

Jérôme **Ballet**
Françoise **de Bry**
Aurélie **Carimentrand**
Patrick **Jolivet**

L'entreprise et l'éthique



ÉCONOMIE HUMAINE



SEUIL

L'Entreprise et l'Éthique

JÉRÔME BALLE
FRANÇOISE DE BRY
AURÉLIE CARIMENTRAND
PATRICK JOLIVET

L'Entreprise et l'Éthique

Nouvelle édition augmentée

ÉDITIONS DU SEUIL
25, bd Romain-Rolland, Paris XIV^e

« ÉCONOMIE HUMAINE »

Par « Économie humaine », nous entendons exprimer l'adhésion à une finalité et à une méthode. La seule finalité légitime de l'économie est le bien-être des hommes, à commencer par celui des plus démunis. Et par « bien-être », il faut entendre la satisfaction de tous les besoins des hommes ; pas seulement ceux que comblent les consommations marchandes, mais aussi l'ensemble des aspirations qui échappent à toute évaluation monétaire : la dignité, la paix, la sécurité, la liberté, l'éducation, la santé, le loisir, la qualité de l'environnement, le bien-être des générations futures, etc.

Corollaires de cette finalité, les méthodes de l'économie humaine ne peuvent que s'écarter de l'économisme et du scientisme de l'économie mathématique néoclassique qui a joué un rôle central au xx^e siècle. L'économie humaine est l'économie d'un homme complet (dont l'individu maximisateur de valeurs marchandes sous contrainte n'est qu'une caricature), d'un homme qui inscrit son action dans le temps (et donc l'histoire), sur un territoire, dans un environnement familial, social, culturel et politique ; l'économie d'un homme animé par des valeurs et qui ne résout pas tout par le calcul ou l'échange, mais aussi par l'habitude, le don, la coopération, les règles morales, les conventions sociales, le droit, les institutions politiques, etc.

L'économie humaine est donc une économie historique, politique, sociale, et écologique. Elle ne dédaigne pas l'usage des mathématiques comme un langage utile à la rigueur d'un raisonnement, mais refuse de cantonner son discours aux seuls cas où ce langage est possible. Au lieu d'évacuer la complexité des sociétés humaines (qui ne se met pas toujours en équations), l'économie humaine s'efforce de tenir un discours rigoureux intégrant la complexité, elle préfère la pertinence à la formalisation, elle revendique le statut de science humaine parmi les autres sciences humaines, et tourne le dos à la prétention stérile d'énoncer des lois de la nature à l'instar des sciences physiques.

Le projet de l'économie humaine est un projet ancien, tant il est vrai que nombre des fondateurs de la science économique ont pensé celle-ci comme une science historique, une science sociale, une science morale ou encore psychologique. Mais ce projet est aussi un projet contemporain qui constitue le dénominateur commun de bien des approches (post-keynésiens, institutionnalistes, régulation, socio-économie, etc.) et de nombreuses recherches (en économie du développement, de l'environnement, de la santé, des institutions ; en économie sociale, etc.). Nous nous proposons d'accueillir ici les essais, les travaux théoriques ou descriptifs de tous ceux qui, économistes ou non, partagent cette ambition d'une économie vraiment utile à l'homme.

Jacques Généreux

ISBN 978-2-02-105520-7

© Éditions du Seuil, décembre 2001,
et novembre 2011 pour la présente édition

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.seuil.com

Note sur la seconde édition

Cette seconde édition comporte deux modifications principales par rapport à la précédente.

Premièrement, la structure a été modifiée afin de mieux faire ressortir la logique de l'ouvrage. Au lieu de deux grandes parties, nous avons privilégié une structure en quatre parties. La première partie est essentiellement historique. La deuxième partie est consacrée aux fondements de la responsabilité de l'entreprise. La troisième partie soulève des débats actuels sur le sens, la portée et l'évaluation de la responsabilité de l'entreprise. Enfin la quatrième partie se focalise sur les enjeux de la responsabilité de l'entreprise dans un monde globalisé.

Deuxièmement, nous avons voulu introduire avec la quatrième partie une dimension nouvelle par rapport à la première édition. La globalisation des économies et des chaînes de valeur ainsi que les nouveaux enjeux éthiques liés au commerce, comme le commerce équitable, nous ont poussés à développer spécifiquement les questions relatives à la responsabilité de l'entreprise dans un monde globalisé.

Notons aussi que deux collègues nous ont rejoints pour cette nouvelle édition et ont apporté leurs compétences : Aurélie Carimentrand et Patrick Jolivet.

De l'économie moralisée à l'éthique des affaires

L'éthique et l'entreprise ? Deux termes dont l'association fait frémir plus d'un chef d'entreprise. Voyons ! Est-il possible d'être éthique et de faire des profits ? Dans un monde dominé par le capitalisme libéral (voire sauvage), la question paraît incongrue. Et pourtant, un profit amoral a coûté cher à certains employeurs. Les scandales se sont succédé dans les années 1990. Le golden boy Michael Milker a fait beaucoup d'argent sans se préoccuper de morale ; en 1991, il termine sa carrière en prison. La société Nike a cru pouvoir faire fabriquer impunément des ballons pour la Coupe du monde de football par des enfants au Pakistan. Les consommateurs américains ont boycotté l'entreprise ; elle a répondu par la mise en place d'une charte éthique à l'intention de ses fournisseurs asiatiques (aujourd'hui controversée pour son inefficacité, son manque de contrôle extérieur)¹. En France, le collectif « De l'éthique sur l'étiquette » a lancé plusieurs campagnes au titre évocateur : « Soyez sport ! », « Libère tes fringues ! » pour attirer l'attention des entreprises et des consommateurs sur les conditions d'emploi inacceptables, y compris dans des pays riches, de millions de personnes : exploitation des enfants, travail forcé, répression syndicale...

Besoin réel de notre société ou imposture, l'éthique ne concerne pas seulement les entreprises. Le questionnement éthique nous vient des États-Unis ; il apparaît en France dans les années 1980, touchant notamment la biologie, la finance, la politique, les médias, l'environnement, la publicité, le commerce international...

Dans une société mondialisée, l'immoralité et l'amoralité atteignent des sommets que le citoyen et par ricochet le politique ne peuvent plus tolérer.

1. L'action s'échangeait à 76 dollars en 1997 ; son cours est descendu jusqu'à 27 dollars en 2000.

Aujourd'hui, pour être à la mode, il faut «faire de l'éthique», avoir une attitude citoyenne, manger de façon citoyenne, faire des investissements éthiques, consommer des produits éthiques, respecter les droits de l'homme... «Élégance éthique» écrivait Peter Drucker (1981, p. 18)².

La confiance joue un rôle déterminant dans ces différents processus. Elle doit être un dosage entre naïveté et machiavélisme que l'on peut appeler prudence au sens d'Aristote. Pour restaurer la confiance perdue par les entreprises dans ces différentes «affaires», il faut revenir à l'éthique. Le Crédit Lyonnais l'a compris quand il a lancé sa campagne de presse sur le thème «Votre banque vous doit des comptes». Aux États-Unis, Warren Buffet, réputé honnête et sérieux dans les milieux d'affaires, remplace le précédent P-DG indélicat de la société Salomon sur la base «Soyez intègres, cela rapporte de gros dividendes».

Les faits peuvent expliquer cet engouement pour l'éthique, mais comment en est-on arrivé là? Une crise d'identité culturelle, sociale marque profondément la deuxième partie du xx^e siècle, aggravée ou suscitée par la crise économique: modifications de la famille (famille monoparentale, famille recomposée, émancipation de la femme), absence de projet politique, diminution de la pratique religieuse, crise du militantisme, chômage endémique... en résumé un vide social et individuel qui laisse la place à une morale débridée. Après des années de permissivité, le questionnement éthique témoigne d'une prise de conscience collective. Les bouleversements issus de la science et de ses applications technologiques s'ajoutent à cette crise morale; la collectivité prend conscience des dangers qu'ils véhiculent, nécessitant une éthique d'avenir. «Nous sommes responsables du futur lointain de l'humanité» écrit le philosophe H. Jonas. La société est aujourd'hui «en quête de sens».

En plagiant une formule célèbre, peut-on écrire que «le xxi^e siècle sera éthique ou ne sera pas»? C'est *a contrario* soupçonner nos ancêtres d'avoir manqué d'éthique. Tous les siècles précédents ont connu, sous des formes différentes, la corruption, l'exploitation des individus (esclavage, servage), les «affaires» (la faillite de Law, le scandale de Panamá, pour rappeler les plus connues). L'histoire nous apprend que, de l'Antiquité à nos jours, les rapports de l'économie (puis de la gestion au xx^e siècle) et de la morale (ou de l'éthique, voir *infra* la distinction) ont connu des vicissitudes (section 1).

2. Le premier nombre dans la parenthèse renvoie à la date de l'ouvrage référencé en bibliographie, le second nombre à la page de l'ouvrage d'où est extraite la citation.

Mais l'éthique a aussi pris une forme particulière en s'intégrant à l'entreprise. Dans ses premières modalités d'association à la gestion d'entreprise, elle se trouve à travers le paternalisme (section 2). Si de nos jours le paternalisme n'a pas disparu, il a au moins changé de visage. Le vocabulaire qui désigne ces pratiques, lui-même, a changé. L'éthique en rapport avec l'entreprise devient l'éthique des affaires (section 3).

1. DU CODE D'HAMMOURABI À LA DÉCLARATION UNIVERSELLE DES DROITS DE L'HOMME

Pendant plusieurs siècles, l'économie et la morale sont restées inséparables, faisant l'objet d'une réflexion commune. Leur autonomie, si elle a eu lieu³, se réalise certainement à partir du moment où l'intérêt individuel devient le centre de la réflexion économique. Il ne s'agit pas pour autant d'affirmer que l'économie n'a plus aucun lien avec la morale, car la morale ou l'éthique se nourrit aussi de la réflexion économique.

