

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
CRG de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
(liste au 1^{er} janvier 2001)

L'ÉTHIQUE EN THÉORIE ET EN PRATIQUE

par

Bernard BOUGON s. j.
Associé de FVA Management

Séance du 6 janvier 1995
Compte rendu rédigé par Pascal LEFEBVRE

Bref aperçu de la réunion

Qu'est-ce donc que l'éthique en affaires ? Ce que dit le Droit ? Ce que prescrivent les chartes d'entreprises ? En pratique, ce n'est pas si simple. Il serait alors utile d'avoir une idée claire - une bonne théorie - de ce que peut être l'éthique. Pour Bernard Bougon elle se définit selon trois niveaux : celui des individus, celui des groupes d'appartenance et celui de l'universel. L'articulation de ces niveaux est problématique dans la vie des affaires, ce qui conduit à réfuter toute définition absolutiste de l'éthique.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSE DE BERNARD BOUGON

Entré dans la Compagnie de Jésus en 1971, j'ai découvert l'éthique au Centre Laennec, en 1982, où la Compagnie m'avait envoyé. C'est un centre de formation pour les étudiants en médecine, chirurgie et pharmacie qui, depuis son origine en 1875, a pour but de les aider dans leur formation professionnelle, humaine et chrétienne. J'étais en même temps secrétaire de rédaction d'une revue d'éthique bio-médicale créée par le Centre Laennec dès 1932. Dans les années 50-60, des numéros entiers ont été traduits en dix ou quinze langues, ce qui est probablement sans équivalent en ce domaine. De 1987 à 1992 j'ai dirigé le CCM à Marseille qui a la même vocation. J'y ai entrepris un travail personnel en éthique bio-médicale.

Ensuite la Compagnie m'a demandé de m'engager dans le monde de l'économie et de l'entreprise. J'ai commencé par un stage d'insertion dans un cabinet d'avocats, spécialiste du redressement d'entreprises en difficulté. À l'inverse des statistiques des tribunaux de commerce, ce cabinet réussit à sortir les entreprises de l'impasse. J'ai complété ma formation dans une société qui forme des cadres dirigeants au droit appliqué à la vie de l'entreprise. En même temps, j'ai commencé à enseigner l'éthique des affaires à l'École Supérieure des Sciences Commerciales d'Angers (ESSCA). Enfin, j'ai rencontré Frank Vermeulen qui m'a associé à la création du cabinet FVA Management pour conseiller les dirigeants dans le domaine de l'éthique, des systèmes de valeurs et des principes de gestion dans l'entreprise. Engagement aujourd'hui confirmé par la Compagnie.

Les trois niveaux de l'éthique

Il y a un débat permanent entre les mots "éthique" et "morale". Alain Etchegoyen parle de "morale des affaires" ; d'autres parlent "d'éthique des affaires". Certains placent la morale au dessus de l'éthique; pour d'autres l'éthique prime la morale. Personnellement, je fais le choix de Jean Moussé qui, dans son livre *Ethique et entreprises*¹ soutient l'équivalence entre les deux termes "éthique" et "morale". Mais le débat sur les mots a un sens plus profond, il porte sur des niveaux qu'il s'agit de distinguer clairement.

Il y a d'abord le niveau personnel. André Comte-Sponville, qui vient du marxisme, parle de l'éthique comme d'un art de vivre. Ce niveau personnel nous concerne tous. Il est celui de notre agir, du contingent, de nos décisions ici et maintenant, là où se joue notre liberté. C'est là aussi où, pour A. Etchegoyen, nous engageons notre responsabilité. Concrètement, nos choix sont traversés, à chaque instant, par la question éthique.

Un second niveau est lié à nos appartenances à des groupes : l'entreprise en est un exemple. C'est à ce niveau que je situe les lois, les codes, les moeurs, les rites et tout ce qui fait la trame de notre vie quotidienne : les références premières de toutes nos actions et décisions comme membre d'une tribu. A. Comte Sponville pointe bien ce niveau lorsqu'il dit que nos désirs ont toujours une dimension sociale et historique. A. Etchegoyen parle de "morale guerrière" : nous aurions toujours tendance à nous définir par opposition aux autres. Nos appartenances sont plurielles ; plurielles sont donc nos références et les décisions et manières de conduire nos actions.

Le troisième niveau est celui de l'universel, de l'idéal, du jamais atteint mais toujours recherché. C'est l'horizon vers lequel les hommes et les sociétés regardent, bien évoqué par ce proverbe arabe : " *Si tu veux tracer ton sillon droit, attache ta charrue à une étoile*". Nous sommes tous traversés par cette aspiration, même si nous sommes conscients d'en être bien loin. L'universel nous pose beaucoup de questions. Elles renvoient à la vertu de prudence chez Aristote, au bien agir de Kant, à Habermas qui, à la suite de Wittgenstein pose le principe de l'universalité du langage, à Mead qui insiste sur la fonction raisonnable attachée à cette universalité. Un séjour en Inde m'a beaucoup éclairé sur le sens de ce troisième niveau.

