économique de l'Occident : la production de richesses, le commerce, l'argent, etc ... devenaient des espaces aussi essentiels religieusement, que les structurations sociales issues de l'Église catholique.

Cette image donnée par Max Weber dans “L’éthique protestante et l’esprit du capitalisme”<sup>1</sup> a longtemps dominé, étant considérée en elle-même comme une “bonne forme”. D’abord, et ceci a été le moteur de la créativité de Max Weber, parce qu’il renouvelait, en l’invalidant, l’approche marxiste de la genèse du capitalisme et, ensuite, parce que le pangermanisme modéré de sa thèse la rendait transférable à l’Angleterre et aux États-Unis sans pour autant être dévalorisante pour la France : il ne vexait personne. La corrélation qu’il commente entre les racines religieuses et la position de capitaine d’industrie lui permettait de faire l’économie de l’analyse historique de la phase pré-capitaliste qui sera l’essentiel de l’oeuvre de Braudel<sup>2</sup>. C’est à la lumière de cette évolution que l’hypothèse du déterminisme religieux doit être discutée, la Réforme entrant certes dans le processus émergent de l’essor du capitalisme, mais en interaction avec d’autres facteurs. C’est ce qui, pour la France, amène à mettre également l’accent sur la primauté du droit de la propriété issu de la Révolution.

#### **b. la primauté du droit de propriété**

Un des traits essentiels à souligner dans la tradition française des affaires est celui de la primauté du droit de propriété qui s’exerce depuis la Révolution Française et qui a essentiellement réussi dans l’instauration effective de l’individualisme. Le fait se concrétise par la Déclaration des Droits de l’Homme, la nuit du 4 août, la vente des biens nationaux de première origine (biens du clergé), le décret d’Allarde (contre les corporations), la loi Le Chapelier (contre l’association). La synthèse entre l’égalitarisme affirmé dans la Déclaration et la primauté du droit de propriété va se trouver matérialisée, par exemple, par le droit de l’héritage qui établit l’égalité entre les cohéritiers et tout ceci fait, de la démocratie française, une réalité sociale individualiste dont les caractères économiques se conserveront jusque dans les années 1950 : petite propriété agricole, petit commerce, petite industrie, protection de l’indépendance patrimoniale. La primauté du droit de propriété aura des conséquences essentielles sur la création des grandes entreprises françaises à partir de la révolution industrielle. L’entreprise est, en effet, un des lieux où il s’exerce. De ce fait, le citoyen qui y pénétrait perdait ses droits politiques et ne les récupérait qu’en ressortant.

La révolution industrielle en France sera d’abord celle d’une poignée d’entrepreneurs numériquement limitée. Le développement industriel exige des capitaux qui impliquent “l’association”. Dès l’origine, l’industrie française s’accommode difficilement des grandes affaires mais le développement des branches économiques (le chemin de fer, la métallurgie et les mines, les

---

<sup>1</sup> Max WEBER : L’éthique protestante et l’esprit du capitalisme, Presses Pocket, collection Agora Paris 1993

<sup>2</sup> Fernand BRAUDEL : Civilisation matérielle, économie et capitalisme XV°-XVIII° siècle, 3 tomes, Armand Colin, Paris 1988

assurances, caisses d'épargne, mutuelles etc ...) requièrent des moyens financiers et administratifs importants.

- développement plus limité de la banque par rapport à ses voisins européens (développement limité du service bancaire - la banque, voire les billets sont l'apanage de la bourgeoisie alors que le manque de liquidités en Grande Bretagne ou le développement du Crédit Mutuel en Allemagne seront à l'origine du développement de banques beaucoup plus intégrées au tissu social) ;

- développement des titres de créances ("l'or français coule dans le monde entier") et des prêts garantis par l'État ;

- tentatives de capitalisme populaire orientées vers la recherche de la rente financière (Cf. l'exemple des emprunts russes) et non vers l'investissement dans le développement risqué des affaires.

### c. Le poids de la tradition administrative publique

Cette poignée d'entrepreneurs numériquement limitée va se désintéresser de la gestion des entreprises et la confier à des "administrateurs" fondant ainsi, avant les États-Unis, la distinction managers - propriétaires mais sur des modalités complètement différentes. Et ceci d'autant plus aisément que le service de l'État est organisé depuis la fin du XVII<sup>e</sup> siècle. L'administration des Ponts et Chaussées fonctionne efficacement depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle. En 1794, une école des Travaux Publics est créée, chargée de préparer aux métiers des Ponts, des Mines et du Génie Militaire. Elle est dénommée en 1795 École Polytechnique et prépare aussi à l'École d'Application de l'artillerie. L'organisation des grandes écoles se structure donc pour fournir à l'État les cadres militaires et techniques dont il avait besoin. Ces cadres sont disponibles pour les besoins de l'administration de l'État comme pour ceux des entreprises et, dès cette époque, une tradition du passage affaires publiques - affaires privées va s'établir, les deux types d'affaires ayant comme caractéristique commune la nécessité de devoir être administrées.

## **B. Le service protestant dans le monde économique : l'exemple de la Mission dans l'Industrie de la Région Parisienne (M.I.R.P.)**

La Mission dans l'Industrie de la Région Parisienne est un service de la Fédération Protestante de France. Il a pour charge de développer les formations et réflexions socio-économiques au sein du protestantisme et de participer aux débats éthiques dans le monde économique.

Deux aspects doivent être pris en compte pour décrire son fonctionnement :

- a. accompagnement des acteurs de la vie économique et en particulier de ceux qui sont en situation de responsabilité dans les entreprises, les organisations syndicales ou les administrations,
- b. analyse du monde économique et ses évolutions en y intégrant ce que les gens concernés professionnellement en disent.

Contrairement à une opinion largement répandue, il y a en fait beaucoup plus de personnes qu'on ne le pense généralement qui cherchent à allier responsabilités et convictions et qui sont demandeurs de réflexion. De plus, trop de chrétiens, fréquentant ou non les églises, n'ont rien qui leur permette de combler le vide entre ce dont ils ont entendu parler dans les divers catéchismes durant leur enfance et leurs pratiques professionnelles.

C'est une exigence protestante que de mettre la personne qui vit la situation au centre de l'analyse : ainsi évite t-on de parler du chômage sans intégrer l'expérience de celui qui le vit ou l'a vécu, du travail des femmes entre hommes, de l'évolution du monde ouvrier sans ouvriers, de la prise de décisions sans responsables, etc ...

Comme le disait le Père Lebret, fondateur d' Économie et Humanisme, *"ce qui est scientifique, c'est d'impliquer les gens dans le processus de connaissance"*<sup>3</sup>. Sur le "marché" des analyses économiques, cet alliage précieux est rare : il exprime une spécificité protestante. De plus, aujourd'hui, de nombreux économistes disent que face au chômage, les analyses ne sont pas suffisantes pour s'y attaquer : *"pour comprendre le chômage... il faut regarder ce qui se passe quand les gens travaillent ... travail, qui permet ... de répondre ... à la question qui suis-je ?"*<sup>4</sup>. Que ce soit dans les débats sur les questions d'éthique économique ou bien dans les recherches et initiatives sur le travail, les institutions sociales porteuses de sens sont attendues.