1.1. L'économie moralisée

Au cours des siècles passés, l'activité économique a longtemps été considérée comme immorale ou amoral. Dans l'Orient ancien, elle s'est développée soit dans un cadre communautaire, soit dans un système étatique (pharaons du III^e au I^{er} millénaire av. J.-C.), soit sous l'égide privée (Crète, Phénicie, Grèce avant le VI^e siècle av. J.-C.). Dès cette époque, des prescriptions juridiques apparaissent, notamment à travers le Code d'Hammourabi, le plus ancien connu à ce jour. Sixième roi de la dynastie sémite de Babylone, il a régné trente ans sur son pays. Son code (daté aux environs de 2000 av. J.-C.) est un recueil de 282 articles, correspondant à une jurisprudence antérieure ; les juges peuvent s'en inspirer, mais il ne prime pas sur les coutumes locales. Son originalité tient à sa formulation nette et

3. La séparation de la morale et de l'économie, souvent attribuée à A. Smith, est ces dernières années éminemment contestée. L'étude de l'œuvre de Smith, *La Théorie des sentiments moraux*, éditée en 1758, et l'articulation avec *La Richesse des nations* publiée en 1776 indiquent que cette dernière n'est qu'un cas particulier de la première.

claire des principes juridiques, du souci de logique et d'équité qui préside à sa rédaction. Il révèle la structure de la société, établit l'échelle des pénalités en fonction de cette structure et du préjudice causé à la société : loi du talion ou amendes, peine de mort. Il édicte des règles dans le domaine du commerce : intérêt, salaire, durée du travail... Un peu plus tard, la Bible du peuple hébreu contient une série de prescriptions intéressantes à l'égard de l'activité économique de l'époque : aide aux pauvres, prohibition ou limitation du prêt à intérêt, mesures périodiques de remise de dette, libération des esclaves. Les prophètes multiplieront les appels à la justice sociale.

Chez les Orientaux c'est le divin qui domine ; chez les Grecs naît la première réflexion sur l'activité économique, liée au rayonnement d'Athènes tant du point de vue économique qu'esthétique. « L'homme est la mesure de toute chose... » diront les sophistes, favorables à la liberté du commerce. Socrate, contemporain de ces philosophes, restaure la nature humaine et condamne la richesse dans la mesure où elle attache l'homme à quelque chose d'inférieur à lui-même. Dans *L'Économique*, Xénophon reprend sa pensée à travers des réflexions sur la notion de bien ; il subordonne ainsi l'économie à la morale, il préconise même un certain socialisme d'État. Platon, élève de Socrate et maître d'Aristote, s'en prend à l'asservissement que la richesse exerce sur celui qu'elle domine. Il critique les marchands, les usuriers « qui peuplent la cité de frelons et de gueux ». Les « frelons » blessent les « mendiants » par leurs richesses et provoquent en eux jalousie et colère⁴. Sa solution réside dans une cité où règne un communisme à la fois aristocratique (division de la société en trois classes hiérarchisées) et idéaliste (les magistrats et les gardiens doivent appliquer un socialisme rigoureux) ; les producteurs, classe inférieure, sont les seuls à se préoccuper de la richesse. Il faut éviter l'enrichissement, limiter la population, interdire le prêt à intérêt, réglementer les prix et les profits.

Aristote, plus réaliste que son maître, critique l'économie de richesse (chrématistique), mais dans son aspect téléologique. La richesse n'est pas une fin en soi. La chrématistique, prenant en compte les besoins réels, doit être un moyen au service de l'entreprise pour lui permettre de réaliser sa nature (plaisir, honneurs, connaissance, cette dernière appartenant aux philosophes) :

« Quant à la vie des hommes d'affaires, c'est une vie contre nature et la richesse n'est évidemment pas le bien que nous cherchons, car elle

4. Platon, *La République*, livre VIII, Paris, Flammarion, 1966, p. 555, c2.

est utilité, moyen en vue d'une autre chose (in *Éthique à Nicomaque*, I, 1096a).»

Le philosophe grec oppose ainsi l'économie de richesse à l'économie de nature. Il condamne l'échange (excepté pour les biens indispensables) qu'il juge improductif (stérilité de l'échange, doctrine qui influencera la pensée économique ultérieure, notamment celle de Marx) et le prêt à intérêt (l'argent « ne fait pas de petits »). Aristote refuse la cité idéale de Platon et propose de restaurer la famille et la propriété, tout en les soumettant à la cité.

À la différence des Grecs, les Romains sont essentiellement des esprits pratiques. Juristes, ils ont profondément marqué le droit de propriété et le droit de la famille, influençant la vie économique de Rome, mais aussi dans le long terme le droit français (Code Napoléon). Il s'agit de conceptions individualistes qui vont de pair avec le libéralisme économique à partir du début du XIX^e siècle. Moralistes, les historiens ou les poètes romains (comme Salluste, Tite-Live, Virgile...) ont violemment critiqué le luxe, la richesse et l'attrait de l'argent ; les stoïciens ont de leur côté édulcoré les relations sociales (esclavage). Avec le Bas-Empire, l'État intervient de plus en plus souvent dans la vie économique pour combattre les difficultés intérieures et résister aux guerres : taxation des prix, hérédité des fonctions et des métiers... (édit de Dioclétien). Ce mépris pour la richesse se translate sur le travail qui la produit. Seuls les esclaves ou les étrangers peuvent travailler à la production de ces richesses.

À la fin de l'Antiquité, les premiers chrétiens apportent au monde un nouveau message : l'homme a une destinée éternelle, mais, pour l'atteindre, il doit se détacher des biens de ce monde (« Vends tes biens et suis-moi », « Malheur à vous les riches », « Il est plus aisé pour un chameau de passer par le chas d'une aiguille que pour un riche d'entrer dans le royaume de Dieu » – Marc, 10, 25 –, etc.) et considérer tous les hommes (sans aucune distinction) comme ses frères. Ce message influence notablement la pensée économique et sociale des siècles suivants. La société féodale, très structurée, imposera des préceptes juridiques et moraux à ses membres, empruntés à la religion chrétienne. La notion de « service du bien commun » incite ainsi les riches à lier droits et devoirs. Le riche « intendant des dons de Dieu », après avoir satisfait ses propres besoins et ceux de sa famille, doit donner aux pauvres : « c'est non pas un précepte de charité, mais une dette de justice envers la société » écrit, au XIII^e siècle, saint Thomas d'Aquin, le plus grand théologien de son époque. Il ajoute que la recherche de la

richesse éloigne l'homme du « bien commun ». L'Église, pendant cette période, tentera de moraliser les échanges économiques en introduisant la doctrine du juste prix, c'est-à-dire que le prix des produits doit représenter le prix exact du service rendu et la rémunération doit permettre à l'auteur du service de vivre honorablement : « L'homme qui achète un bien pour le revendre inchangé, cet homme est comme les marchands qui furent chassés du temple de Dieu. »

Le prêt à intérêt est également condamné par l'Église, empêchant ainsi la spéculation sur les cas d'urgence (paysans en difficulté, prêts à la consommation), mais en même temps cette interdiction constitue une gêne pour le développement du commerce et du crédit. Dans le même ordre d'idées, l'Église condamnait également les mutations monétaires (monnaies fourrées, monnaies rognées), dénommées aujourd'hui dévaluation.

Les principes ainsi énoncés par l'Église furent plus ou moins bien respectés (les ecclésiastiques eux-mêmes se livrant à quelques excès). Le Moyen Âge fut également influencé par les deux autres ordres de la société : la noblesse et les corporations qui jouèrent un rôle déterminant dans les rapports entre la morale et l'économie. Sa richesse (essentiellement terrienne), son statut juridique (ordre constitué : fonctions militaires, administratives) et son idéal moral (service gratuit) font que la noblesse ne peut avoir aucune activité économique (dérogance), mais doit pratiquer « une économie de la dépense » pour assurer son rang, tant sur le plan aristocratique que religieux. Cette noblesse propage ainsi un certain mépris de l'argent, de l'économie en général, et hiérarchise les activités humaines. La fonction publique est donc moralement et socialement supérieure aux carrières de l'industrie et du commerce qui sont exercées par des non-croyants, des juifs ou des protestants.

Les corporations, groupements fermés, font peser une forte contrainte sociale sur les relations économiques. Elles limitent la concurrence, excluent les non-chrétiens et les nobles et créent des sociétés fortement hiérarchisées (apprentis, compagnons, maîtres). En revanche, elles assurent une certaine moralité du commerce : égalité entre les maîtres, recherche de la loyauté (juste prix, belle ouvrage), solidarité entre les adhérents. Toutes sortes de contrôles, d'inspections, d'apposition de marques avec des poinçons garantissent le respect des règles des corporations. Au total, leur influence s'exercera au-delà du Moyen Âge, on la retrouvera avec Le Play au XIX^e siècle, au XX^e siècle dans le néo-corporatisme alors que l'influence de l'Église ne cessera de diminuer.

Le protestantisme, et surtout le calvinisme, bouleverse l'appréciation des hommes sur l'activité économique⁵. Ils considèrent la réussite économique comme un signe de la grâce divine à condition qu'elle s'appuie sur la ténacité et l'esprit d'ascèse. L'appartenance au protestantisme apparaît, en affaires, comme un «certificat de qualification éthique». Mais la quête de l'argent n'est pas une fin en soi, il doit être réinvesti, permettant ainsi le développement du capitalisme. «L'activité sociale du calvinisme se déroule purement – *ad majorem Dei gloriam*⁶.» Le travail n'est plus méprisé, il devient une vocation pour gagner le salut de son âme. Le capitalisme, dans l'esprit protestant, concilie éthique et efficacité économique en donnant la première place au travail. Malgré ces exigences morales et religieuses, le monde des affaires est, sur cette période, gagné par le mercantilisme. Sur le plan moral, cette doctrine détache l'économie de toute considération éthique et préconise ouvertement la recherche de la richesse. L'argent devient alors désiré pour lui-même.

1.2. L'économie de l'intérêt individuel

L'économie de l'Ancien Régime se transforme, l'économie libérale s'annonce. Montesquieu, dans *L'Esprit des lois*, participe à la réhabilitation des hommes d'affaires : «Le commerce guérit les préjugés destructeurs, il police et adoucit les mœurs grossières. Il rend les gens moins rustres et plus humains...» Les physiocrates seront les fondateurs de ce mouvement, ils s'insurgent contre l'immoralisme des mercantilistes, tenant comme non productifs le commerce et l'industrie. Leur culte de la nature les conduit à un système qu'on a pu qualifier de «théologie économique». L'ordre naturel de la société (droit de propriété, intérêt personnel) suffit à assurer le règne de la vertu.

La morale utilitariste progressivement s'affirme, sa tradition remonte à Hobbes qui s'inspira lui-même d'Épicure. Pour J. Bentham, l'un de ses principaux penseurs, le principe unique de notre action doit être l'intérêt

5. Voir Max Weber (1964), *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*, publié pour la première fois en 1904-1905, Paris, Plon, rééd. Pocket, 1998. Pour une thèse plus nuancée qui souligne que le catholicisme s'est lui aussi adapté aux nouvelles contraintes économiques, voir Jacques Le Goff, *La Bourse et la Vie, économie et religion au Moyen Âge*, Paris, Hachette, 1986 et *Pour un autre Moyen Âge*, Paris, Gallimard, 1997.