¹ Jean Moussé, "Éthique et entreprises", Vuibert, Paris, septembre 1993

J'ai vécu dans la campagne indienne avec des Intouchables. Pour un Intouchable, l'accès à quantité de choses est interdit; il doit même veiller à ce que son ombre ne vienne jamais effleurer, et donc souiller, le corps d'un brahmane. Les Intouchables ont un "non-droit à l'existence". Si quelqu'un d'une caste supérieure les bat, ils ne peuvent que faire le geste de la servitude, courber le dos et croiser les bras ; et s'il veut les tuer, le droit à la légitime défense ne leur est pas reconnu. Cependant, ces hommes et ces femmes aspirent à être respectés en tant qu'êtres humains. Ils expriment là une aspiration universelle de l'humanité.

Comment articuler ces trois niveaux ?

Il y a d'abord l'articulation entre le niveau individuel et celui des groupes. Elle est bien décrite dans l'"intention éthique" de Paul Ricoeur, philosophe contemporain de tradition protestante. L'intention éthique est une relation entre "JE", habité par la visée d'une vie bonne, et "TU", voulu pour lui-même. Pour Aristote, chacun tend au bonheur dans la rencontre avec l'autre. Mais cette visée éthique ne peut se réaliser que s'il y a un troisième terme : celui qui régule la rencontre entre "JE" et "TU" - Ricoeur l'appelle "IL" - qui est du registre des lois justes, des codes justes, des règles justes, mais aussi du langage, de la raison.

C'est une réalité de la vie des entreprises : à l'origine des affaires il y a toujours la rencontre entre deux personnes. Alors que j'essayais de défendre, face au dirigeant d'une grande entreprise, la cause d'un client très mauvais payeur, je me suis entendu répondre, sur un ton sec : *"Monsieur, les affaires se font entre hommes!"*. Cela voulait dire que tout est possible, à condition d'être entre personnes qui s'estiment et se font mutuellement confiance. Sans cette confiance, impossible de songer à faire des affaires.

Si "JE" et "TU" veulent construire quelque chose de solide et durable, ils doivent négocier à hauteur de leurs aspirations réciproques et non pas simplement sur le registre "Mon désir s'impose à l'autre". C'est la relation "gagnant-gagnant" de l'analyse transactionnelle. Prise comme une recette, elle risque de n'être plus qu'un truc stérile. Par contre, si elle participe à ce qui honore en chacun l'humanité et la vérité elle est déjà une position éthique.

La deuxième articulation est double. Il y a d'une part le lien entre le niveau personnel et le niveau universel et, d'autre part, le rapport que nous entretenons avec cet universel à travers nos appartenances multiples à des groupes. Chacun de nous, dans son désir d'être respecté, rejoint l'aspiration première de l'humanité. Il en est de même pour les groupes auxquels nous appartenons. Tout groupe, toute institution, toute organisation humaine aspire à l'universel.

L'éthique en pratique dans la vie des affaires

Prenons un exemple qui touche directement à l'éthique dans la vie des affaires. Un arrêt récent de la Cour d'Appel de Paris déboute la société Carnegie International au profit de la société Chargeurs, au motif que la société Carnegie International, en guise de preuve, avait produit l'enregistrement d'une conversation téléphonique réalisée à l'insu de son interlocuteur. Au nom de "l'illicéité" du moyen, déjà reconnue en première instance mais dont le Tribunal de Commerce de Paris n'avait pas tiré conséquence, la Chambre de Commerce de la Cour d'Appel de Paris a rejeté les demandes de Carnegie International. Jugeant que le moyen de la preuve était, au nom de l'éthique, irrecevable, la preuve ne pouvait plus être fournie et la cause devenait douteuse. Cet exemple illustre comment la question éthique traverse le Droit. Un commentaire de cet arrêt dans *La Gazette du Palais* du 20 septembre 1994 rappelle qu'une jurisprudence se développe dans le domaine commercial, où le droit tend à faire prévaloir "l'obligation de loyauté et de bonne foi dans les rapports commerciaux". Bien sûr, on peut toujours s'interroger sur les contenus concrets des mots "loyauté", "bonne foi".

Mencius, philosophe chinois du 4^{ème} siècle, ayant fait un long chemin pour venir voir le roi, s'entendit dire : *"Si vous avez parcouru toute cette distance pour venir me voir, vous avez certainement quelque intention de tirer profit de moi "*. Et Mencius de lui répondre : *"Que veut dire le mot profit ? La seule question est celle de la bonté et de la droiture. Si dans un*

Etat tout le monde vit sur le profit, alors cet Etat court à sa ruine..." . Voilà la première leçon de morale politique que Mencius administre à son Prince - et il lui en administrera bien d'autres qui donnent à réfléchir.