## **II. L'ENTREPRISE, DU REGARD ACADÉMIQUE A CELUI DU PROTESTANTISME**

### **A. La situation de référence**

---

<sup>3</sup> Père LEBRET : document fondateur du mouvement Economie et humanisme

<sup>4</sup> Bernard PERRET : Quelques idées sur le chômage et sur le travail, Paris, novembre-décembre 1993

Dans son ouvrage “Images de l’organisation”<sup>5</sup>, G. Morgan met en évidence l’importance de la métaphore dans la théorie et l’explication de la vie de l’organisation. Il définit ainsi sa démarche : *“La métaphore est souvent considérée comme une simple technique destinée à embellir le discours, mais elle a une signification beaucoup plus importante. C’est que l’emploi de la métaphore suppose une façon de penser et une façon de voir qui agissent sur la façon dont nous comprenons le monde en général. C’est ainsi que, dans un grand nombre de champs, des recherches ont montré que la métaphore exerce une influence créatrice sur la science, sur notre langage et sur la façon dont nous pensons, tout autant que sur la manière dont nous nous exprimons dans la vie de tous les jours”*.

---

<sup>5</sup> Gareth MORGAN : Images de l’organisation, Presses de l’Université de Laval, Editions ESKA, Québec 1989

C'est ainsi que, parmi les métaphores possibles de l'organisation, l'auteur en propose les suivantes :

- l'organisation vue comme une machine (le règne de la mécanisation) ;
- l'organisation vue comme un organisme (la nature intervient) ;
- l'organisation vue comme un cerveau (l'auto-organisation) ;
- l'organisation vue comme une culture (la création de la réalité sociale) ;
- l'organisation vue comme un système politique (intérêt, conflit et pouvoirs);
- l'organisation vue comme une prison du psychisme (en explorant la caverne de Platon) ;
- l'organisation vue comme flux et transformation (exposer les logiques du changement) ;
- l'organisation vue comme instrument de domination (le côté répugnant).

La métaphore qui sera employée ici est celle de l'entreprise vue comme une communauté (rassemblement en vue d'un objectif). La genèse d'une entreprise repose sur la mise en commun des moyens et des compétences nécessaires afin d'assumer une finalité commune, qu'il s'agisse de lutter contre la rareté en produisant les biens et les services correspondant à des besoins par transformation d'input en output, moyennant ajout de valeur (modèle de l'entreprise-processus) ou qu'il s'agisse d'être rentable (modèle de l'entreprise-profit) en dégagant un bénéfice, rémunération du risque pris par les propriétaires. L'entreprise est également perçue comme agent de redistribution des revenus tirés de la vente de ses produits. La vente des produits suppose l'existence d'autres acteurs qui en expriment le besoin et la valorisation des produits proposés s'exprime par le prix, synthèse de leur rareté et de leur utilité au moment de l'échange sur le marché.

A l'aube de la révolution industrielle, le niveau de la demande était tel qu'il était envisageable d'orienter le fonctionnement d'une entreprise simplement sur les volumes produits. Les conceptions managériales de l'époque ont donc été centrées sur l'augmentation des quantités fabriquées. Le taylorisme en est la consécration. La saturation des marchés locaux a contraint les entreprises à rechercher de nouveaux débouchés : c'est l'émergence de la réalité du marché mondial, les entreprises devant aller là où leur offre représente une valeur économique. Dans ce contexte, une stratégie possible passe par la recherche d'une position de monopole qui donne la possibilité de contrôler le niveau de rareté donc celui de la valeur économique. Cette stratégie allant à l'encontre de la cohésion sociale s'est vite heurtée aux barrières légales - Sherman Act et Clayton Act dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle aux États-Unis, par exemple. Une autre façon d'agir repose sur l'évolution des biens offerts vers une plus grande adéquation aux besoins des clients. Cette seconde stratégie est apparue plus tardivement. Par exemple, elle se matérialise aujourd'hui par les politiques commerciales de quête de niches ou encore par les politiques de qualité. Par ailleurs, et ceci de plus en plus, l'inventivité des entreprises s'oriente vers la création de biens et services nouveaux.

L'entreprise devenait ainsi un pôle d'organisation essentiel pour la société. Cette mise en avant du rôle de l'entreprise a été souvent soulignée par les historiens<sup>6</sup> mais également par les théoriciens des organisations<sup>7</sup>. C'est ainsi que des exigences telles que la coordination, le contrôle et la maîtrise comme celle de l'efficacité ont été mises en avant pour qualifier la multiplication des règles et des procédures aussi bien que le recours aux valeurs communes synthétisé dans le concept de culture d'entreprise.

Dans son ouvrage "éthique et entreprises"<sup>8</sup>, Jean Moussé souligne les modalités de l'émergence de l'entreprise comme lieu éthique, mais un lieu éthique spécifique :

- il opère dans le contexte de l'activité économique et les règles éthiques concernent, avant tout, les nécessités du travail ;
- l'éthique de l'entreprise se caractérise par le fait que les règles sont temporaires et, par conséquent, n'ont aucunement vocation à l'universalité ;
- changer d'entreprise, c'est changer de lieu éthique et, par conséquent, de règles.

La difficulté du jugement qui s'opère ici est de savoir en quoi l'entreprise est véritablement un lieu éthique et en quoi s'agit-il simplement de l'objectif d'efficacité. Le débordement du second aspect sur le premier conduit rapidement à exprimer le fait que l'éthique serait facteur de performance économique (à long terme, ajoute O. Gélénier<sup>9</sup>).

L'autre manière de percevoir la situation est de qualifier l'entreprise de lieu éthique sur la base des décisions qui y sont prises aux différents niveaux. Prendre une décision signifie, quelque part, se référer à sa conscience morale pour l'exercer dans le contexte de l'entreprise. L'éthique reste donc individuelle mais son lieu d'application, l'entreprise, lui donne une signification particulière. De ce point de vue, réduire le contexte de l'éthique de l'entreprise à la recherche de la performance est trop partial et conduit à ce que Etchegoyen<sup>10</sup> qualifie de primauté du calcul sur la morale dans le domaine du management.

La perception de l'entreprise comme lieu éthique ne peut être dissociée de l'interrogation menée, de façon générale, sur le concept de culture d'entreprise. Vue ici comme le mode préconventionnel de résolution des conflits<sup>11</sup>, il peut être tentant de l'explicitier sous forme de règles contenues dans un code, de légitimer leur digestion et de les gérer. C'est aller un peu vite car cela

---

<sup>6</sup> Fernand BRAUDEL: op. cité

<sup>7</sup> Gareth MORGAN : op. cité

<sup>8</sup> Jean MOUSSE : Ethique et entreprises, Vuibert, Paris 1993

<sup>9</sup> Octave GELINIER : Ethique et management, halte à la dérive !, Seuil, Paris 1991

<sup>10</sup> Alain ETCHEGOYEN : La valse des éthiques, François Bourin, Paris 1991

<sup>11</sup> Janusz BUCKI & Yvon PESQUEUX : Culture, maîtrise, liberté - convergence des buts, cahier de recherche du groupe HEC n° 417/1991



tend à faire oublier que l'univers de la décision dans l'entreprise est disparate car les niveaux de responsabilité diffèrent suivant la position et, corrélativement, il en est de même de l'impact de l'éthique individuelle. Par ailleurs, au niveau de l'exécution, le principe de justice, tout aussi éthique que celui des niveaux supérieurs (éthique de la responsabilité) prime. Les différences éthiques se confrontent donc dans l'entreprise en fonction des intérêts immédiats ou plus lointains, individuels ou collectifs, suivant la position, la localisation géographique ... Tout ceci vient faire de l'entreprise un lieu éthique confronté aux intérêts privés et publics.