6. Max Weber, *op. cit.*, p. 140 : «pour la plus grande gloire de Dieu».

personnel qui remplace la notion de bien. En conséquence, l'homme recherche la réalisation de son bonheur à travers la maximisation de ses plaisirs et la minimisation de ses peines. Il établit ainsi une « arithmétique des plaisirs » (en quantifiant leur utilité) dans le but d'établir pour le législateur « une balance des plaisirs et des peines pour toute la communauté ». La science remplace la religion et la morale.

Divers économistes enrichissent, aménagent le paradigme libéral. Transposée au niveau de l'entreprise, la théorie libérale incite l'agent économique à maximiser son profit et à minimiser ses coûts. La révolution industrielle au XIX^e siècle, avec son cortège de misères ouvrières (logements insalubres, malnutrition, salaires insuffisants, maladies, journées de travail longues et pénibles, chômage, absence d'assurance sociale), donne naissance au socialisme, voire au communisme. K. Marx condamne le système capitaliste, l'accusant d'aliéner l'ouvrier à son travail et d'accroître la paupérisation. Ses contradictions internes contribueront à son dépérissement et à la venue du communisme.

Le XIX^e siècle, au niveau des rapports entre la morale et l'économie, sera fortement marqué par la doctrine religieuse. La pensée sociale de l'Église catholique est présentée par le pape Léon XIII dans l'encyclique *Rerum Novarum* (1891). Véritable code social pour les industriels, elle préconise la réconciliation entre les classes par l'accomplissement de leurs devoirs réciproques : « C'est en effet d'une abondante effusion de charité qu'il faut principalement attendre le salut. » Il ne s'agit pas de critiquer le libéralisme économique ni l'entreprise, mais de limiter leurs excès. F. Le Play⁷, champion du paternalisme, écrivait quelques années plus tôt que l'édifice social repose sur « deux fondements invariables : le respect du Décalogue et le règne de l'autorité paternelle ».

La première moitié du XX^e siècle amplifiera le règne du libéralisme économique. Elle sera cependant marquée par une date importante, 1948, année de la publication de la Déclaration universelle des droits de l'homme. Exprimant le respect de la dignité humaine, elle semble constituer un minimum d'éthique dans les rapports entre individus et entre individus et organisations nationales et internationales.

7. Voir *infra*.

2. LE PATERNALISME, UNE ÉTHIQUE D'AVANT-GARDE

Le paternalisme, première forme d'éthique patronale, s'attache à faire respecter les vertus familiales à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Son exercice revêt des formes diverses selon les époques, le type d'entreprise... mais il demeure, dans tous les cas de figure, une attitude morale d'abord imposée aux salariés, puis, en prenant de nouveaux habits grâce à l'éthique, distillée sous des formes qui se veulent démocratiques. Le Goff (1992, p. 83) précise que « le retour de la morale en entreprise combine le développement des modes de management à l'américaine avec un paternalisme à la française ».

2.1. D'un paternalisme conscient à un paternalisme refoulé

Le clientélisme, première forme organisée de paternalisme, trouve son origine dans l'Antiquité. En échange du pain quotidien, une partie de la plèbe romaine tombe sous la dépendance de la *nobilitas*. Les *patrones* octroient aux plébéiens la « sportule » en échange de quoi ces derniers les escortent dans des réunions publiques, défendent leurs intérêts avec des moyens plus ou moins légaux (corruption, intimidation, violence).

Dans le Bas-Empire romain apparaît le *patrocinium*, c'est-à-dire que les *potentes* (grands propriétaires terriens) protègent les faibles contre les exigences du fisc, les exactions de toutes sortes et le péril barbare. En échange de ce *patrocinium*, les protégés paient un tribut ou abandonnent une partie de leur terre aux *potentes*. Progressivement, les petits exploitants renoncent bon gré mal gré à leur autonomie et à leur qualité de propriétaire.

La relation maître-esclave, née dans l'Antiquité, relève parfois du paternalisme. Sous l'influence des stoïciens, l'esclave tend à être considéré non plus comme une chose, mais comme un homme. Certains maîtres bienveillants adoucissent leur sort en les considérant comme des membres de leur famille, acceptant même de les affranchir ou de leur donner une parcelle de terre qu'ils (les *casati* ou esclaves chassés) cultivent, moyennant certaines redevances à leur maître.

Avec le Moyen Âge, la protection en échange d'une soumission devient la structure même de la société. La pyramide féodale s'organise autour d'une

double hiérarchie, personnelle d'abord (lien unissant seigneur et vassal, avec le roi au sommet), réelle ensuite (mouvance des fiefs).

Les rapports de mouvance, comme les rapports vassaliques, sont l'objet d'échanges. Le seigneur doit justice et protection à son vassal, en échange le vassal doit à son seigneur certains services dont le service d'ost, le paiement de l'impôt... Seigneur et vassal ont ainsi conclu un pacte d'assurance mutuelle. Ces liens féodaux présentent une certaine analogie avec le paternalisme patronal ; Cheysson (1892, p. 172) écrit ainsi dans *La Réforme sociale* en 1892 : « Sous prétexte de philanthropie, le patron n'a au fond d'autres pensées que de mettre la main sur lui (l'ouvrier) pour le river à l'atelier, comme le seigneur féodal rivait le serf à la glèbe. »

Mais le seigneur féodal n'est pas un père, la relation qu'il établit avec son vassal est liée à un système socio-économique. La liberté n'a aucun sens pour l'homme médiéval, seule compte la sécurité. Pour survivre, il faut accepter les liens vassaliques. Le pouvoir est de droit divin à tous les niveaux de la pyramide. Cette légitimation du pouvoir permet à son détenteur de l'exercer de façon absolue.

Avec la naissance des corporations au x^e siècle apparaissent des institutions dont le fonctionnement est d'essence paternaliste. Elles garantissent leurs membres contre les autorités locales, la concurrence, les étrangers. Ce sont également des œuvres d'entraide dont l'accession est strictement réglementée. Compagnons et apprentis vivent le plus souvent dans la famille du maître qui devient le père de ses employés avec les droits et devoirs attachés à la fonction : autorité, punitions, récompenses du côté du maître, soumission, reconnaissance de l'autre côté. Le compagnon, qui fait son « Tour de France », est logé par la « mère ». Henri Ameline (1866, p. 38), disciple de Le Play, a loué ce système de corporations considérées comme une « association contre la force brutale et matérielle, propagation de l'esprit de corps qui entraîne une surveillance mutuelle et une loyauté réciproque cimentées par l'unité de croyance religieuse ».

La tyrannie et l'exclusivisme de ces institutions ont nui au développement de l'industrie. Elles seront interdites à la Révolution (décret d'Allarde, 17 mars 1791). Cependant, certains auteurs du xix^e siècle⁸ préconisent le retour aux corporations comme solution au problème social, au paupérisme, puisque dans ce système patrons et ouvriers sont solidaires.

8. Notamment E. Keller, le comte de Chambord, les catholiques sociaux comme A. de Mun, H. de La Tour du Pin...

Une question historique se pose : plus la société est fortement structurée, plus le paternalisme est-il omniprésent ou l'exercice du paternalisme structure-t-il *de facto* la société ? Le pouvoir de droit divin, le système féodal, les corporations sont des systèmes qui cadrent parfaitement avec le paternalisme. Le mépris de la liberté individuelle ne permet pas d'envisager la rupture du lien vassalique. Jusqu'à la Révolution, l'absolutisme royal est la règle.

Le XIX^e siècle, avec la révolution industrielle, voit naître un paternalisme entrepreneurial qui se traduit notamment par différentes formes d'institutions (paternalisme matériel : « de la naissance à la mort »), par une mainmise du patron sur le pouvoir politique (paternalisme politique), par des obligations morales, liées notamment à l'obligation de pratiquer une religion, d'être « un bon ouvrier », c'est-à-dire économe, honnête, tempérant, imposées aux ouvriers (paternalisme moral). Les patrons se sentent responsables de leurs ouvriers comme leurs ancêtres des paysans qu'ils employaient. « Le châtelain et sa famille considèrent l'usine comme leur bien, les ouvriers comme leurs gens » (D. Weiss, 1992, p. 71). Un grand nombre de capitaines d'industrie « rêvent d'une éthique du gentleman qui leur permettrait de disputer à l'aristocratie terrienne la qualité d'élite locale légitime » (J. Lown, 1988, p. 52).

Avec la première industrialisation, le changement de processus de production n'entraîne pas une modification du pouvoir, qui reste patriarcal tant au niveau de l'entreprise que de la famille. Une des raisons essentielles de la subordination se rattache à la division sexuelle des rôles. Le paternalisme découle d'une forme patriarcale d'organisation économique où le chef de famille est à la fois le père et le maître de ceux qui travaillent sous ses ordres. Les rapports hiérarchiques entre les sexes sont utilisés pour légitimer les inégalités économiques.

Ce paternalisme est surtout le fait des patrons du nord, de l'est et du sud-est de la France. Son objectif est double : assurer la stabilité de la main-d'œuvre, moraliser la classe ouvrière, « classe dangereuse » par essence. Religions (catholique ou protestante), franc-maçonnerie (surtout dans l'est de la France) joueront un rôle non négligeable dans le développement du paternalisme de cette époque. Certains patrons se feront sincèrement un devoir d'aider leurs ouvriers dans le malheur. Ils font figure de patrons d'avant-garde, de patrons de gauche. Une majorité de dirigeants sont des chrétiens, inspirés par une haute conscience de leurs devoirs moraux.

Spontané au XIX^e, le paternalisme s'impose aux industriels de la fin du siècle comme un moyen de lutter contre le syndicalisme et le socialisme. Les

socialistes eux-mêmes considèrent le patron paternaliste comme un adversaire dangereux parce qu'il émousse l'esprit de lutte de classes. Quant aux syndicats, leur attitude est ambiguë, voire contradictoire ; ils disent non au paternalisme, mais refusent que l'on touche aux avantages acquis grâce à lui.