Michel Brodier dit la même chose d'une autre façon : *"Définir l'entreprise uniquement sur la question du profit est une fausse voie, une confusion"*. Selon lui, la finalité première d'une entreprise, son objectif économique, c'est la valeur ajoutée, la richesse créée. Il distingue la société, définie en droit, et l'entreprise comme communauté humaine. Il propose d'abandonner la vision trop étroite de l'entreprise réduite à une simple rencontre entre le capital et le travail. Il considère qu'il faut distinguer trois éléments : l'entrepreneur, le capital et le travail. En France, mais aussi en Europe, nous aurions intérêt à revoir nos outils de gestion, le statut de l'entrepreneur, le statut juridique de l'entreprise, etc. Je retiens de Michel Brodier que le profit à court terme a des effets pervers.

Lorsqu'on dirige une entreprise uniquement au nom d'intérêts financiers, avec des ratios pour optimiser le résultat à très court terme, on licencie le personnel alors qu'il y a peut-être des solutions alternatives. C'est ce qui est arrivé à des sociétés de cristallerie qui se sont brutalement aperçues qu'en licenciant des maîtres-verriers avec plus de 30 ans d'expérience, elles se séparaient d'un capital précieux, voire irremplaçable. Il s'agit là d'une valeur, dont le "produit final" est difficilement quantifiable au sens classique et qui pose la question de la finalité de l'"entreprise citoyenne", responsable vis-à-vis de son environnement. Dans son livre blanc, la Commission Européenne insiste beaucoup sur cette dernière dimension, comme condition de l'avenir et de la pérennité de l'entreprise.

Les chartes d'entreprise

Les chartes d'entreprise peuvent aussi servir à illustrer mon propos. Analysons par exemple le code de conduite d'une grande multinationale. Il est très court et bâti simplement. L'introduction énonce que les relations interpersonnelles et celles des personnes avec l'organisation doivent s'inspirer de valeurs telles que l'honnêteté et le respect d'autrui. Suit un chapitre "Respect et attitude responsable face au patrimoine de l'entreprise" tout à fait classique : les moyens appartenant à l'entreprise sont utilisés exclusivement pour réaliser ses objectifs ; cela concerne les abus de biens sociaux, les recels d'abus de biens sociaux, etc.

Viennent ensuite "les exercices d'activités en dehors de la compagnie" (si vous appartenez à la compagnie, il est délicat que vous soyez administrateur dans un groupe concurrent ou concurrent d'une des filiales). Puis "les faveurs octroyées par des tiers" (on ne peut recevoir aucun cadeau, à quelque titre que ce soit), suivi de "la propriété des informations et leur influence sur les actions de la Compagnie". "L'utilisation des informations financières confidentielles" renvoie à une brochure spéciale. On trouve ensuite un chapitre sur "l'intégrité des enregistrements comptables", un autre sur les "peines et sanctions" et le "règlement des conflits en faisant appel à la hiérarchie" qui clôt la charte.

Mais revenons sur le second chapitre intitulé : "Paiements effectués par la Compagnie". Il énonce : *"L'octroi de faveurs à des tiers doit être conforme aux pratiques locales, aux normes éthiques et aux dispositions légales"*. Cette formulation laisse finalement une assez grande marge de manoeuvre... Le dirigeant d'une filiale dont les marchés sont pratiquement tous à l'étranger précisait : *"On n'a aucun problème sur notre marché intérieur. Par contre, à l'étranger, avec les coutumes locales, tel chef d'État estime que les commissions font partie de la manière d'alimenter ses caisses"*. Cette entreprise a monté un dispositif pour verser des commissions à des intermédiaires. C'est le système du fusible : seules quelques personnes sont au courant de la commission mais le D.G. n'en connaît même pas le montant. Si jamais il y a un problème, la Direction Générale est à l'abri. En revanche, cette compagnie a démis récemment tout l'état-major d'une de ses filiales, pris dans des affaires à l'italienne.

On sent qu'il y a quelque chose de l'ordre d'une mauvaise conscience dans cette charte. La référence à l'éthique me gêne, d'autant plus que si l'on fait des faveurs à des tiers, je ne vois

pas pourquoi on interdirait aux employés d'en recevoir. Au nom de quoi ? Pourquoi deux poids, deux mesures? Le secrétaire général de la société me confiait que c'était un problème mais que, peut-être, l'existence de ce code de conduite, même imparfait et flou et avec des pratiques douteuses, était susceptible de modifier les pratiques à la longue.

Par contre dans le code de conduite d'une filiale d'un grand groupe pétrolier, je lis ceci : *"Les collaborateurs doivent comprendre que la société se soucie avant tout de la manière dont les résultats sont obtenus et non simplement du fait qu'ils sont obtenus"*. Et aussi : *"La société continue à soutenir, et compte sur la hiérarchie pour soutenir, tout collaborateur qui laisse échapper une opportunité ou un avantage qui serait obtenu en transgressant les standards d'éthique"*. Cette société met ces principes en pratique. Elle reconnaît avoir perdu des marchés à cause de son refus de verser des commissions. Il semblerait que ces mêmes valeurs animent l'ensemble du groupe. Des contrôles internes y veillent. Il est d'ailleurs demandé aux employés de s'engager sur l'honneur à respecter un certain nombre de points de la charte comme leur non-participation à des conseils d'administration d'autres sociétés.