## **B. Approche socio-économique de l'entreprise**

### **a. L'entreprise, créatrice de valeur économique**

L'origine de la valeur économique et sa mesure sont, depuis toujours, au centre des préoccupations des économistes. Les interprétations varient dans le temps, suivant les pôles de rareté/utilité dominants : la terre pour les Physiocrates du XVIII<sup>e</sup> siècle, le travail pour les classiques à la fin du XVIII<sup>e</sup> et au début du XIX<sup>e</sup> siècle, le capital depuis.

De nos jours, nombreux sont les auteurs, tel T. Gaudin<sup>12</sup>, qui postulent que le savoir serait à l'origine de la valeur. Une valeur économique fondatrice a, depuis longtemps, été associée au facteur placé à l'origine de la création des autres valeurs économiques - les produits et les services échangés. Rareté et utilité déterminent leur prix qui engendre la valeur ajoutée, mesure de la valeur fondatrice. Lorsque la concurrence joue fortement, la réalisation du chiffre d'affaires devient aléatoire. La valeur ajoutée varie en conséquence. Si l'on admet qu'il s'agit de la mesure de la valeur économique fondatrice alors cela signifie que cette dernière est variable ce qui est difficile à accepter. Comme il est difficile d'accepter qu'un homme perde sa valeur lorsqu'il n'a plus d'emploi.

Aujourd'hui, le plus souvent, l'entreprise est vue comme une organisation sociale ayant pour but de créer et répartir la valeur ajoutée. Cela signifie que la manière la plus facile de majorer la valeur ajoutée est de produire la rareté. Or, produire et livrer diminuent la rareté. Dans les pays où la rareté de l'offre s'oriente vers la rareté de la demande, le management se heurte au problème du maintien du niveau de la valeur ajoutée. Une grande capacité à satisfaire les besoins matériels donne à nos sociétés une dimension nouvelle. Pourtant, la transition vers l'abondance engendre la crise. Dans nos sociétés, l'attention se focalise d'abord sur les facteurs de la productivité et de la flexibilité en volume. Dans cette optique, l'homme est devenu un obstacle à la réversibilité des

---

<sup>12</sup> Thierry GAUDIN : Les métamorphoses du futur, Economica, Paris 1988

coûts, validant la tendance vers l'automatisation. Réduire les effectifs est perçu comme le moyen permettant la diminution des frais fixes et la limitation du nombre d'acteurs partageant le surplus.

C'est cette politique qui prévaut aujourd'hui mais ses effets pervers en sont :

- du fait de systèmes de production plus performants, les volumes produits augmentent ce qui engendre une diminution de la rareté des biens offerts,
- la suppression des postes de travail réduit le volume de la demande solvable.

Par ailleurs, la course aux innovations suscite la création de biens superflus venant répondre à des besoins artificiels. Cet aspect mène, à l'heure actuelle, au développement de produits et de services nouveaux, indépendamment de l'utilité liée aux besoins qu'ils peuvent satisfaire. Comme le souligne T. Monod<sup>13</sup> : "*Indépendamment de tout objectif raisonnable et justifié, l'homme moderne en arrive à faire les choses non plus parce qu'elles seront utiles mais parce qu'on peut les faire ... C'est l'objet, l'entreprise, la machine etc ..., pris désormais pour une fin en soi*".

La préoccupation dominante du management d'aujourd'hui est de maintenir ou d'augmenter le niveau de la valeur économique des biens offerts. En réalité, les effets obtenus démentent les attentes. A force de vouloir défendre le niveau de la valeur économique de cette façon, on la supprime.

### **b. Entreprise et organisation sociale**

Dans l'histoire, l'Homme et la société ont toujours été confrontés aux différentes formes de la rareté. Dans ce contexte, la rareté engendre l'organisation du partage qui constitue alors un des fondement des structures sociales. La rareté d'un moyen puise sa signification dans l'utilité qui lui est associée. L'utilité est, à son tour, engendrée par les objectifs poursuivis et les procédés adoptés pour les réaliser. L'ensemble des objectifs poursuivis représente la finalité de la structure sociale, les procédés sont relatifs au savoir-faire disponible à un moment donné<sup>14</sup>.

Dans le contexte d'une finalité sociale donnée, deux types de prestations économiques peuvent être envisagés :

- celles qui concourent au fonctionnement de l'organisation sociale,
- celles qui concourent à la multiplication et l'échange des biens rares.

---

<sup>13</sup> Théodore MONOD : Sortie de secours, Seghers, Paris 1991

<sup>14</sup> Janusz BUCKI & Yvon PESQUEUX : Rareté, valeurs de partage et culture, cahier de recherche du groupe HEC n° 442/1992

On attend des entreprises, publiques ou privées, auxquelles est déléguée la réalisation des prestations relatives au fonctionnement social, une prestation qui en respecte le contexte culturel. Les modalités de leurs prestations et de leurs prix sont placées sous le contrôle de la société. La valeur économique ainsi produite n'est pas déterminée, au moment de la livraison, par l'échange mais par des règles.

Les autres entreprises sont celles qui produisent des biens et des services dont elles sont propriétaires dans le but de les rentabiliser sur un marché où les demandeurs seront prêts à en payer le prix. Il n'y a donc, a priori, aucune obligation de partage. La valorisation de ces produits se fait en fonction de leur rareté/utilité au moment de leur échange avec d'autres acteurs. L'entreprise possède l'initiative des modalités de l'échange. C'est donc également elle qui propose les règles de partage et qui, alors, impose implicitement la finalité "commune" d'une organisation dans laquelle s'inscrivent, avec elle, les consommateurs.

L'entreprise cherche alors, comme le souligne E.Faber<sup>15</sup>, à accaparer le temps du citoyen pour le faire produire et consommer. C'est tout le discours idéologique d'annexion de l'idéal social au service des valeurs économiques.

Cette annexion s'appuie sur un double discours :

- vis-à-vis du personnel par une injonction à produire et la mise en avant des exigences de la performance et de la compétition ;
- vis-à-vis de la société par une invitation à consommer.

La finalité des entreprises est donc bien orientée vers le maintien de la valeur ajoutée et, par conséquent, de la valeur économique de l'entreprise tandis que la finalité de la société s'oriente vers la disparition de la rareté et l'ouverture de potentiels nouveaux comme, par exemple, l'acquisition de connaissances nouvelles, la conquête spatiale, l'amélioration des acquis sociaux, ... Tant que fuir la rareté constitue le principal objectif, la distribution de la richesse produite basée sur l'échange prévaut. Cette logique de distribution des biens produits est considérée comme juste. Elle a été intériorisée au niveau de notre culture. Dans ce contexte, le travail représente une valeur économique. Dans un marché saturé par l'offre, maintenir la valeur économique de l'entreprise et maintenir la valeur économique du travail deviennent alors des objectifs antagonistes. Ainsi en arrive-t-on aux limites de la valeur économique de l'entreprise.