Entre 1919 et 1945, le paternalisme atteint son apogée dans tous ses aspects, matériel, moral et politique. Son objectif se modifie par rapport à celui du siècle précédent ; il s'agit alors de stabiliser la main-d'œuvre qualifiée, de lutter contre l'installation du syndicat dans l'entreprise et contre l'intervention de l'État dans la vie sociale, de maintenir le pouvoir économique dans l'entreprise. Avec l'augmentation de la taille de l'entreprise, le paternalisme devient sélectif et opère ainsi une segmentation du marché du travail ; il ne concerne que certains salariés, ceux que l'on veut garder dans l'entreprise.

Après 1945, avec le développement étatique de la protection sociale, le paternalisme s'impose moins par ses institutions que par son état d'esprit ; la terminologie elle-même se modifie pour en gommer l'aspect péjoratif : néo-paternalisme, maternalisme, fraternalisme, familialisme...

Le paternalisme s'exerce alors à travers de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines comme le management participatif (cercles de qualité, groupes d'échange et de progrès, groupes d'expression directe des salariés), la culture d'entreprise (considérée comme un ensemble de références, de valeurs partagées dans l'organisation, résultant de son histoire), l'entreprise citoyenne. L'éthique, définie comme une mise en avant de valeurs comme le dépassement de soi, l'esprit de compétition, la réussite individuelle, l'excellence, permet un retour à la morale des entreprises dans une société où les figures traditionnelles de l'autorité (Église, armée, famille) sont mises en question. Elle se démarque de la morale du XIX^e siècle, mais constitue une cure de rajeunissement apparente du paternalisme dans la mesure où elle tend toujours à façonner les individus pour les couler dans le même moule, celui qui est souhaité par le patronat. La doctrine morale chrétienne du XIX^e siècle fait place à la glorification du travail.

L'esprit maison, le marketing social s'ajoutent à la nouvelle panoplie du « parfait paternaliste ». L'objectif de ces nouvelles formes de paternalisme tourne autour de la compétitivité et de l'efficacité de l'entreprise ; la lutte contre le syndicalisme reste toujours d'actualité. On évoque ainsi un paternalisme démembré par rapport à la période précédente.

L'efficacité de l'entreprise passe désormais par l'individualisme sous toutes ses formes. Cette forme insidieuse de paternalisme est le résultat du

malaise actuel : crise de perspectives, crise du militantisme. La fixation de la main-d'œuvre, avec l'augmentation du chômage, n'est plus à l'ordre du jour ; la flexibilité devient le souci majeur du patronat. Le paternalisme y trouve cependant sa place en permettant une adéquation entre les nouvelles formes d'emploi et les nouvelles formes de famille. Ainsi, « les nouvelles stratégies patronales s'adressent, de façon spécifique, à chaque catégorie de main-d'œuvre, chacune étant caractérisée par des attributs familiaux particuliers (femme célibataire, femme de couple à deux apporteurs). Ce jeu sur les catégories de main-d'œuvre en vue de rechercher la flexibilité est la perpétuation de l'esprit du paternalisme (adaptation travail-famille) et n'a rien à voir avec un quelconque libéralisme... » (M.-A. Barrère-Maurisson, 1987, p. 50).

De l'origine de l'humanité à nos jours, le paternalisme, sous des formes variées, voire éclatées, à des degrés divers, transparait dans les différentes structures de la société. À l'usine, il respecte la hiérarchie, c'est-à-dire des emplois stables, des salaires élevés, un statut, de l'autorité pour les hommes, des situations subalternes et précaires pour les femmes. Il ne peut produire ses effets qu'à condition que les valeurs sur lesquelles s'organise la vie privée des salariés soient les mêmes que celles qui organisent leur vie professionnelle (par peur de perdre leur pouvoir dans la famille, beaucoup d'hommes souhaitent interdire le travail des femmes).

2.2. Le paradigme du maître et de l'esclave au cœur du paternalisme

Le Play affirme que « la plupart des hommes ont bien plus besoin de protection que d'indépendance ». Des auteurs, comme G. Mauco (1948) ou R. G. Schwartzenberg (1977), expliquent que le paternalisme est le résultat d'une tendance psychique ou caractérologique de l'individu. Il correspond chez certains individus à une nécessité, à un besoin de sécurité, à la peur des responsabilités. Une suppression trop brutale du paternalisme peut déclencher des angoisses trop fortes à supporter pour l'être humain. Cette « passivité caractérologique » correspond chez les hommes à un besoin d'obéir et d'admirer, à une tendance naturelle à la soumission, à la servilité.

La relation « maître-esclave » remonte à l'Antiquité et perdure au xx^e siècle. Aristote fait la différence entre le type conventionnel d'esclavage portant sur un étranger vaincu ou un allogène capturé et le type naturel qui caractérise l'individu « apte à être la chose d'un autre (c'est pourquoi il l'est

en fait)⁹». Il refuse le premier type et approuve le second. Il ajoute : « Il y a certains individus qui sont partout esclaves, et d'autres qui ne le sont nulle part¹⁰. » Cependant, lorsque la position de maître à esclave est due à la volonté de la nature, il doit exister entre eux une communauté d'intérêt et d'amitié. Le maître doit être aussi juste envers ses esclaves qu'envers sa femme et ses enfants. L'esclavage naturel est une forme de dépendance inhérente à la nature humaine, concernant des individus qui ont conscience de leur infériorité et qui estiment qu'ils s'accompliront mieux dans un lien de subordination à autrui.

Faut-il conclure, avec certains auteurs, notamment J. Freund (1968), que la servitude fait partie de l'ordre économique de sorte que tout dépend de la manière dont on l'applique ?

On peut poser la question d'une autre manière : l'homme a-t-il besoin d'un maître ? Il faut distinguer deux notions : le maître au sens de *magister*, maître d'école, formateur et le *dominus*, qui représente l'autorité qui avilit l'homme. Le système de la servitude et de la maîtrise est pyramidal. Au sommet se trouve le tyran qui, par un jeu de sujétions multiples, lie les sujets les uns aux autres. Ce qui signifie que refuser son esclavage, c'est remettre en cause sa propre autorité. Le tyran habile rend tous ses sujets complices de sa tyrannie. L'employé maltraité trouve dans le mauvais traitement des membres de sa famille, dont il se croit le chef, une compensation au spectacle de la domination d'autrui. La multiplication des vassalités a l'avantage de diluer les responsabilités des actes les plus barbares.

Kant partage cette vision pyramidale des rapports de domination de la société ; ils sont une nécessité pour le progrès de l'espèce humaine. Le philosophe évoque « l'insociable sociabilité des hommes » qui fait que les individus sont en perpétuels conflits. L'autorité de l'un d'eux est une nécessité. « L'homme, écrit Kant, est un animal qui, du moment où il vit parmi d'autres individus de son espèce, a besoin d'un maître... Or, ce maître, à son tour, est tout comme lui un animal qui a besoin d'un maître. »

La nature utilise la domination comme principe de régulation des conflits d'intérêts pour conduire les hommes à leur insu sur le chemin du processus de culture de l'espèce. Kant reprend ici le schéma platonicien de « l'attelage » : l'âme est un char dont le conducteur est la raison. Deux

9. Aristote, *La Politique*, traduction française, 1962, Paris, Librairie philosophique Vrin, t. I, 1254 b-20, p. 40.

10. *Ibid.*, 1255 a-32, p. 45.

chevaux tirent l'ensemble. L'un est noir et représente les passions, l'autre, blanc, irascible, a pour fonction de maintenir le noir dans le droit chemin. La domination qu'exerce le cocher prend ainsi appui sur celle que manifeste le cheval blanc à l'égard de son compagnon.

Mais la disparition du maître est une nécessité quasiment dialectique (voir Hegel). Il doit s'effacer en tant que tel à partir du moment où l'esclave, par son travail, devient le maître du maître. Ainsi, si l'homme a un besoin vital d'un maître pour se constituer en tant qu'homme et comme citoyen, il est du devoir du *magister* ou du *dominus* de s'éloigner progressivement, c'est le principe même de la maîtrise.

À la lueur de la psychanalyse freudienne, il apparaît que l'individu a besoin d'autorité : « La plupart des humains éprouvent le besoin impérieux d'une autorité à admirer, devant qui plier et par qui être dominé et parfois même malmené. La psychologie de l'individu nous a appris d'où émanait ce besoin collectif d'une autorité : il naît de l'attrance vers le père... Tous les traits de caractère dont nous voulons parer le grand homme sont des traits propres au personnage paternel... » (S. Freud, 1967, p. 148-149).

Cette relation familiale joue un rôle fondamental dans le paternalisme pur, nous la retrouvons chez un émule de Freud, le psychanalyste et anthropologue hongrois Geza Roheim. Excitant de l'unité du genre humain, notamment de l'universalité du complexe d'Œdipe¹¹, il affirme que notre état adulte est fondé sur notre enfance, et que pour grandir nous devons nous former des idéaux, c'est-à-dire croire les autres plus parfaits que nous-mêmes. « Les êtres humains ont toujours besoin de père, au ciel, si ce n'est sur terre [...] en d'autres termes, même à l'âge de la maturité un être humain, contrairement à un animal, trouvera dans son groupe des êtres humains encore plus vieux, de ceux dont on fait des pères¹². »

Si l'individu a besoin d'un père au cours de sa vie adulte, chacun étant le père d'un autre, on peut ainsi expliquer le paternalisme inconscient, voire déclarer l'universalité du paternalisme comme faisant partie de « l'unité du genre humain ». Mais il s'agit d'un paternalisme impur, puisqu'il n'est pas question du « meurtre du père » qui pour Roheim s'inscrit dans une interprétation historique du complexe d'Œdipe. Il démontre que, chez l'individu,

11. « L'homme est l'animal au complexe d'Œdipe [...], c'est le fil qui relie le passé, le présent et l'avenir », in Geza Roheim (1957), *Psychanalyse et Anthropologie*, Paris, Gallimard, 1967, p. 480.

12. *Ibid.*, p. 483-484.

certains traits infantiles sont ainsi conservés de façon permanente. Sa théorie est un instrument d'interprétation, voire de justification du paternalisme.

Le paternalisme et ses fondements sont apparus de moins en moins justifiés au cours du xx^e siècle. Il n'a pas disparu pour autant. Il a plutôt subi des transformations permettant de le rendre plus présentable, quitte à n'en changer que le nom, en conservant la pratique. Le débat semble aussi s'être élargi. La référence à l'éthique s'est amplifiée et de plus en plus la responsabilité de l'entreprise est devenue l'axe central des débats. Le terme d'« éthique des affaires » est alors devenu usuel.