J'admire cette société qui s'intéresse véritablement à la manière dont les résultats sont obtenus et ne se contente pas de constater qu'ils sont atteints. Cela me fait penser à ce très beau texte de Soljénitsyne dans "L'archipel du goulag", à propos de la liberté du prisonnier : *"Dès lors que tu auras renoncé à survivre à tout prix - c'est-à-dire au prix d'autrui - alors, aux yeux rapaces de tes maîtres, tu deviendras un homme des plus dangereux car ils n'auront plus prise sur toi"*². C'est un beau passage sur la manière d'être libre dans un univers concentrationnaire, déjà abordée dans le très beau récit "Une journée d'Ivan Denissovitch".

Abus de biens sociaux

Les magistrats sont eux aussi confrontés à l'éthique dans les affaires qui défraient la chronique. Comment réagir, par exemple, lorsque un PDG dit au juge d'instruction : *"Si vous me poursuivez, vous mettez en péril la bonne marche de ma société, et donc nombre d'emplois sur la ville"*. Dans la période actuelle, l'argument a du poids et le magistrat peut se sentir soumis à un véritable chantage. Dans une affaire de ce type, les magistrats instructeurs et les experts chargés du dossier s'étaient mis d'accord sur les principes suivants :

- ne faire aucune déclaration à la presse, pour éviter que des concurrents tirent un argument commercial de la mise examen du PDG ;
- rester dans leur domaine, celui du respect la loi ;
- rester dans leur fonction d'instruction, sans préjuger des décisions des juges du tribunal ;
- chercher à établir les faits dans toute leur objectivité, et ne retenir que les faits prouvés par des pièces irréfutables ;
- toujours désigner l'homme par sa fonction et non par son patronyme et, en accord avec lui, veiller à le soustraire aux journalistes.

Cette affaire renvoie à la responsabilité du chef d'entreprise. Dans chacun de ses actes il engage plus que lui-même. De ce point de vue, il y a quelque chose d'odieux dans son chantage. D'un autre côté, on peut se demander si les juges et les experts ont bien fait d'avoir poursuivi la procédure jusqu'au bout, car malgré les précautions prises, l'entreprise est en difficulté et a dû procéder à de nombreux licenciements.

La notion d'abus de biens sociaux est un autre type de situation où l'éthique interroge le droit. Le cas est fréquent dans le BTP. Par exemple, un chantier est arrêté pour un motif tel que retard dans la livraison d'un approvisionnement pourtant commandé à temps, non respect du timing par d'autres entreprises intervenantes, mauvaise coordination ou encore mauvais temps durable, donc sans qu'il y ait faute du chef d'entreprise. Celui-ci se voit obliger de mettre son personnel en chômage technique ou de réaliser en urgence des petits travaux et il contacte pour cela des clients ou des amis. Comme il les lui faut absolument et sans délai, il

² A. Soljénitsyne, *Archipel du Goulag*, T II p 455, Seuil, Paris, 1 974

est obligé d'accorder des conditions défiant toute concurrence. Souvent il ne compte que la fourniture de la matière première et la main-d'oeuvre. Les coûts de structure ne sont pas pris en compte car ils sont supportés par le chantier principal, momentanément arrêté. En droit français, cette pratique relève de l'abus de bien social et du recel d'abus de bien social pour le co-contractant. Pourtant, n'est-ce pas une solution de gestion intelligente face à l'imprévisible ?

DEBAT

Qui est l'Autre ?

Intervenant : *Quand vous dites : "si on ne fait pas des choses qui honorent l'humanité, ce n'est pas solide" je pense que ça renvoie à votre morale personnelle.*

Bernard Bougon (B.B.) : La succession rapide des méthodes de management, par exemple, m'intrigue. Ne montre-t-elle pas qu'on ne s'y investit jamais vraiment, que l'on cherche une recette ? Et, comme la recette ne marche pas, on passe à une autre. Certains défendent le reengineering en disant : *"Attention, ce n'est pas une recette, c'est un travail en profondeur, qui demande du temps"*. Cela me plaît davantage. Dans ces domaines il faut de la rigueur, du temps et des méthodes qui tiennent compte des particularités locales et contingentes, de la spécificité de chaque situation. Cette conviction personnelle, issue de ma formation en psycho-sociologie, s'est affirmée au cours des années et les faits ont tendance, me semble-t-il, à nous prouver sa pertinence.

Claude Riveline : *Vous avez fortement mis en évidence trois niveaux. Pour ma part, j'ai l'habitude d'en citer quatre, dont les trois vôtres. J'ai vu dans votre exposé l'individu, le groupe, l'idéal mais pas la matière. Pourtant, dans l'industrie on s'affronte aux contraintes matérielles. D'ailleurs, dans vos exemples, le "faire avec" domine, mais pas dans votre théorie.*

Un autre embarras m'est apparu dans votre souci de vous appuyer sur le respect d'autrui, préoccupation universelle, certes, mais problème jamais résolu. Sur ce point, tout le monde est d'accord, mais qui est Autrui ? Aimer son prochain comme soi-même, c'est facile, mais aimer son lointain comme soi-même, c'est autre chose !