Dans une telle société, cette situation risque fortement d'engendrer les effets suivants :

- désintérêt des citoyens vis à vis de la politique économique et sociale de l'État incapable de maintenir l'équilibre entre la valeur économique de l'entreprise et celle du travail,

---

<sup>15</sup> Emmanuel Faber : Main basse sur la cité, Hachette Pluriel, Paris 1992

- désintégration de la société suite à la mise en cause du bien fondé des valeurs de partage donc de la finalité de la structure sociale<sup>16</sup>,
- prise de conscience d'une nécessité de repositionner la finalité sociale de façon à en mobiliser les acteurs.

### **c. Les entreprises sous la contrainte économique**

Les entreprises qui offrent une prestation pour laquelle la demande est satisfaite perdent leur valeur économique. Elles cessent d'être rentables ce qui compromet leur capacité à répartir de la valeur ajoutée et en démotive les acteurs. Ce phénomène ne saurait, bien sûr, toucher toutes les branches économiques simultanément, mais il est déjà perceptible à plusieurs niveaux (agriculture, sidérurgie ...).

La volonté de préserver l'existence de l'entreprise amène généralement à deux types de solutions :

- celles qui sont proposées par les propriétaires et qui passent, soit par l'abandon pur et simple de l'activité de l'entreprise, soit par la recherche de nouveaux clients dans un contexte de marché plus vaste,
- celles qui sont proposées par la société et qui passent par le maintien de l'activité par subventionnement ou nationalisation et qui risquent d'engendrer un comportement protectionniste.

---

<sup>16</sup> Janusz BUCKI & Yvon PESQUEUX : Management de la rareté - Management de l'abondance, cahier de recherche du groupe HEC n° 464/1993

L'abandon d'une activité économique par les entreprises locales fait entrer le pays dans l'économie mondiale qui, par nature, fonctionne indépendamment des règles de la vie sociale. L'entreprise étrangère qui accède au marché ainsi abandonné est susceptible d'accroître sa valeur économique tandis que le pays perd toute influence sur les modalités de la distribution des biens produits. De plus, la valeur économique du travail vient se mesurer à l'aune du marché mondial. Le pays risque, également, de perdre le savoir-faire correspondant. A terme, il accroît sa dépendance vis-à-vis de l'étranger. C'est le cas, par exemple, de l'industrie de la photographie en France.

Subventionnement ou nationalisation tendent à préserver l'autonomie du pays au détriment de la valeur économique de l'entreprise. Ceci induit des procédures et des réglementations supplémentaires afin de gérer l'adéquation entre l'offre et la demande. La réglementation de la valeur ajoutée qui en découle desserre les liens entre l'effort individuel et la récompense, perçus généralement comme étant la base de la créativité économique. En l'absence d'autres facteurs de motivation, ces entreprises risquent de manquer de capacité d'innovation et de voir les éléments les plus dynamiques rejoindre d'autres secteurs et hâter, par là même, les difficultés du secteur concerné.

Dans le contexte de l'abondance des biens, la volonté de maintenir les avantages catégoriels produit inévitablement des exclus en anéantissant la valeur économique de leur travail. Ces exclus viennent contester les modalités du partage et, de ce fait, la finalité sociale.

## **C. Entreprise et contrat social**

### **a. L'exclusion**

- Des faits et des chiffres :

Dans les groupes animés par la Mission dans l'Industrie et les Equipes Ouvrières Protestantes, l'actualité du problème de l'exclusion est totale : les personnes en situation professionnelle stable et celles qui vivent une situation précaire. Elles ont le sentiment de vivre dans des mondes séparés. Les développements actuels de nos sociétés mènent à une constatation brutale : la société produit des exclus et non plus seulement des marginaux ou des oubliés de la croissance. C'est ainsi que telle directrice d'une Mission Locale pour l'Emploi parlait de "génération sacrifiée" en évoquant les jeunes sans avenir professionnel. Un seul chiffre peut illustrer la progression de l'exclusion: dans les États de la Communauté Européenne, 38 millions de personnes étaient

reconnues pauvres<sup>17</sup> en 1975, 45 millions en 1985, et 53 millions en 1992. Un Européen sur 7 vit en dessous du seuil de pauvreté.

- Le chemin de l'exclusion :

Selon Denis Clerc<sup>18</sup>, il est possible de donner deux fondements à l'exclusion, tous deux liés aux perceptions de l'employeur quant à l'accès à l'emploi. L'employeur est considéré prendre un risque lorsqu'il embauche. Il possède un tel choix sur le marché du travail qu'il peut sélectionner et qu'il le fait généralement sur deux critères : le parcours antérieur et le diplôme.

Au niveau du parcours antérieur, le chômage de longue durée marque le candidat : plus la période de chômage dure et plus il devient difficile de se reclasser.

La recherche de flexibilité par les entreprises font qu'elles privilégient le diplôme même sur des postes ne demandant pas une qualification particulière.

Les conséquences en sont claires : le chômage de longue durée et l'échec scolaire seraient les deux fondements actuel de l'exclusion.

---

<sup>17</sup> Est reconnue pauvre toute personne disposant de moins de la moitié du revenu moyen du pays concerné

<sup>18</sup> Directeur de la revue Alternatives Economiques, dans un article paru dans Manière de voir n° 20, novembre 1993

Et pourtant des études montrent que les chômeurs de longue durée, lorsqu'ils sont reclassés, ne sont, pas plus que d'autres, sujets à l'absentéisme. Et surtout 39% des postes de travail actuels dans l'économie française ne nécessitent aucune formation spécifique. Selon une enquête récente effectuée sur une année en Haute Normandie<sup>19</sup>, 40% des embauches ne nécessitait aucune qualification préalable contrairement à ce qui semblait découler du niveau des travailleurs embauchés.

Et enfin, paradoxalement, nous ne pouvons nous empêcher de citer un homme, jeune, diplômé, qui a connu plusieurs périodes de chômage et qui disait dans une réunion organisée par la Mission dans l'Industrie : "en phase de recherche d'emploi, le temps est un facteur particulièrement important à maîtriser, il joue pour vous et non contre vous. Plus on avance dans le temps, plus on a de chances de trouver un job".

- Un phénomène nouveau :

La nouveauté des tendances actuelles fait qu'on ne naît pas pauvre, on le devient. *“La pauvreté n'est pas le signe d'une société en manque de création de richesses, mais le produit d'une société qui veut maximiser la richesse que chacun est capable de créer, et qui rejette les autres”*<sup>20</sup>. Entre 1975 et 1990, le produit intérieur brut français a augmenté de 70% et c'est ainsi que l'on peut qualifier l'exclusion de résultat de l'inadaptation de notre société aux aspirations des citoyens.

Ce qui caractérise l'exclusion aujourd'hui, à la différence de la pauvreté d'hier ou de l'exploitation, c'est la rupture du lien social suite à l'urbanisation, la mobilité géographique, l'instabilité familiale, etc ... Dans l'exploitation subsiste en effet le lien social car *"le conflit reste en effet un mode d'accès au lien social"*<sup>21</sup>. Plus largement, l'exclusion est un phénomène nouveau car *"le droit à se séparer d'autrui contre son gré, sans l'accompagner ou l'aider, s'est répandu que ce soit dans le couple, dans l'entreprise ou parfois dans les relations avec l'État providence"*<sup>22</sup>. C'est ainsi que, selon un sondage CSA réalisé pour un journal de Sans Domicile Fixe baptisé "La Rue", 55% des Français craignent aujourd'hui de devenir des exclus.