3. L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES

Historiquement, les entreprises américaines ont été les premières à se préoccuper d'éthique. Dès 1913, l'entreprise Penney Company possède un code éthique, les quakers seront à l'origine des placements éthiques en refusant d'investir dans des entreprises qui produisent des armes, des cigarettes... Le mouvement prendra de l'importance dans les années 1950. Les chartes éthiques se multiplient. La littérature sur l'éthique des affaires est abondante, plusieurs revues y sont consacrées : *Journal of Business Ethics*, *Business and Professional Ethics Journal*... Dès sa création, l'université Harvard a prévu un cours de « morale du commerce ». L'essentiel du cours est consacré à la résolution des dilemmes moraux que rencontrent régulièrement les gestionnaires. À la Bourse de New York, des jésuites ont ouvert un centre de réflexion morale pour les banquiers et dirigeants catholiques. La *business ethics* constituera la théorie fondamentale de l'éthique des affaires aux États-Unis¹³. Elle relève d'une logique utilitariste, combinant morale, droit et contrat.

En France, l'éthique des affaires devient un objet de réflexion dans différentes associations, chez certains auteurs à partir des années 1960. Ainsi, le Centre français du patronat chrétien (CFPC), l'Institut d'entreprise, le Centre des jeunes dirigeants (CJD), l'Association des cadres de direction (Acadi) multiplient les publications, les colloques sur le sujet. O. Gélihier (1991), président d'honneur de la Cegos, est le premier à publier un livre sur l'éthique des affaires intitulé : *L'Éthique des affaires, halte à la dérive*.

13. Voir *infra*.

Des cours d'éthique apparaissent à HEC, à l'École supérieure de commerce de Lyon. Des philosophes¹⁴ comme A. Etchegoyen, A. Comte-Sponville, F. Lenoir, J. Russ s'intéressent à ce débat. L'Église y participe à travers le jésuite J. Moussé, les bénédictins et la communauté Notre-Dame de Ganagobie, l'Église réformée de France avec B. Vergniol. Des normes éthiques apparaissent, notamment SA 8000¹⁵. Des cabinets de consultants français ou filiales de groupes étrangers (Arese, Utopies, KPMG) se sont spécialisés dans ce créneau en mettant en place des indicateurs d'éthique, en proposant des audits, des bilans éthiques dans les entreprises.

3.1. Morale, éthique, déontologie, quelles différences ?

Alors que les Anglo-Saxons emploient indifféremment les termes d'éthique et de morale, les latins les distinguent en utilisant les concepts philosophiques. L'étymologie ne nous aide guère à différencier ces deux expressions. Le mot éthique est d'origine grecque, *ethos* qui signifie « mœurs, habitudes, comportement ». Sa première apparition dans la langue française est datée de 1265. C'est Cicéron qui traduira éthique par morale en latin, mot qui vient lui-même de *mores* signifiant « mœurs ». La langue française utilisera ce terme pour la première fois en 1530. Quant au terme déontologie, son origine est plus récente puisqu'il a été forgé par Jeremy Bentham dans son ouvrage posthume, publié en 1834 : *Deontology or the Science of Morality*. Mot composé de termes grecs : *deon* et *logos*, il signifie « science ou théorie de ce qu'il faut faire ». Il apparaîtra en France au début du xx^e siècle. Sa signification ne pose pas de problème, nous retiendrons la définition du *Petit Larousse illustré* (1997) : « Ensemble des règles et des devoirs qui régissent une profession. » Nous reviendrons sur les difficultés de la frontière entre la morale et l'éthique.

Les deux termes (morale et éthique) ont donc à l'origine une définition commune : « une façon d'agir déterminée par les mœurs, les coutumes d'un pays ». Pour faire la différence entre l'éthique et la morale, il faut donc s'intéresser à l'histoire des idées. Dès l'Antiquité, les Grecs considèrent

14. Voir bibliographie à la fin de l'ouvrage.

15. SA 8000 : Social Accountability 8000, norme internationale qui s'appuie sur les conventions de l'Organisation internationale du travail (OIT) et d'autres normes, notamment ISO 9000 (qualité) et ISO 14000 (environnement).

l'éthique comme une réflexion sur les principes qui guident la vie humaine tandis que les Romains donneront à la morale une connotation juridique, l'une et l'autre empreintes des coutumes des deux peuples.

Ainsi, l'éthique d'Aristote a pour objet « le domaine de l'activité humaine en tant qu'action reposant sur une décision ». Par nature, l'homme recherche le « souverain bien » qui lui est propre et qui réalise son accomplissement. Il s'agit du bonheur (eudémonisme), fin suprême de l'activité humaine qui ne se réduit pas au plaisir, aux honneurs ou à la richesse, mais n'est pas non plus un absolu : « [...] c'est donc que le bien de l'homme consiste dans une activité de l'âme en accord avec la vertu... ». Parmi les vertus recommandées par Aristote, la prudence est décisive pour l'action éthique : « [...] il n'est pas possible d'être homme de bien au sens strict, sans prudence, ni prudent sans la vertu morale... ». C'est cette vertu qui garantit la juste évaluation de nos actions et nous permet d'échapper à nos passions. Elle définit un juste milieu entre deux extrêmes condamnables (exemple : la générosité entre l'avarice et la prodigalité). L'attitude éthique ne naît pas du jugement, elle s'acquiert grâce à la pratique : exercice, habitude, apprentissage. L'éthique aristotélicienne, contrairement à celle de Platon, est de l'ordre du pratique, de la liberté, accessible à tout individu, contrairement à la morale qui sera du domaine de la perfection. L'image de l'homme prudent sera retenue dans le contexte contemporain des affaires (principe de précaution) ainsi que le concept d'éthique à la frontière entre matérialisme et idéalisme. En employant des termes contemporains, l'éthique d'Aristote apparaît « près du terrain ».

Théocentrique jusqu'au milieu du XVIII^e siècle, la morale enseignera à l'homme qu'il doit se plier à un ensemble de règles qui lui sont imposées par la religion. Avec le siècle des Lumières s'instaure une morale laïque, s'appuyant non plus sur les normes chrétiennes, mais sur les droits fondamentaux et inaliénables des hommes, notamment la liberté. Elle cohabite avec l'ordre moral.

Aujourd'hui, la morale s'efface devant l'éthique, non pour des raisons philosophiques ou conceptuelles, mais pour des raisons médiatiques. La morale est qualifiée de ringarde, de conformiste ; sa connotation dogmatique, religieuse, impérative en fait un terme au « cachet victorien, suranné et répressif » (A. Minc). Le tableau 1 synthétique ci-contre établit une comparaison entre ces deux concepts sans toutefois les opposer. L'optique adoptée ici est délibérément celle d'une conception aristotélicienne et kantienne de l'éthique et de la morale, mais renvoie également aux philosophes contemporains.

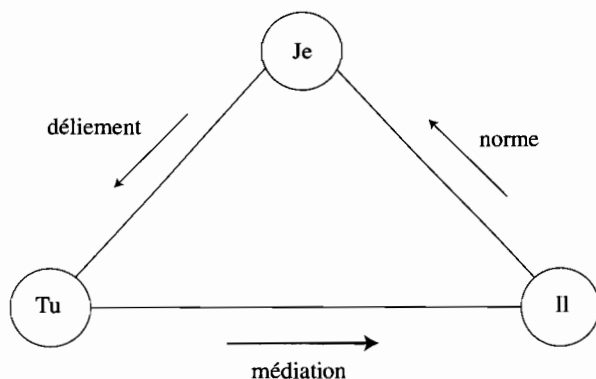
TABLEAU 1
L'ÉTHIQUE ET LA MORALE

	ÉTHIQUE	MORALE
Étymologie commune Définition originelle	<i>ethos</i> (en grec), <i>mores</i> (en latin) = mœurs, coutumes, comportement	Latine: imposée par le droit Grecque: réflexion qui guide l'activité humaine
Caractéristiques	<p>Fondement: liberté de jugement et d'action</p> <p>Hypothétique (hypothèse qui détermine l'action) Tu peux, tu ne peux pas Long terme S'appuie sur l'expérience</p> <p>Laique Distinction entre le bon et le mauvais, agir en fonction de ce qu'on estime bon Recherche du bonheur qui culmine dans la sagesse</p> <p>Relatif Accessible à l'homme Comment vivre? Valeur singulière des normes Phénomène L'intention est primordiale Donne un sens à ce que l'on fait à travers ses choix (valeurs, priorités) Rationnel Perversion: l'égoïsme</p>	<p>Fondement: code social = ensemble de règles auxquelles il faut se soumettre pour être admis dans une société = évidence morale</p> <p>Impératif catégorique (devoir) Tu dois, tu ne dois pas Immédiat Règles qui s'imposent à tous</p> <p>Théocentrée Distinction entre le bien et le mal, agir en fonction de ce qui est conforme Recherche de la vertu qui culmine dans la sainteté</p> <p>Absolu Inaccessible à l'homme Que dois-je faire? Valeur universelle des normes Noumène Discussion sur la finalité Sens imposé</p> <p>Raisnable Perversion: le fanatisme</p>

Nous emprunterons au philosophe A. Comte-Sponville sa formule percutante pour résumer ce tableau : « La morale commande, l'éthique recommande. »

Cependant, morale et éthique ne peuvent être dissociées. P. Ricœur (1991) fait appel au concept d'intention éthique¹⁶ qui précède, selon lui, la notion de loi morale : « Je propose donc de distinguer entre éthique et morale, de réserver le terme d'éthique pour tout le questionnement qui précède l'introduction de l'idée de loi morale et désigner par morale tout ce qui, dans l'ordre du bien et du mal, se rapporte à des lois, des normes, des impératifs » (1991, p. 42). Le schéma ci-dessous résume sa pensée (voir figure 1).

FIGURE 1
LES TROIS PÔLES DE L'ÉTHIQUE



Le philosophe définit un triangle de base de l'éthique dont les sommets correspondent à trois pôles : pôle Je, pôle Tu, pôle Il. Au premier stade, je crois en ma liberté ; « je fais ce que je peux et je peux ce que je suis » : acte d'arrachement, affirmation du pouvoir être, estime de soi. Mais on entre véritablement en l'éthique quand on affirme également sa volonté que la liberté de l'autre soit : acte de déliement¹⁷. L'éthique naît de ce redoublement : faire advenir la liberté de l'autre comme semblable à la mienne ; pour l'entreprise : nécessité d'inspirer confiance aux autres. L'autre est mon semblable. Enfin, le pôle Il « qualifie la médiation de la règle ». Les prédicats

16. Il utilise aussi le terme de visée éthique : « Appelons visée éthique la visée d'une vie bonne avec et pour autrui » (Ricœur, 1990).