Mais ces difficultés se tiennent : l'universel est un mythe, et un mythe ne tient que s'il est géré par une tribu avec des rites. Je me suis demandé quelle est votre tribu. A l'évidence, c'est la Compagnie de Jésus. Dans une interview récente³, le père Kolvenbach, Supérieur général de la Compagnie de Jésus, à qui on demandait "A qui obéissez-vous ?" répondait : "Tout jésuite le sait : l'orientation générale de son engagement apostolique, et souvent même telle ou telle tâche pastorale concrète, lui parviennent du Saint-Père, vicaire du Christ sur terre. Un vœu le lie effectivement et affectivement à la mission de l'Eglise telle que le Pape l'entend et la propose". Je me suis donc dit : "Il manque le Pape dans cet exposé !"

Mais il est évident que s'il manque le Pape, il manque aussi la matière. Pourquoi ? Parce qu'en Occident, on n'a trouvé que deux sources d'universel : le Pape, ou la matière. De Descartes à Marx, on n'a jamais cessé de se réclamer de la matière pour rejeter le Pape.

Mais cette "évangélisation menée aux frontières entre foi et science", telle que le père Kolvenbach définit votre vocation, vous amène à naviguer entre le Charybde de l'allégeance inconditionnelle au magistère papal et le Scylla de l'asservissement à la science. Alors vous tentez de fabriquer de l'universel sans Pape et sans science. C'est héroïque, mais personne n'y est jamais arrivé.

³Libération du 6-1-95

B. B. : J'ai du mal à entendre le niveau de la matière comme étant du même ordre que les trois autres. Je pensais avoir souligné le poids des contingences, c'est-à-dire tout ce à quoi nous nous heurtons. Mais peut-être n'est-ce pas ce que vous entendez par "matière" ?

Quant à l'obéissance au Pape, je voudrais emprunter un bref apologue aux "Pères du désert" (II-IV^{ème} siècles). Un maître demanda un jour à son disciple d'aller chercher un lion vivant dans le désert. Le disciple, obéissant, se mit en chasse, trouva un lion, le maîtrisa et revint avec le lion sur son dos. Il le déposa au pied de son maître. Le lion alors se redressa et dévora le maître, puis le disciple. De cette histoire, on pourrait tirer une morale : le disciple peut tout réussir dans l'obéissance, mais il ne faut pas donner d'ordres inconséquents et encore moins y obéir.

La loi et l'éthique

Int. : *Le Droit a des fondements moraux mais il n'est pas l'éthique.*

B.B. : Le rapport Bouchery, remis en janvier 1993, et qui s'intitule "Prévention de la corruption et transparence de la vie économique" énonce ceci au chapitre Commerce international : *"Actuellement, les versements dits "Frais Accessoires" opérés à l'étranger, connaissent un régime d'autorisation préalable accordée par le ministre des Finances selon une procédure confidentielle, avec le bénéfice d'un régime de déductibilité fiscale dérogatoire, ainsi que d'une couverture du risque par la COFACE. L'autorisation préalable, qui était liée originellement au Contrôle des Changes, lorsque celui-ci était en vigueur, n'a guère permis de maîtriser le phénomène ni surtout d'en contenir les débordements. Au motif désormais d'avoir une connaissance statistique de ces pratiques et des entreprises qui y ont recours, elle implique l'État dans un processus éventuel de corruption internationale. Sous couvert de la concurrence commerciale et au prétexte de performances du commerce extérieur, cette procédure se montre très libérale car les cas de refus sont rares, et coûteuse pour les deniers publics. En outre, le contrôle pratiqué ne peut garantir que les frais accessoires ne profitent pas à des résidents français, voire ne reviennent, sous une forme et dans des délais variables, sur le territoire national."*

À propos de la suppression de cette procédure d'autorisation préalable qu'il baptisait "le confessionnal", c'était ambigu mais c'était un contrôle. Je ne suis pas sûr qu'il soit plus éthique de faire comme si on ignorait la pratique des commissions.

Int. : *Je suis embarrassé par cette séparation, très arbitraire me semble-t-il, de la loi et de l'éthique. Dans la mesure où la loi est formalisée, articulée, on a du mal à penser qu'elle aille contre l'éthique, du moins dans l'intention de ses auteurs.*

B.B. : Dans ma présentation, je n'ai peut-être pas été assez dialectique. A travers les exemples que j'ai évoqués et qui impliquaient une relation au Droit je voulais souligner la nécessité d'une certaine distance que la conscience doit garder vis-à-vis du Droit, puisque nous avons toujours à apprécier des situations particulières. La conscience est aussi sollicitée lorsque le Droit a des visées contradictoires. Par exemple, la loi de 1985 sur le redressement judiciaire a comme premier objectif de sauvegarder l'activité et les emplois (art. 1^{er}). Mais quel en est le prix ? Celui du gel des créances en cas de plan de redressement, au mieux à hauteur de 50%. Les créanciers et les banques ont beaucoup protesté contre cet état de fait. Ils ont finalement obtenu des arrangements.