## **b. Le contrat social**

---

<sup>19</sup> Michel BON, dans son Rapport sur les attitudes face au travail publié dans le cadre de l'Institut de l'Entreprise d'après une enquête citée par Bernard PERRET et Guy ROUSTANG : dans L'économie contre la société, Seuil, Paris 1993

<sup>20</sup> Denis CLERC : op. cité

<sup>21</sup> Alain TOURAINE : Interview, Libération 12/2/1993

<sup>22</sup> Jean Baptiste de FOUCAULD : Le Monde 16/3/1993



Se pose alors la question du contrat social qui nous lie les citoyens les uns aux autres : *"la précarisation d'une partie de notre peuple lorsqu'elle s'accompagne de mesures de recul de la protection sociale n'est pas à dénoncer simplement comme une mauvaise action ou l'effet d'une gestion malheureuse, mais comme une rupture du contrat social "liberté - égalité- fraternité" qui frappe d'illégitimité toutes nos institutions"* <sup>23</sup>.

Préserver l'autonomie du pays passerait donc par la promotion d'autres facteurs de motivation que ceux liés à la distribution de la valeur ajoutée et, par conséquent, à une adhésion plus forte aux valeurs constitutives de la société c'est-à-dire par la remise en cause des procédures de partage, la création de nouvelles valeurs communes et, par conséquent, par un repositionnement de la finalité sociale<sup>24</sup>.

Cette transition est actuellement en cours dans les pays européens industrialisés. Elle s'exprime, en Europe par exemple, par le développement de l'esprit communautaire même si les actions menées vont aujourd'hui davantage dans le sens de la défense des valeurs économiques européennes face à l'économie américaine ou japonaise. Par ailleurs, quand l'expression d'"Europe sociale" est réduite à la défense de la valeur économique du travail, il est alors, encore et toujours, question de défendre les valeurs économiques. Avec des points de départ différents, ces deux discours ne se différencient pas à l'arrivée.

Or la finalité économique d'une société repose généralement sur deux objectifs complémentaires :

- multiplier les biens et les services sollicités par les citoyens dans le but de répondre aux aspirations individuelles et collectives,
- préserver l'autonomie afin d'éviter, autant que possible, toute négociation de compromis ou de concessions avec les tiers.

Le modèle économique actuel est centré sur les valeurs économiques et conçu pour motiver les acteurs dans le sens d'une productivité accrue. Mal compris et poussés à l'extrême, les concepts proposent comme valeurs communes des valeurs économiques perçues comme une finalité à part entière. La "dialectique populaire" soutient cette permutation. Elle justifie que, dans le mode de partage vente - achat, seules les valeurs économiques donnent accès aux ressources permettant de satisfaire les aspirations individuelles et collectives. Cette dialectique incite les membres de la société à accumuler les valeurs économiques et le discours des entreprises contribue à légitimer cette dialectique.

---

<sup>23</sup> Jean Pierre MOLINA : *Justice sociale, Royaume de Dieu, Europe, Mission dans l'Industrie*, juin 1993

<sup>24</sup> Janusz BUCKI & Yvon PESQUEUX : *Management de la rareté - Management de l'abondance*, cahier de recherche du groupe HEC n°464/1993

Dans le but d'accroître les quantités fabriquées, les entreprises procèdent alors à une délégation croissante des tâches de production aussi bien à des hommes qu'à des machines et le justifie par<sup>25</sup> :

- l'augmentation quantitative et qualitative de la production du fait de la spécialisation de chaque entité autour de sous-objectifs plus faciles à maîtriser et à réaliser,
- une plus grande disponibilité des acteurs opérant dans les niveaux supérieurs, suite à la substitution aux décisions déléguées de décisions plus globales et élaborées moins fréquemment.

Tant que l'effort de productivité allait de pair avec la recherche de la croissance en volume, les effectifs rendus disponibles étaient réemployés. En s'approchant du seuil de l'abondance, pour maintenir le niveau de la valeur ajoutée, la recherche de la productivité se focalise davantage sur l'automatisation et l'informatisation des moyens de production au détriment de l'agent humain. Cette stratégie fait que la valeur économique du travail a tendance à diminuer plus rapidement que la valeur économique de l'entreprise. Dans le contexte d'une économie mondialisée, ce phénomène peut encore être renforcé par le recours à de la main d'oeuvre étrangère à meilleur marché, en particulier du fait de la délocalisation.

Les entreprises qui profitent uniquement de cette plus grande disponibilité pour diminuer les effectifs afin de réduire les dépenses pour maintenir le niveau de la valeur ajoutée, les sociétés qui en profitent uniquement pour accroître la consommation (loisirs, plaisir de consommer, ...), n'obéissent à rien d'autre qu'à la primauté de la valeur économique. Les réflexes managériaux, aussi bien du côté de l'entreprise que de la société, orientés vers la gestion de la rareté prennent mal en considération la réalité de l'abondance.

---

<sup>25</sup> Janusz BUCKI & Yvon PESQUEUX : Organe décisionnel et contrôle : délégation - automatisation, cahier de recherche du groupe HEC n° 388/1991

### III. L'ENTREPRISE ET LA DEMANDE ÉTHIQUE

#### A. Les témoignages les plus courants

a. De la diabolisation à la déification de l'entreprise, puis au divorce : l'entreprise envahie par l'éthique

Rappelons cette expression d'un directeur général d'une très grosse entreprise française déplorant un tel mouvement de balancier. La société française est passée, en quelques années, d'un mouvement de rejet à un mouvement d'idolâtrie face à l'entreprise. Mouvement de balancier qui, aujourd'hui, est largement remis en cause. L'entreprise s'est retrouvée, un peu involontairement, réhabilitée, puis sacrée émettrice de valeurs dans l'imaginaire social français. Pour certains, l'entreprise resterait le dernier bastion de formation morale. Selon une enquête réalisée par la Mission dans l'Industrie de la Région Parisienne en 1992, de nombreux dirigeants d'entreprise considèrent que l'entreprise a une mission éducative. A la suite de Mai 68, *"les références morales traditionnelles (curé, instituteur, famille) ont disparu et l'entreprise a pris le relais des institutions porteuses de valeurs"*<sup>26</sup>. Ainsi, comme suite à la réhabilitation de l'entreprise, voici sa reconnaissance, par certains, comme le dernier refuge de la morale.

Mais aujourd'hui cette embellie a disparu : chacun se sent floué par les discours, pourtant unanimement tenus tout au long des années 80, selon lesquels les sacrifices consentis pour la modernisation économique seraient bénéfiques à terme. Il y a fracture, "divorce"<sup>27</sup> entre les entreprises et leurs salariés qui ne leur font plus confiance<sup>28</sup>. Il est loin le temps où l'éthique de l'entreprise faisait recette chez les cadres. Même si l'activité économique repart, rien ne permet d'affirmer que cela se fera au bénéfice de l'emploi ... qui reste évidemment le premier indicateur de bonne santé socio-économique pour le citoyen. Demain n'est plus synonyme de progrès.