17. Ici l'auteur renvoie à Levinas (1989) : visage de l'autre.

éthiques (justice, égalité, fraternité) constituent un pôle distinct du Je ou du Tu, d'où une médiation par la règle entre les deux libertés. Pourquoi en est-il ainsi ? Parce que chacun trouve à sa naissance une situation déjà «éthiquement marquée». Je ne suis jamais au commencement de la règle. Dans l'entreprise : mettre en relation mon projet et le projet institutionnel. La médiation permet la coexistence : «que ta liberté vaille autant que la mienne». On passe ainsi de l'éthique à la morale avec la notion d'impératif et de loi. Les valeurs sont ainsi mises à l'abri de l'arbitraire de chacun. D'où la trilogie de Ricœur : «ma liberté, ta liberté, la règle». Ainsi, «le formalisme en éthique définit la moralité. Mais l'éthique a une ambition plus vaste, celle de reconstruire les intermédiaires entre la liberté qui est le point de départ, et la loi qui est le point d'arrivée» (*ibid.*, p. 45).

La relation entre l'éthique et la morale, telle que Ricœur la définit, semble parfaitement applicable à l'entreprise. Le salarié est autonome (pôle Je), mais il doit s'assurer la confiance des autres salariés (pôle Tu) en passant par l'adéquation de son projet à celui de l'institution qui l'emploie. De même, par rapport à son environnement externe, l'entreprise peut être considérée comme autonome, mais elle doit s'assurer de la concurrence ou de la coopération des autres tout en respectant l'adéquation avec le fonctionnement du marché.

Pourquoi évoquer l'éthique des affaires ? Existe-t-il une éthique particulière pour le monde économique ? L'éthique des affaires semble avoir ses spécificités. Attachée uniquement à l'entreprise et aux actions qu'elle entreprend, elle cherche moins souvent à définir les actions à mener qu'à décrire l'éthique des actions menées. Elle se réfère plus à une justification *a posteriori* qu'à un programme *a priori*. Cependant, le contexte médiatique n'est pas sans influence sur cette façon de procéder. La mise en pratique semble s'écarter quelque peu de ce point de vue des propositions théoriques attenantes à l'éthique des affaires.

3.2. L'éthique et l'éthique des affaires

Le concept d'éthique des affaires ne fait pas l'unanimité. Les adversaires les plus manichéens estiment que l'éthique n'est pas l'affaire de l'entreprise ainsi que l'écrit l'Américain M. Friedmann (1962), prix Nobel d'économie : «Les entreprises n'ont pas d'autres responsabilités que celle de gagner de l'argent et quand, animées par un élan de bienveillance, elles

tentent d'assumer des responsabilités supplémentaires, il en résulte souvent plus de mal que de bien¹⁸. » Pour P. Ricœur, l'introduction de l'éthique peut n'être qu'une ruse subtile de l'idéologie productiviste lorsqu'elle est couplée à la demande d'adhésion à des valeurs d'entreprise définies par la direction. J.-P. Le Goff (1997) y voit un retour du paternalisme. Mais ce paternalisme n'en constitue pas moins, lui aussi, un mode particulier d'asservissement des salariés à l'entreprise. Sous les nobles thèmes de l'éthique et des valeurs à la française peut se profiler le retour en force d'un courant patronal ancien. « Ces nouveaux habits ne le rendent pas pour autant plus appréciable. » H. Arendt (1961) va plus loin, critiquant l'activité économique en lui assignant un rôle uniquement biologique, c'est-à-dire maintenir l'homme en vie et en bonne santé.

Le danger reste donc d'instrumentaliser l'éthique en développant le sentiment d'appartenance des salariés et en établissant une autorité incontestable qui se présente sous les traits d'une éthique commune. Outil stratégique, elle conditionne la réussite de l'entreprise. Existe-t-il un lien entre éthique et performance ou bien l'entreprise peut-elle être performante sans éthique ? La question s'est déjà posée au XIX^e siècle avec le paternalisme. Le lien n'a pas été formellement démontré, la difficulté essentielle réside dans le fait que la mesure de l'éthique est qualitative alors que la mesure de la performance est quantitative.

La critique adressée à l'éthique des affaires prend une dimension macro-économique lorsqu'on l'accuse de servir de « béquille » au système capitaliste, d'être un régulateur, voire un correcteur des mécanismes pervers du marché. « Si les entreprises ne corrigent pas d'elles-mêmes les pratiques outrancières du marché, c'est l'État, au grand dam des chefs d'entreprise, qui interviendra par voie législative » (G. Lipovetsky, 1992, p. 4). On retrouve ici l'un des motifs qui a incité les patrons du XIX^e siècle à être paternalistes : lutter contre l'intervention de l'État, non seulement dans la vie économique, mais dans l'entreprise elle-même. F. Perigot (1990), ancien président du CNPF, va même plus loin. Prenant prétexte de l'internationalisation et de la décentralisation, il affirme que le rôle de l'État va se réduire et que « dans ce contexte, l'entreprise, atout majeur de la nouvelle donne, va devoir affronter une demande accrue. Valeur sûre, valeur refuge, elle hérite de problèmes que l'État et les hommes politiques seuls ne peuvent plus prétendre maîtriser et résoudre. Ce déplacement du pouvoir

18. Voir chapitre IV sur l'entreprise citoyenne.

sera pour nous un challenge. Pour décrier une société “bloquée”, on attend de l'entreprise une réponse globale et multiforme qui dépasse son seul rôle économique. Nous ne pouvons refuser ces nouvelles responsabilités. Ce sont elles qui consacreront notre réhabilitation et nous donnerons notre pleine légitimité». L'entreprise citoyenne, telle que la définit le patron des patrons, se substitue largement à l'État. Ses détracteurs n'admettent pas que les principes de la République, notamment le respect des libertés individuelles, soient garantis par le management. Jusqu'où peut-on aller dans le moins d'État¹⁹ ?

Entre angélisme et machiavélisme, existe-t-il donc une place pour l'éthique dans l'entreprise ? J. Russ, philosophe française, nous propose le terme d'éthiques appliquées qu'il ne faut pas confondre avec la déontologie. «L'idée de partir de principes et de redescendre dans les diverses sphères – sciences biologiques, médias, monde des affaires, etc. – apparaît *a priori* parfaitement légitime. Toute pratique exige le recours à des normes ou principes destinés à éclairer l'action» (J. Russ, 1995, p. 96). Ce concept d'éthique appliquée, même s'il ne résout pas tous les problèmes d'ordre sémantique, a le mérite de montrer qu'associer éthique et entreprise n'est pas une hérésie.

Nous ne donnerons pas une définition de l'éthique des affaires, nous nous contenterons, à partir de la définition de P. Ricœur, de la circonscrire à des mots-clés qui qualifieront l'intériorisation de l'éthique dans le management : **justice, responsabilité sociale, exemplarité, confiance mutuelle, respect des autres**. Ces termes se situent soit en amont, soit en aval de l'éthique : l'éthique ne peut exister que dans «des institutions justes», elle rend l'entreprise socialement responsable à travers l'exemple des membres qui la composent (comportement éthique), elle suscite la confiance mutuelle (à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation) et assure le respect des autres.

Face à l'éthique, M. Falise (1997) distingue trois modèles dans les organisations. L'éthique ignorée : l'éthique n'est pas l'affaire de l'entreprise qui ne connaît que les lois économiques ; l'éthique périphérique : l'éthique s'exprime dans les lois et les règlements, «en amont et en aval de l'activité économique» ; l'éthique intégrée : les choix de l'entreprise sont déterminés non

19. Voir chapitre IV sur l'entreprise citoyenne.

seulement selon des considérations économiques, mais aussi en fonction de réflexions éthiques.

Plusieurs typologies de l'éthique en entreprise peuvent être établies. Ainsi, l'éthique peut être informelle (culture d'entreprise, esprit éthique, valeurs partagées, climat éthique) et/ou formelle (codes, chartes, œuvres sociales). Le passage de l'informel au formel caractérise le passage de l'éthique à la morale tel que le conçoit P. Ricœur. Elle peut également être exploratoire : déterminer ce qui bon ou bien ; ou opératoire : « ensemble de règles qui organisent le mode de pensée ou de conduite des acteurs au travers des lois des usages ou de la culture » (E. Carré, 1998, p. 71). G. Verna (1996), professeur de management à l'université Laval à Québec, distingue l'éthique réactive ou défensive qui « vise à interdire certains comportements et notre proposition est qu'elle vise fondamentalement à empêcher qu'une action économique fasse des victimes » de l'éthique proactive qu'il définit comme « l'ensemble des pressions qui vont s'exercer sur les organisations pour que, dans le cadre de leurs activités économiques, elles fassent en même temps la promotion de certaines valeurs que les "éléments moteurs" de la société souhaitent voir progresser ». Il conclut à une double nécessité de l'éthique pour ne pas faire de victimes et ne pas se comporter comme des barbares. D'autres auteurs évoquent encore l'éthique stratégique par rapport à l'éthique organisationnelle. R. Solomon et K. Hanson proposent « les 3 C de l'éthique ». L'éthique des affaires doit se traduire par la **conformité** aux règles (lois, principes moraux, coutumes, politique de l'entreprise, équité), les **contributions** que l'entreprise peut apporter à la société, les **conséquences** de l'activité commerciale à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.

L'éthique a une histoire ; elle n'est pas apparue soudainement dans le dernier quart du xx^e siècle. Elle a pris le nom de paternalisme au xix^e siècle, puis celui d'entreprise citoyenne, avant de s'interroger aujourd'hui sur la responsabilité de l'entreprise à travers les conceptions contemporaines des rapports entre l'éthique et l'entreprise. Ce canevas historique fera l'objet de notre première partie.

PREMIÈRE PARTIE

DE L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE À L'ENTREPRISE ÉTHIQUE : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE

L'éthique n'est pas exclue de la sphère économique, de même que l'altruisme¹. Elle s'imisce au cœur de l'entreprise depuis longtemps. Certaines périodes ont même vu le développement de formes spécifiques ou de doctrines morales caractéristiques de l'entreprise. Au XIX^e siècle, le paternalisme en est une illustration. Certes, la volonté de préserver ce capitalisme, devant la montée du socialisme et du syndicalisme, a incontestablement influencé la pensée des patrons de l'époque ; mais au-delà, parmi les pionniers du paternalisme, il ne fait guère de doute que certains « bien intentionnés » ont souhaité réellement faire le bonheur de leurs salariés en créant des institutions sociales (crèches, écoles) au cœur même de l'entreprise, afin de faire s'élever les classes laborieuses (chapitre II).