Quand votre mission est de sauver une activité et des emplois, vous trouvez qu'elle a du sens et une valeur éthique. Vous vous servez des outils que vous donne le Droit, mais parfois c'est au détriment d'autrui. Il y a une question de justice, au sens éthique, qui se pose. Apparaît une distance entre l'application du Droit et l'éthique même si les principes du droit font appel à l'éthique. Voilà un exemple de la relation entre les 2^{ème} et le 3^{ème} niveaux présentés plus haut.

Ethique et contingences

Int. : *Dans le débat éthique, la réponse du chef d'entreprise accusé est toujours de l'ordre de la matière : "Si je ne l'avais pas fait , on fermait..."*

B.B. : Mais cet argument peut être aussi spécieux et signer un manque d'imagination, voire de courage.

Int. *Dans une société riche, on peut énoncer et appliquer une charte éthique, mais dans une société pauvre ? Un directeur financier du BTP me disait : "La concurrence est très forte, les marchés peu nombreux et, si vous ne donnez pas d'enveloppe, vous ne les obtenez pas. On nous demande d'appliquer une charte éthique, mais on nous demande aussi des résultats financiers - ceux-ci sont même plus importants que le respect de l'éthique - si on est pris, on sera lâché et on servira de fusible". Le risque est que les chartes soient à la base d'une politique de bouc émissaire.*

Int. : *Un vieux travailleur immigré disait : "l'honnêteté est un luxe que peut se permettre la deuxième génération".*

B.B. : *"Si je meurs de faim est-ce que je peux voler ?"* La question classique en morale est de savoir s'il n'y a pas d'autre moyen pour se nourrir. Or, dans la vie des entreprises, certains affirment qu'il y a d'autres moyens. *L'Expansion*⁴ présente le témoignage de trois chefs d'entreprise :

- Le président de Synergence, qui fait 22 millions de chiffre d'affaires, dit : *"La corruption existe sur tous les marchés, mais où commence-t-elle ? De l'enveloppe glissée pour obtenir un marché au repas d'affaires dans un grand restaurant, la frontière du légal à l'illégal est parfois difficile à cerner"*. Sa conclusion est : *"J'adopte une attitude éthique et je le fais savoir."*

- Le Directeur général d'AINF, qui fait 175 millions de C.A., explique : *"J'ai revu toutes les délégations de signature"*; M. Vigouroux maire de Marseille signe de même tous les dossiers dépassant un certain montant.

- Enfin, troisième exemple, Alain Bodet, Président de Faiveley, entreprise d'équipement ferroviaire qui fait 761 millions de C.A., annonce : *"Nous avons une charte interne, intitulée "Les politiques de Faiveley" et je m'appuie sur un contrôle de gestion très pointu. Par exemple, nous avons licencié sur le champ un cadre qui fournissait régulièrement des notes du même restaurant : un sondage téléphonique nous avait révélé qu'il était fermé depuis deux ans. En revanche nous sommes plus tolérants sur les petites choses : nous laissons passer une note de frais un peu élevée, ou nous laissons à nos collaborateurs le bénéfice des vols gratuits accordés par les compagnies aériennes après un certain nombre de trajets"*. On sent une autre façon de faire.

Int. : *Il existe, au sein du Trésor, un service spécialisé pour l'organisation des pots de vin à l'étranger...*

B.B. : N'a-t-il pas été supprimé depuis le rapport Bouchery ?

Int. : *C'est impossible de supprimer un système qui vend les Mirages à l'Arabie Saoudite pour 30 milliards de F. Dans le même temps, et on rejoint les problèmes de déontologie interne à l'entreprise, il y a obligation pour tout fonctionnaire de dénoncer (article 40 du Code de la Fonction Publique) toute malversation dont il est témoin. Ce qui pose quotidiennement des problèmes puisque, d'une façon générale, dans ce service on a*

⁴ *L'Expansion*, n°109, nov. 1994

évidemment affaire à des problèmes de corruption. Que faire ? Faire éclater le scandale ou régler ces affaires en interne ?

Peut-on enseigner l'éthique ?