---

<sup>26</sup> A.B. Sollac : *Conférence M.I.R.P.*, mai 1992

<sup>27</sup> L'expression est d'Alain LEBAUBE, *Le Monde*, 14 avril 1993

<sup>28</sup> interrogés sur la santé de leur entreprise, 77% des salariés considèrent qu'elles vont bien et 73% estiment que les entreprises *"profitent de la crise pour licencier alors qu'elles n'ont pas vraiment de difficultés"*.

C'est la question de l'intégration sociale qui en est la matrice. Comme le décrit Michel Bon dans un rapport rédigé pour l'Institut de l'Entreprise<sup>29</sup>, *"l'intégration devient un enjeu majeur dès que la société bouge"*. Dans les grands bouleversements sociaux de ce siècle, l'armée, l'école, la famille, l'église furent des institutions sociales fortement intégratrices. *"En 1993 la plupart de ces institutions ne jouent plus aussi, utilement ce rôle socialisant et ne nous aident plus aussi bien à vivre ensemble... reste donc l'entreprise, vedette (par défaut ?) des années 80"*<sup>29</sup>.

#### b. L'économie de marché **et la place de l'éthique**

L'économie de marché est reconnue aujourd'hui comme la seule viable, ou en tout cas, comme incontournable. De Jean Marc Vernes, P.D.G. de la banque Vernes qui se voit confirmé dans ses convictions de toujours à Claude Gruson, ancien directeur de l'I.N.S.E.E., tout le monde se sait/se sent "embarqué" dans le même système économique : il n'y a pas, en l'état actuel des choses, d'alternatives à l'économie de marché. *"Puisqu'il y a vide d'alternative, l'éthique apparaît comme seul moyen d'améliorer le système existant, le seul moyen de confronter la logique purement économique"*<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Michel BON : Les attitudes devant le travail, Institut de l'Entreprise, septembre 1993 p.24

<sup>27</sup> selon un sondage cité par Michel BON, alors qu'en 1978 "pour faire face aux difficultés économiques", 33% des Français sondés par la SOFRES faisaient confiance à l'entreprise et 49% à l'Etat, c'est l'inverse en 1990 où 63% misent sur l'entreprise et 26% sur l'Etat.

<sup>30</sup> Olivier ABEL, Professeur de philosophie à la faculté de théologie protestante de Paris, document M.I.R.P.

Qu'est-ce que le libéralisme en France ? C'est un mélange de marché et de partage, c'est "*un régime mixte où les excès et les insuffisances des mécanismes du marché sont corrigés par des interventions de l'État ...*"<sup>31</sup> via une certaine redistribution des revenus, l'éducation, la recherche etc ... Nous sommes les héritiers des rapports conflictuels et complémentaires entre les tenants du libéralisme et de ceux du socialisme, les héritiers de la tension entre un état de fait - l'économie de marché - et une vision messianique - le socialisme. Ces deux pôles, ces deux logiques, pour caricaturer "libérer l'initiative" et "protéger le faible", ces deux logiques "*contraires et vitales*"<sup>32</sup>, laissées l'une sans l'autre, créent la jungle ou le camp de concentration. Car la première, le marché, poussé à bout c'est "*aussi libre que possible, la mise à prix... la mise à prix devient la mise à mort : 30 deniers, marché conclu*"<sup>33</sup>. Et la deuxième, le partage, poussée à bout, c'est la folie meurtrière d'un Pol-Pot, ce sont "*les utopies totalitaires qui partent de l'idée que l'on peut expulser le mal, que l'Éden peut venir par les voies politiques, par le haut, par la force, par la contrainte*"<sup>34</sup>.

Les tenants du libéralisme, par référence à Adam Smith, considèrent que, par la primauté du marché, la somme des intérêts individuels produit la croissance économique et "naturellement" va vers le bien commun. C'est le jeu de la main invisible : "*ce n'est pas de la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger que nous attendons notre dîner, mais de leur souci de leur intérêt propre*"<sup>35</sup>. Le marché transformerait-il ainsi le jeu concurrentiel des égoïsmes individuels en harmonie sociale ?

Pour les tenants du partage, "*la nature humaine étant ce qu'elle est ... les chrétiens (mais pas seulement eux) ont à promouvoir des mécanismes correcteurs, sinon la planète deviendra invivable pour un grand nombre*"<sup>36</sup>.

---

<sup>31</sup> Alfred GROSSER, Le Monde 15 avril 1993

<sup>32</sup> Jean-Pierre MOLINA, bibliste à la Mission dans l'Industrie de la Région Parisienne

<sup>33</sup> Michel CAMDESUS, Assemblée Générale du Centre Français du Patronat Chrétien, Lille, Mars 1992

<sup>34</sup> Jean Baptiste de FOUCAULD : Responsables, Bulletin du M.C.C., novembre 1992

<sup>35</sup> Adam SMITH : La Richesse des nations, 2 tomes, Garnier Flammarion, Paris 1991

<sup>36</sup> Jacques BLANC : Construire un monde solidaire in Réforme n°2476

Seule une "volonté éthique" permet au monde de ne pas être soumis entièrement à la loi de la jungle. Cette volonté s'imprime dans les faits essentiellement par l'instance politique. C'est en effet la loi qui protège le faible, c'est la loi qui a créé le système de protection sociale, etc ...

Ainsi, quel que soit "l'air du temps", la société française ne peut être considérée comme étant constituée du marché seul. Chacun le pressent et cherche donc, implicitement ou explicitement, à faire une place à l'éthique.

C'est pourquoi la liste des ouvrages traitant de l'éthique parus ces derniers temps est impressionnante<sup>37</sup>.

### c. **Le discours sur la complexification du monde économique : l'éthique de la responsabilité**

La troisième explication donnée au développement de l'éthique dans le monde économique repose sur l'argument de la complexification du monde de la production avec des assertions telles que : le monde économique fonctionne par réseaux maillés, les entreprises sont interdépendantes, l'actif essentiel d'une entreprise est immatériel. Alain Etchegoyen<sup>38</sup> cite les hommes, les marques, les traditions, les manières de faire. Face à la complexification, seule la responsabilité permet d'agir en donnant aux acteurs une intelligibilité locale : *"le monde est ingérable si on n'entre pas dans la logique de la responsabilité : il nous faut quitter la logique de l'obéissance qui consiste à s'en remettre à des dirigeants, des autorités, à leur obéir de manière passive"*<sup>39</sup>.

Peut-on prendre l'éthique de la responsabilité aux mots ? La responsabilisation des salariés est au coeur des discours éthiques dans les entreprises. Nous nous limiterons ici à deux pistes de réflexion<sup>40</sup>, proches des préoccupations des Français : comment se traduit la responsabilisation dans les faits ? Quelles en sont les conséquences dans la gestion des emplois ?

---

<sup>37</sup> voir bibliographie

<sup>38</sup> Alain ETCHEGOYEN : *op. cité*

<sup>39</sup> François GUIRAUD in Frédéric LENOIR : *le temps de la responsabilité*, Fayard, Paris 1991

<sup>40</sup> mais il serait faux de réduire l'éthique en entreprise aux problèmes de management ou d'emploi, le rapport aux actionnaires ou l'utilité sociale des produits sont également matière à éthique

Une double étude paraît nécessaire pour valider les discours éthiques des dirigeants :

- la première concerne les évolutions effectives des postes de travail en tenant compte des branches, des catégories socioprofessionnelles et du nombre de salariés concernés par cette évolution,

- la seconde concerne ce que les salariés eux-mêmes pensent de cette responsabilisation dont ils sont l'objet ... tant il est vrai qu'on ne rend pas les gens responsables sans leur demander leur avis, voire contre leur volonté.