Au XX^e siècle, le constat mitigé et les changements idéologiques ont impulsé une nouvelle dynamique. La régulation n'est plus du ressort de l'entreprise, mais de l'État. Le rôle de la firme, et donc du patron, s'est trouvé recentré sur la dimension économique. Le règne de l'efficacité peut alors s'accomplir sans heurts puisque la redistribution est assurée par les nouvelles institutions sociales dirigées et contrôlées par l'État. Si de nombreux

1. Voir par exemple Mahieu et Rapoport (1998).

progrès sociaux ont vu le jour, ce système s'est à son tour trouvé en crise au début des années 1980. Les changements démographiques et le chômage suscitent de vives tensions sur l'appareil redistributif. Or, parallèlement, l'entreprise s'est déchargée de toute préoccupation sociale.

Les deux dernières décennies ont été marquées par une remise en question de ce modèle (l'efficacité de l'entreprise, la redistribution à l'État). L'exacerbation des tensions, les excès de certaines entreprises, en même temps que le désengagement de l'État ont propulsé sur la place publique le débat sur l'entreprise responsable puis citoyenne. L'entreprise n'est plus simplement efficace, elle exerce un rôle de régulateur social. La dimension environnementale est venue accentuer le processus, d'autant plus que les catastrophes écologiques sont relayées dans les médias.

L'entreprise responsable (l'entreprise qui se soucie d'autrui et de son futur) apparaît comme une réponse. Pourtant, sous des appellations et des formes différentes, elle ne s'éloigne guère du paternalisme. Nouvelle forme de régulation ou retour à une régulation plus ancienne, l'entreprise revient au cœur, non plus seulement de l'économie, mais de la société (chapitre III).

La société elle-même a connu des transformations radicales avec le processus de mondialisation. Les firmes multinationales dont certaines ont une puissance financière supérieure à celle des « petits États » sont sous le feu de la critique. L'assimilation des effets de la mondialisation aux comportements des multinationales² fait porter à ces dernières une responsabilité immense. Sans patrie, elles doivent alors se forger une nouvelle citoyenneté. Leur implantation dans les divers pays où elles exercent des activités ne suppose pas seulement une responsabilité à l'égard des dimensions économique, sociale et environnementale du développement, elle suppose aussi une bonne gouvernance, une responsabilité politique internationale (chapitre IV).

2. Voir particulièrement Renouard (2007) pour une discussion.

Le paternalisme

L' intégration de l'éthique dans le management des ressources humaines n'est pas nouvelle. Les discours et les pratiques des dirigeants du XIX^e siècle sont déjà imprégnés de moralisme, lié à la religion, mais aussi à des comportements individuels laïcs. Le patronage, puis le paternalisme, constituent l'essentiel des relations sociales entre patrons et ouvriers en France à partir de la révolution industrielle.

Ni système ni doctrine, le paternalisme est une attitude. De racine latine (*pater* : père), ce terme semble avoir été utilisé pour la première fois en anglais dans le *Chicago Times* du 11 juin 1881. Il serait entré en France au début du XX^e siècle. C'est le concept de patronage qui a précédé celui de paternalisme dans le vocabulaire français. Nous n'entrerons pas ici dans la polémique sur l'emploi indifférent ou non des deux termes. Paul Bureau (1902) emploie lui-même l'expression de « patronage paternaliste »¹.

Le paternalisme définit les rapports familiaux existants entre le protecteur et le protégé. Jean Lacroix (1957) affirme que tout pouvoir a son origine dans l'autorité paternelle. Les monarques et hommes politiques célèbres ne sont-ils pas surnommés « père » ? C'est Louis XII, « le Père du peuple » ; le tsar de toutes les Russies, « petit père » ; Clemenceau, « le Père la Victoire »... L'image traditionnelle du père légitime le pouvoir. En droit, le père est l'image du bon gestionnaire : « gérer en bon père de famille ».

Il se crée ainsi de manière artificielle, entre le dominant et le dominé, une liaison analogue à celle qui existe entre parents et enfants. Ce modèle familial, transposé dans un tout autre contexte, notamment dans l'entreprise, implique des droits et des devoirs réciproques. Le père doit protéger, guider et éduquer son enfant. À la fois affectueux et sévère, il doit savoir punir et récompenser. Le paternalisme est donc à la fois préventif

1. Voir notamment Noiriel (1988) et Frey (1995).

et répressif. En contrepartie, l'enfant doit obéissance et respect à son père. Mais l'enfant ne restera pas indéfiniment à ce stade, le père doit donc progressivement ouvrir la cage pour que l'enfant devienne un adulte. Dans le paternalisme, cette phase ultime est souvent absente. Véron (1866, p. 79), écrivain et journaliste du XIX^e siècle, écrit ainsi : « C'est là, au fond, la question capitale. Il faut instruire les ouvriers pour qu'ils trouvent ou comprennent peu à peu les moyens d'améliorer par eux-mêmes leur condition. » Il ajoute : « la plupart des dominés sont inaptes à se diriger seuls », il faut donc « les amener insensiblement au point de pouvoir se passer d'appui ».

Jean Lacroix (1957, p. 20) confirme cet objectif : « Le propre de la famille n'est-il point, en effet, de faire que les enfants, qui n'existent d'abord que par les parents, existent enfin par eux-mêmes et se posent mutuellement dans l'être sur un plan d'égalité ? La puissance paternelle, qui implique inégalité et pouvoir, se détruit en somme chaque jour, se donnant pour but de réaliser la société des égaux entre frères et sœurs. » Il ajoute : « Le paternalisme, forme déguisée de l'autorité égocentrique, doit disparaître. Il doit céder la place à l'autorité qui coopère, hissant chaque individu à la dignité paternelle. »

Peut-on dire que le paternalisme procède d'une certaine forme de charité ? Acte inspiré par l'amour du prochain, solution entre les « théories orgueilleuses du socialisme et l'élimination radicale du faible », écrit H. Spencer, la charité a pendant longtemps été considérée comme le seul remède au paupérisme. Toutefois, le paternalisme n'est pas la charité, bien qu'il l'utilise. Paternalisme et charité peuvent cependant avoir en commun un sentiment de pitié ; certains industriels ont été paternalistes par charité. Mais la charité, c'est l'aumône, alors que le paternalisme implique le plus souvent un réseau d'institutions stable, dû à la bonne volonté patronale.

Ces préliminaires nous amènent à une première définition du paternalisme : « état d'esprit qui se traduit par une attitude tendant à établir artificiellement des relations familiales entre un supérieur et son inférieur, quel que soit le niveau hiérarchique, étant entendu que la finalité de ces relations est l'émancipation du subordonné » (de Bry, 1980). À partir de cette définition, peut-on dire qu'il existe un critère général qui permette d'affirmer que telle ou telle attitude est paternaliste ? Difficile, car, à l'extrême, on peut affirmer avec Charles Maurras que « toutes les œuvres dues à la bonne volonté patronale sont qualifiées de paternalistes ».

Le paternalisme patronal est né en France au XIX^e siècle, mais, comme nous l'avons déjà souligné, il a eu des précurseurs dès l'Antiquité. Certaines

doctrines économiques et sociales l'ont utilisé, explicitement au XIX^e siècle, implicitement au XX^e siècle (section 1). Ses pionniers, patrons d'avant-garde ou philanthropes, ont le souci de la performance de leur entreprise (section 2). Ils traduisent ce paternalisme sur le plan matériel par un réseau d'institutions et, sur le plan moral, par des mesures incitatives à la bonne conduite (section 3).

1. LE PATERNALISME, CONCURRENT OU COMPLICE DE LA PENSÉE ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Jusqu'au milieu du XIX^e siècle, les économistes n'ont pas de préoccupations sociales. Seuls des hommes comme Villermé (1840), Penot (1867) ou Simon (1863) s'y intéressent en décrivant les conditions de vie et de travail de l'ouvrier dans toute leur rigueur. Il s'agit uniquement d'une prise de conscience, les remèdes viendront plus tard.

Au regard de la pensée économique et sociale, deux questions se posent quant à l'espace accordé au paternalisme : Le paternalisme émerge-t-il dans certaines théories ? Le paternalisme est-il totalement rejeté ou est-il inconsciemment inscrit dans d'autres théories ?

1.1. Le paternalisme explicite du XIX^e siècle

À cette époque, le paternalisme apparaît pour les libéraux comme un remède au mal social et un contrepoids aux effets pervers du fonctionnement du marché en économie capitaliste.

Le salaire, fixé conformément aux théories du « père de l'économie politique », Smith (1776), et de ses successeurs (Malthus, Ricardo, Mill) en fonction de l'offre et de la demande sur le marché du travail, est le résultat de la concurrence que se font les ouvriers. Il ne sert à rien d'augmenter artificiellement (c'est-à-dire sans tenir compte du marché) les salaires parce que, explique notamment Malthus, l'ouvrier n'emploiera pas ce supplément « avec sagesse », mais le dilapidera dans le jeu, la boisson ou dans l'achat de futilités. L'attitude paternaliste consiste à reconnaître que l'ouvrier a droit à autre chose que son salaire, des institutions de prévoyance, par exemple. Le chômage, toujours volontaire selon la théorie économique classique,

peut toucher l'ouvrier, mais des caisses appropriées y remédieront, strictement réglementées par l'employeur pour ne pas inciter l'ouvrier à la paresse. Quant à l'intervention de l'État, elle est prohibée par les libéraux comme par les paternalistes.

La misère ouvrière n'est pas dénoncée, mais considérée comme un mal inéluctable, liée au fonctionnement de l'économie : il y aura toujours des riches et des pauvres. Le noyau dur de la théorie libérale considère que les individus sont responsables de leur propre misère, car elle est la conséquence de leurs vices : imprévoyance, alcoolisme, absence de vie de famille... La charité, voire les institutions patronales, y remédient.

Say, économiste libéral et industriel, qui constate la misère du monde ouvrier, écrit : « Cette surabondance de besoins dans la classe salariée et la médiocrité des salaires, que la nature des choses et l'ascendant des premières classes de la société tendent à réduire au niveau des besoins rigoureux et quelquefois plus bas, sont une des plaies de l'état social, et une plaie dont les bonnes institutions peuvent bien adoucir les souffrances sans pouvoir les détruire complètement, obliger qui que ce soit à payer des travaux au-delà du prix où l'on offre de les exécuter serait une violation de la propriété et une atteinte portée à la liberté des transactions. L'effet en serait plus fâcheux encore, même pour la classe ouvrière » (1840, tome II, p. 40). Parmi les institutions qui peuvent aider les ouvriers, Say cite les caisses d'épargne.