Int. : *Peut-on enseigner l'éthique ?*

B.B. : Je le fais chaque semestre avec des étudiants d'école de commerce qui ont déjà l'expérience de stages en entreprise. Je ne ferais pas cet enseignement s'ils n'avaient pas cette expérience personnelle et concrète car enseigner l'éthique veut dire essayer de leur donner quelques moyens pour affronter les questions qui se poseront à eux. Je cherche à développer avec eux une éthique de l'action, une science de la décision. On peut, par exemple, apprendre à ne pas tout mettre sur le même plan, à distinguer les niveaux, à reconnaître les enjeux contradictoires en termes de valeurs ou de principes, à les hiérarchiser, à peser les conséquences. Il s'agit de mieux comprendre la dialectique entre éthique et Droit, de faire la part entre la conviction et la responsabilité, pour reprendre les catégories de Max Weber. La conviction, étant de l'ordre de l'idéal, tandis que la responsabilité est de l'ordre de l'action : ce que je peux réaliser, là où je suis, selon les circonstances qui me déterminent. Voilà ce que j'essaie de faire avec les étudiants.

Int. : *Quand on enseigne la gestion, on sent très bien cette nécessité d'aborder le problème de l'éthique pour lequel il y a une forte demande de la part des jeunes. J'ai toujours ressenti un grand inconfort quant à ce problème. D'un côté, nous sommes dans une société en train de se transformer très rapidement, nous préparons les gens à vivre en économie de marché mondial, dans laquelle toutes les règles ne sont pas bien établies ni respectées. Pourrait-il y avoir dans ce système une entreprise, indépendante des mœurs autour d'elle ?*

Int. : *Je crois que la référence reste quand même le Droit. La première question est de savoir si on observe les règles de Droit ou si on les transgresse. Je ne crois pas que les gens soient plus corrompus aujourd'hui mais nous sommes passés d'une société sous-informée à une société sur-informée, où la transparence est considérable et où l'on voit apparaître quantités de choses qui, naguère, restaient cachées.*

Au sujet du Droit, il est clair que l'abus de bien social tel qu'il est défini est excessif. En tant que PDG de ma Société, lorsque je prends mon téléphone pour téléphoner à mon épouse, je commets un abus de bien social. Le Droit devrait être capable de se modifier : quelle est la limite ? La mauvaise définition d'une règle induit des comportements répréhensibles.

Deuxième illustration, les commissions internationales. Là aussi les solutions sont à rechercher dans des règles de droit. Notre planète tente de s'organiser, mal, certes, mais on vient de conclure les accords du GATT, on crée l'Organisation Mondiale du Commerce, on a créé le FMI. Qui nous empêche d'introduire dans les règles de l'OMC des principes de droit réglant ce problème des commissions avec des sanctions de la communauté internationale ? Si on veut demander à tel ou tel président français de se comporter seul comme un enfant de chœur face à ses concurrents américains, japonais ou allemands, il perdra des marchés et ne remplira pas son rôle. On ne peut pas se mettre en situation d'infériorité sous prétexte de prétendues règles morales. Le vrai devoir est de poser le problème et de trouver les solutions au niveau adéquat, c'est en quelque sorte de civiliser des rapports économiques. Il en est de même pour la finance internationale.

B.B. : Effectivement, c'est un chantier qui doit être entrepris au prix de réformes et de mises en question des règles que nous utilisons qui ne sont plus adaptées aux évolutions des entreprises. Il est déjà ouvert. Il existe au niveau international une organisation qui rassemble des "chairmen", des PDG ou des trésoriers de grands groupes internationaux - en particulier américains et japonais - qui s'engagent au nom de leur entreprise à des pratiques commerciales plus claires. Ce que vous dites se fera si des responsables disent

courageusement : "Au nom de notre groupe, nous allons suivre telle ou telle politique vis-à-vis des commissions, de la corruption, de la loyauté des relations, de la bonne foi, etc."

Int. : *Les chartes d'entreprise partent d'un bon sentiment mais c'est peu de choses par rapport à ce qu'il faudrait faire. Pour faire disparaître les commissions payées au Moyen Orient, c'est par l'Organisation Mondiale du Commerce qu'on y arrivera.*

De l'éthique comme idéal

Int. : *Ces idées sont séduisantes mais je les crois irréalistes et même dangereuses. Spinoza disait : "Il y a deux sortes d'hommes, ceux qui sont capables de supporter la vérité et les autres. Les autres sont une large majorité. S'ils savent ce qui se passent, ils deviennent dangereux." Donc les tolérances ne peuvent être vécues que dans une certaine clandestinité. Il faut alors écrire des chartes qui sont un peu des contes de fées. Comme cela ceux qui les appliquent parce qu'ils ne peuvent pas faire autrement croient que tout le monde les applique.*

J. Moussé : *L'éthique est un idéal. Or, par définition, l'idéal n'est pas réalisable. En conséquence, on est toujours obligé de naviguer dans le flou, car il est impensable que les gens ne se laissent pas guider par leur intérêt, leurs peurs, leurs habitudes, toutes choses qui encombrant les relations sociales mais sont inévitables. Or, le Droit risque de paralyser une société. Il faut donc organiser le désordre des règles qui permettent aux gens de vivre ensemble de la façon la plus libre possible. Le Droit montre alors au moins quatre failles :*