Cette étude n'étant pas disponible à notre connaissance, nous ne pouvons qu'apprécier l'intention : *"que le travail ne puisse désormais être considéré indépendamment d'une adhésion consciente aux objectifs poursuivis à travers l'action collective, doit être considéré comme un progrès, non comme un régression. L'engagement du citoyen est plus honorable que celui du mercenaire"*<sup>41</sup>. Plutôt citoyen que mercenaire... qui ne montrerait de l'intérêt à de tels propos?

Telle la loi du Jubilé (Lévitique 25) pour Israël au VI<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ<sup>42</sup>, la responsabilisation serait-elle un horizon pour le salarié de la fin du XX<sup>e</sup> siècle ? Mais s'il est vrai qu'à éthique doit correspondre responsabilité, alors la réalité doit refléter le discours. La vie de l'entreprise est hiérarchisée, dépendante du marché et des actionnaires? Une place ne peut pas toujours être faite à la responsabilité. Lorsque tel est le cas, mieux vaut ne pas parler d'éthique ... sous peine de dévaloriser tout discours éthique.

En effet, soit la responsabilisation se traduit dans les faits, soit elle est - telle la religion naguère - opium du peuple et l'éthique devient un objet dérisoire et manipulateur.

---

<sup>41</sup> Hubert LANDIER, consultant, MCS n° 375

<sup>42</sup> *"un système qui représente une recherche considérable dans le domaine de la gouvernabilité, mais qui ne peut aboutir que sur la base d'une foi partagée"* Jean-Pierre MOLINA, bibliste de la Mission Industrielle de la Région Parisienne

A la responsabilité des salariés, on doit aussi associer la responsabilité de l'entreprise. Il est manifeste aujourd'hui que la promesse du plein emploi est intenable pour la grande majorité des entreprises privées. Par contre, ne peuvent-elles pas s'engager, à la faveur des chartes éthiques, à ne pas "assécher leurs ressources humaines" ? C'est-à-dire à faire en sorte que les salariés soient, de manière permanente, aptes à se reclasser - par nécessité ou par choix - sur le marché du travail. Formation professionnelle continue et mobilité sont les maître-mots d'une politique de l'emploi responsabilisante.

Comment et qui embauche-t-on ? Il ne s'agit pas ici seulement des modes de recrutement, voire de "*décrutement*"<sup>43</sup>, mais aussi celle de la responsabilité sociale de "l'entreprise citoyenne". On connaît les mesures incitatives à l'embauche des jeunes et des chômeurs de longue durée : développer une politique d'embauche auprès des personnes en difficulté d'insertion est sûrement un moyen de lier efficacité et éthique à long terme. Responsabilisation des salariés va de pair avec l'investissement social.

Dans le droit français, le contrat de travail est un contrat de subordination. L'employé n'a donc pas à partager les objectifs ni les valeurs de l'employeur. Mais lorsqu'on parle d'adhésion à la cause de l'entreprise, lorsqu'on vit "*une communauté de destin*"<sup>44</sup> avec son entreprise, alors on ne se situe plus qualitativement dans le même type de contrat. Quelle peut être la traduction juridique donc pour un contrat de travail responsabilisant ? Et quelles limites poser afin que la responsabilisation donc l'investissement du salarié (en temps, énergie personnelle, etc ...) ne devienne assèchement de ce même salarié ?

---

<sup>43</sup> le terme "décrutement" renvoie bien évidemment aux compressions de personnel. Daniel LABBE, responsable syndical de Renault, parle ainsi de "décrutement curatif" en évoquant la fermeture du site de Boulogne-Billancourt

<sup>44</sup> Hubert LANDIER : op. cité



## B. Les pertes de repères sociaux et la demande éthique

A ces trois origines reconnues lorsque l'on analyse le développement de l'éthique ou bien ses enjeux dans le monde économique, il serait nécessaire d'ajouter ce que O. Gélien appelle "*les affaires*", le développement de la corruption, "*le cynisme arrogant*"<sup>45</sup>.

Mais il faut également dépasser ce cadre : si l'éthique a investi le monde économique, ou si les entreprises ont investi dans l'éthique, ce n'est pas seulement pour des raisons internes ... le développement de l'éthique procède de changements sociétaux profonds.

Quatre composantes idéologiques peuvent ainsi être proposées.

### a. La culture laïque mise à mal

La culture laïque, c'est l'école de la III<sup>ème</sup> République, c'est celle de la Déclaration des Droits de l'Homme (préambule de la Constitution française), celle de Victor Hugo. Elle est en crise car nous ne sommes plus certains qu'elle sera l'avenir de la société française. L'école publique, principal vecteur de la culture laïque, n'est pas plus à l'avant garde qu'elle n'offre à tous une égale promotion possible : le chômage a détruit cette image. Ainsi, tout en même temps que la société française s'est sécularisée (le religieux n'est plus le cadre global de la société), voilà que le cadre idéologique qui la remplaçait -la laïcité- ne semble plus pouvoir tenir lieu de pôle de convergence.

Si l'école n'est plus un lieu de formation valorisant, l'entreprise pourrait-elle jouer ce rôle ?

---

<sup>45</sup> Octave GELINIER : *op. cité*

## b. De la morale à l'éthique

La morale "tombée du ciel" n'est plus acceptée telle quelle par la société française. Comme le dit Jean Delumeau<sup>46</sup>, le christianisme "*doit prendre en compte l'aspiration à la participation que la démocratie pluraliste concrétise sur le plan politique ... l'absence évidente d'un vrai dialogue entre les fidèles et les autorités romaines saute aux yeux et détériore dans l'opinion l'image du catholicisme*". Il n'est qu'à voir avec quel scepticisme ironique sont accueillies les positions de l'Église catholique en matière de sexualité.

De façon rapide on peut dire que la morale serait plus de l'ordre de la contrainte externe et l'éthique de l'ordre du dynamisme personnel. Aujourd'hui, les normes sont pensées comme devant être produites par les individus eux-mêmes : c'est sans doute pour cela qu'on préfère souvent utiliser le mot "éthique" au lieu du mot "morale". Mais étymologiquement rien ne légitime une telle différence entre ces termes : l'un vient du latin, l'autre du grec et les deux renvoient, pour suivre Paul Ricœur<sup>47</sup>, à un discernement (ce qui est estimé bon et qui s'impose) dans la conduite des mœurs. L'éthique ou la morale impliquent l'expérience d'une liberté dans l'action et la mise en oeuvre de ce choix. L'apôtre Paul le dit avec une clarté toute évangélique: "*Tout m'est permis*", mais *tout ne me convient pas*. "*Tout m'est permis*" mais moi, je ne me laisserai asservir par rien"<sup>48</sup>. L'éthique cherche à allier analyse et valeurs : "*c'est l'agir humain en tant qu'il se réfère à un sens, ce sens étant à la fois signification et direction*"<sup>49</sup>. La société française ne croit plus à une parole extérieure qui lui guiderait sa conduite.