- *C'est habituellement le droit du plus fort. C'est comme cela qu'on reconnaît le plus fort : il fait la loi. Mais on est loin de l'éthique. "Primam partem tollo", m'apprenait-on en latin "qui oniam nominor leo" : je prends la plus grosse part parce que c'est moi le lion.*
- *La loi est toujours en retard sur l'évolution des techniques et des sciences, voyez les théories de Marx sur les relations entre les forces de production et les rapports de production.*
- *L'application du Droit est inséparable de son interprétation, qui a toujours une part de subjectivité. Ce qui exaspère les industriels, c'est de sentir que des gens qui n'ont pas leurs problèmes en jugent tranquillement, en intellectuels.*
- *Enfin, on ne peut pas appliquer une loi sans dérogation. La loi dit cela, mais dans tel cas on va faire autrement. Donc le Droit n'est pas l'éthique.*

De plus, les pots de vin posent la question des rapports entre cultures. Nous parlons de supprimer les commissions et la corruption : c'est typique de la culture occidentale. Dans des cultures comme celles de l'Afrique, on ne rémunère pas un travail, on rémunère une situation sociale, ce qui est tout à fait différent. Et le devoir de celui qui est rémunéré, c'est d'arroser autour de lui. Si c'est leur système de société, pourquoi ne vaut-il pas le nôtre ?

Int. : *Enfinement la question éthique ne pose-t-elle pas celle du sens ? On avait un sens positiviste à peu près clair pendant les Trente Glorieuses ou durant la révolution industrielle. N'est-on pas aujourd'hui en train de se reposer cette question fondamentale du sens ?*

B.B. : *Le mot sens a deux significations : la direction d'une part, l'orientation d'autre part. La question pour une entreprise n'est pas seulement de conquérir des parts de marché, elle est aussi de se transformer intérieurement pour se positionner sur son marché. Nous sommes intervenus en ce sens dans une entreprise de service d'intérêt général et elle comprend mieux où elle veut aller et comment.*

L'entreprise est-elle éthique ?

Int. : *L'entreprise n'a pas été créée pour des raisons éthiques. F. Braudel montre, que l'invention du capitalisme est marchande avant d'avoir le souci de la création de valeurs.*

Mercuré était le dieu des marchands et celui des voleurs; à vouloir rapprocher la conduite efficace marchande et la conduite morale, n'est-on pas en train de vouloir marier l'eau et le feu ?

B.B. : La question est de savoir si l'éthique est une mode passagère ou une lame de fond. Vous posez très bien le problème, mais la réponse m'échappe. Je pense qu'il y a un déplacement profond, probablement lié à la mondialisation de l'économie et à la suprématie du discours, de la pensée et de la pratique économique, sur le politique. Si l'économique supplante le politique, la question du sens et des enjeux éthiques se pose nécessairement dans l'entreprise.

M. Berry : *L'économique supplante le politique mais les gens deviennent désenchantés de l'économique. Ainsi, la publication des affaires est sans doute liée au fait que les patrons ne sont plus considérés comme intouchables.*

Dans la séance de novembre 1994 des "Invités de l'École de Paris" ("Le Droit peut-il changer l'entreprise ?") Michel Bon disait que, dans les affaires de corruption, il n'y a jamais de preuves puisqu'il y a un corrupteur et un corrompu, mais que le Droit donnait au juge la ressource de mettre les gens en préventive en leur disant : "je vous libérerai si vous parlez". Et Michel Bon demandait : "Pensez-vous que le Droit s'y retrouve ?" A la suite de la discussion, Antoine Lyon-Caen m'a dit : "J'ai été avocat, c'est ce qu'on a toujours fait avec les concierges, les dealers, les petits. La seule nouveauté, aujourd'hui, c'est que les juges osent aussi le faire avec des grands patrons".

Les patrons ne sont donc plus intouchables, peut-être parce que, après les vagues de licenciements et les pertes de sens qu'elles ont engendrées, l'entreprise est devenue à la fois trop écrasante et trop menaçante.

Alors, que dire de l'éthique ? Vos trois niveaux servent à réfuter : une approche qui oublie un des niveaux n'est pas éthique. Au fond toute idée absolue de l'éthique est réfutée par cette grille de lecture : l'éthique est une fausse notion claire.

L'autre point qui me frappe est, qu'à chaque fois qu'on prend des exemples pour parler de l'éthique, l'auditoire a un petit sourire : le goût du péché n'est jamais absent. Finalement, quand on enseigne l'éthique, on montre à quoi les péchés ressemblent sans pouvoir montrer du tout comment les éliminer.

On arrive donc bien à montrer ce que n'est pas l'éthique sans pouvoir pour autant dire clairement ce qu'elle est. Ce message est très utile, parce qu'il peut éviter des déviations, la mise au pilori d'un certain nombre de gens, mais il n'est peut-être pas à laisser entre toutes les mains .

B.B. : Tout le sujet est là. En matière d'éthique personne ne peut dire à la place d'autrui ce qu'il faut faire, car ce qu'il convient de faire est sans cesse à inventer. Chacun doit toujours prendre une décision qui sera nouvelle, à nouveaux frais.