Mais l'entreprise, lieu de production de richesses, de discipline et d'efforts, lieu de "communion" ... n'aurait-elle pas pu fournir une éthique forte, sorte de modèle pour l'ensemble de la société ?

---

<sup>46</sup> Le Monde, 15 décembre 1993

<sup>47</sup> Paul RICŒUR : *Soi-même comme un autre*, Seuil, Paris 1990, p.199 et suivantes.

Certains philosophes séparent les concepts en parlant d'impératif catégorique (ce qui commande) pour la morale et d'impératif hypothétique (ce qui recommande) pour l'éthique

<sup>48</sup> Première épître de Paul aux Corinthiens, chap. 6, verset 12

<sup>49</sup> Hugues PUEL : *l'économie au défi de l'éthique*, Cujas/Cerf, Paris 1989, p.9

### c. La chute du communisme et de son utopie

*“Durant la guerre froide - cette guerre pacifique entre capitalisme et communisme - la question de la moralité de l'entreprise et du marché, jouait peu. Le capitalisme était le bien parce qu'il était l'anti-mal. Mais dès lors qu'il n'y a plus de communisme, tout change. Système désormais unique, sans ennemi, le capitalisme est sommé de justifier sa moralité”*<sup>50</sup>. Ainsi le développement des recherches éthiques dans la société française et tout particulièrement dans le monde économique pourrait-il avoir pour cause ... la chute du rideau de fer et la perte d'influence du Parti Communiste Français !

Pour les socialistes, la société française a été modelée par ce que l'on appelait les avancées sociales ouvrant la voie à un avenir toujours meilleur. L'instance politique était considérée comme l'outil le plus efficace pour mener le monde vers plus de liberté, de justice, de bonheur ... Mais l'avenir a changé et l'instance politique apparaît relativement impuissante : *“pour la première fois depuis les années 30, la croyance dans le progrès est ébranlée. Depuis deux générations, les Français vivaient avec l'espoir confiant d'un avenir meilleur pour leurs enfants ... bien des faits rendent aujourd'hui cette promesse bien incertaine”*<sup>51</sup>. A quoi donc se rattacher pour trouver un cadre social porteur, pour trouver un lieu d'investissement social?

L'entreprise fournirait-elle là un lieu propice dans lequel pourraient se mêler... idéalement (!) production de richesses, sens de la communauté, aventure individuelle, etc ...

---

<sup>50</sup> André COMTE-SPONVILLE : le capitalisme est-il moral ? L'Expansion Janvier 1992

<sup>51</sup> Michel BON : op. cité

#### d. Le développement techniciste

On observe que la "*morale technicienne*"<sup>52</sup> générée par le progrès scientifique est de plus en plus battue en brèche, notamment dans ses aspects de valorisation du quantitatif et de culte du travail. En effet, au fur et à mesure que l'avancée technique résout des problèmes, elle en découvre ou en crée de nouveaux et se pose la question des frontières à ne pas franchir. On ne "croit" plus à la science. Si le développement pour le développement n'est plus une règle absolue, l'entreprise a donc besoin d'une éthique pour instaurer des limites et pour poser la question du sens.

### **CONCLUSION : L'ENTREPRISE, COMMUNAUTÉ CONTRAINTE**

Nous voici confrontés à quatre éléments qui ont changé la société française et qui expliquent, pour une bonne part, le développement de l'éthique en entreprise. Fondamentalement, l'entreprise prendrait la place de l'école, de la famille, de l'église ... ou aurait pu prendre leur place en tant qu'institution sociale porteuse de sens.

L'éthique de l'entreprise, ce n'est pas seulement une nouvelle mode managériale ou bien un besoin interne de responsabilisation : c'est en profondeur, un nouveau modèle social proposé à la société, un lieu d'investissement, d'avenir, d'identification ... bref, d'une certaine manière, une nouvelle idéologie.

Mais l'entreprise, ce n'est pas seulement la communauté des gagnants, c'est aussi celle des perdants avec la concurrence sans pitié, le chaos économique, les conflits sociaux, etc ...

L'entreprise pourrait-elle à terme tenir ce rôle de modèle social dans l'imaginaire collectif alors même que la réalité (comme pour tout modèle social) ne correspond pas à l'image ?

---

<sup>52</sup> L'expression est de Jacques ELLUL. Voir en particulier chez cet auteur La technique ou l'enjeu du siècle, Armand Colin, Paris 1954 et le système technicien, Calmann-Lévy, Paris 1977

Nous ne pouvons que constater aujourd'hui que tel n'est pas le cas. Nous l'avons dit ci-dessus : nous vivons actuellement la fracture entre les entreprises et le corps social. Après avoir été diabolisée puis déifiée, la voici à nouveau rejetée : *"le mouvement ascendant qui portait l'image des entreprises a cessé, et les enquêtes les plus récentes montrent, depuis 1992, un désengagement vis-à-vis de l'entreprise, qui touche toutes les catégories, cadres compris. Comment aimer comme avant une entreprise dont on craint massivement qu'elle ne vous licencie ? Mais il y a aussi sans doute, dans cette désaffection, un début de jugement négatif sur la capacité de l'entreprise à jouer, dans une conjoncture difficile, le rôle social que l'on attend d'elle"*<sup>53</sup>.

Le Président d'une grande entreprise nationale définissait ainsi l'entreprise lors d'une conférence organisée par le service protestant dans le monde économique :

- l'entreprise est une communauté spécialisée (et non pas une communauté générale comme la nation ou la famille) dont l'objectif est de mettre à la disposition du marché, de la façon la plus efficace possible, des biens marchands,

- l'entreprise est une communauté non indépendante car elle est directement liée au marché (c'est le moins cher qui est acheté) et à ses actionnaires (qui fixent la règle financière),

- l'entreprise est une communauté non démocratique car ses dirigeants ne sont pas issus de cette communauté par une désignation démocratique ; cependant, comme l'État, elle connaît un système de pouvoir et de contre-pouvoir.

Ainsi pourrait-on conclure, à la suite de ce chef d'entreprise, que l'éthique de l'entreprise ne peut être d'abord que celle de l'efficacité. Plus la société autour d'elle sera policée et plus l'entreprise le sera.

---

<sup>53</sup> Michel BON : op. cité

En tant que telle, l'entreprise n'a pas à créer de morale pour l'ensemble de la société car seules les institutions, à vocation générale, libres et démocratiques sont en situation de le faire dans un système démocratique.

C'est donc à l'instance politique de fixer les règles morales et c'est pourquoi l'entreprise doit l'accepter face aux intérêts publics avec lesquels elle tisse de nombreuses relations.

De la diabolisation à la déification, de la négligence à l'obsession, la société française a beaucoup changé ces derniers temps dans ses rapports avec l'entreprise. Les voici divorcés ... comme si la réalité n'était pas au niveau des espérances. Nous mesurons maintenant que le contrat social et l'éthique collective d'une société ne peuvent pas provenir d'une seule institution sociale (l'entreprise), mais d'un compromis toujours à réactualiser entre les diverses institutions qui composent la société. Ainsi les plans idéologiques, politiques et économiques doivent-ils retrouver à la fois leur autonomie et clarifier leurs liens.