Dans son chapitre VII des *Principes d'économie politique* intitulé « De l'avenir probable des classes laborieuses », l'économiste anglais Mill (1848, p. 309) expose qu'il existe deux théories quant à « la position qu'il conviendrait de faire aux travailleurs » : la théorie de la dépendance et de la protection, la théorie de l'indépendance. Dans la première, « le riche serait une sorte de père pour le pauvre, il le guiderait et le contiendrait comme un enfant ». Il existe ainsi des rapports de subordination qui ont un caractère affectueux et moral, avec d'une part une tutelle bienveillante, de l'autre une référence respectueuse et reconnaissante. Le devoir des classes supérieures est de penser, de prendre des responsabilités à la place des classes laborieuses, de leur fournir la morale et la religion. Quant aux subordonnés, ils se résignent et « se reposent à l'ombre de leur protecteur ». En échange de son travail et de son attachement, le pupille est convenablement nourri, logé, pieusement instruit et innocemment amusé.

La théorie de l'indépendance, dans une deuxième phase, reconnaît qu'il faut désormais asseoir le bien-être de la classe laborieuse sur d'autres bases : « les pauvres sont sortis de l'ornière et ne peuvent plus être gouvernés ou

traités comme des enfants». Les travailleurs doivent devenir des «hommes raisonnables», c'est-à-dire, au sens millien, des hommes indépendants. La liberté est le bien le plus précieux de l'individu : «Après les nécessités de premier ordre, la nourriture et le vêtement, la liberté est le premier et le plus impérieux besoin de la nature humaine» (*ibid.*, p. 311). L'association des ouvriers et de l'entrepreneur (association capital-travail au sens moderne), notamment sous forme de coopérative de production, doit permettre de mettre en œuvre cette théorie de l'indépendance.

L'économiste suisse Cherbuliez (dont la notoriété fut éclipsée par celle de Mill) s'est également intéressé au sort des ouvriers. Malthusien, il pense que l'ouvrier fait son propre malheur, notamment par son imprévoyance ; il doit se marier tard et avoir peu d'enfants : «Ainsi, la prévoyance, l'obstacle privatif de Malthus, voilà le secret, tout le secret de l'amélioration du sort des classes ouvrières, le seul remède efficace aux maux du prolétariat et du paupérisme» (1855, p. 326).

L'indigence a ainsi, pour cet auteur, des causes immédiates : l'insuffisance du travail, volontaire (paresse, amour du plaisir) ou involontaire (incapacités corporelles), l'insuffisance et la dissipation du salaire. Seuls les travailleurs peuvent remédier à ces causes puisqu'elles sont de leur fait. Mais l'indigence a également des causes médiate, notamment l'organisation du travail qui fait retomber sur les indigents eux-mêmes la responsabilité entière de leur imprévoyance. L'auteur admet que, même s'ils ont une part de responsabilité, il faut soulager leur misère. Il refuse la bienfaisance, car d'une part en pourvoyant totalement à l'entretien de l'indigent, elle accroît la misère ; d'autre part si le secours augmente, sa source étant le revenu de la société, le revenu national diminuera et l'indigence augmentera. Il est moins critique pour la charité individuelle à condition qu'elle ne soit pas de la méprisante pitié, mais une œuvre de bienfaisance et d'amour.

Cherbuliez rejoint son compatriote Sismondi qui veut imposer aux patrons, par la loi, le devoir d'«entretien permanent de leurs ouvriers». En fait, conclut Cherbuliez (1862), le grand problème de l'industriel, c'est l'opposition des intérêts entre ouvriers et patrons. À travers ses différents ouvrages, il devient de plus en plus explicite sur les remèdes à l'indigence. Après avoir éliminé la fixation d'un salaire minimum légal (il risque d'être supérieur au minimum normal, fixé par le marché), la garantie du droit au travail (elle porte atteinte au droit de propriété), l'établissement de lois sur la population (il est impossible, car l'État ne peut agir que sur les mœurs), Cherbuliez envisage d'agir sur l'organisation industrielle, c'est-à-dire sur

les rapports entre le détenteur du capital et les ouvriers, propriétaires de leur travail. Il aboutit à la conclusion suivante : « C'est dans l'action directe et personnelle de l'homme sur l'homme, c'est en un mot, dans le patronage, qu'il faut chercher la solution du problème » (1853, p. 32).

Selon l'auteur, les conditions de mise en œuvre de ce patronage sont au nombre de deux : respecter les croyances religieuses et les règles morales qui en découlent, donner l'exemple aux inférieurs. Il prône un certain nombre d'institutions en distinguant les actions sur la consommation (notamment les sociétés de consommation) et les institutions de prévoyance. Il n'est pas opposé aux associations ouvrières, de type société de secours mutuel, mais seuls les meilleurs éléments du prolétariat peuvent les fonder.

Les économistes anglais H. Sidgwick (1891) et W. S. Jevons (1887) ont abordé cet état d'esprit avec le terme *paternal interference*. Ils veulent montrer qu'il existe un certain degré de paternalisme selon le lieu, le temps, les usages, le degré d'instruction, le degré de solidarité des citoyens, les usages industriels et sociaux... Pour ces deux auteurs, il n'existe pas de solutions absolues aux relations de travail, elles sont dans une juste combinaison du paternalisme et de l'individualisme variant selon les individus visés, le lieu, le temps... Ils introduisent ainsi une certaine relativité dans le paternalisme, en soulignant qu'il n'est pas question de l'appliquer partout avec la même intensité ; ils n'envisagent cependant pas sa disparition lorsqu'il n'a plus de raison d'être.

En cette fin de siècle, le paternalisme constitue le cheval de bataille des libéraux contre les balbutiements du syndicalisme et du socialisme à travers un certain bien-être matériel de leurs salariés.

1.2. Un paternalisme récurrent, mais implicite au xx^e siècle

Explicite dans la pensée économique et sociale du xix^e siècle, le paternalisme, devenu péjoratif, est implicite, voire inconscient au xx^e siècle. L'État-providence (surtout après 1945) va progressivement se substituer au patronat dans le domaine social. Mais les entreprises continueront à exercer leur paternalisme à travers des institutions sociales qui se superposent ou qui compléteront l'action de l'État. Leurs véritables promoteurs se trouvent au sein de la bourgeoisie éclairée depuis longtemps convaincue que les conquêtes ouvrières sont les meilleurs remparts de la paix sociale.

En échange d'un État qui assure et redistribue, les travailleurs acceptent implicitement le principe de propriété et les règles de l'économie capitaliste. Qu'advient-il du paternalisme entrepreneurial ? L'effet d'éviction, mis en évidence par les économistes libéraux (R. G. Hawtrey, M. Friedman), va-t-il être opérant ? Autrement dit, la dépense de l'État va-t-elle évincer la dépense privée ? *De facto*, les œuvres sociales que le patronat octroie à ses frais et selon sa bonne volonté deviennent obligatoires, mais il continue à y participer financièrement. L'effet d'éviction est donc partiel, voire indirect. Partiel parce que l'État ne prend pas en charge la totalité du système social ; indirect parce que certaines subventions étatiques sont détournées de leurs objectifs (notamment dans la lutte contre le chômage : effet d'aubaine).

L'attitude de passager clandestin, individu qui jouit d'un bien gratuit dont la charge financière repose sur les autres usagers, se conforte avec l'État-providence. Le paternalisme ne le permet pas dans la mesure où il ne bénéficie qu'à celui dont il restreint la liberté. Peut-on restreindre la liberté des individus au nom de leur bien-être ? Comme nous l'avons déjà souligné, Mill fait de la liberté un bien précieux, elle ne peut être entravée que pour acquérir plus de liberté dans l'avenir. Rawls (1971b), philosophe américain, répond catégoriquement que la liberté est un « bien premier² », prioritaire lexicographiquement.

Rawls a cependant une conception du paternalisme qui intègre la liberté. Il le définit comme une décision au nom des autres, avec pour priorité la liberté égale pour tous. Pour concilier paternalisme et liberté, il explique qu'il faut choisir pour les autres ce qu'ils choisiraient eux-mêmes s'ils avaient l'âge de raison et s'ils décidaient rationnellement. Il convient alors d'agir pour cette personne « comme si nous agissions pour nous-mêmes dans la perspective de la position originelle³ » et nous devons pouvoir prouver que, en retrouvant ses facultés rationnelles, l'intéressé acceptera notre décision prise en son nom et sera d'accord pour dire que nous avons fait ce qu'il y avait de mieux pour lui. Ainsi, à partir de la position originelle, le père doit admettre que ses descendants reconnaîtront comme leur bien le principe de la liberté égale pour tous.

2. Biens premiers : « c'est-à-dire ce que tout homme rationnel est supposé désirer [...] les droits, les libertés, et les possibilités offertes à l'individu, les revenus et la richesse » (Rawls, 1971b, p. 93).

3. Position originelle : « *statu quo* initial adéquat qui garantit l'équité des accords fondamentaux qui pourraient y être conclus » (Rawls, 1971b, p. 44).

Cette analyse conduit Rawls à poser trois conditions à l'intervention paternaliste :

– Elle doit être guidée dans la décision par les intérêts de la personne protégée.

– Elle doit être justifiée par l'absence ou la défaillance manifeste de raison et de volonté.

– Elle doit être dirigée par les principes de la justice, par ce qui est connu des buts et des préférences de l'individu ou par la théorie des biens premiers.

En résumé, écrit Rawls, « les principes paternalistes sont une protection contre notre propre irrationalité et ne doivent en aucun cas être interprétés de façon à permettre des agressions contre nos convictions et notre caractère, aussi longtemps que ceux-ci offrent la possibilité d'arriver plus tard à un accord » (1971b, p. 286).

Le paternalisme ainsi conçu ne peut s'appliquer aux rapports entre le patronat et ses salariés qu'à condition de considérer que ceux-ci sont incapables de prendre des décisions rationnelles. Il ne s'agit de toute façon que d'un état temporaire qui doit tenir compte des préférences des individus. Rawls a une vue très restrictive du paternalisme, il semble difficile d'admettre que le personnel d'une entreprise n'est composé que d'individus irrationnels au sens du philosophe. Cependant, le portrait d'un salarié tel qu'il est esquissé par certains chefs d'entreprise du XIX^e, voire du XX^e siècle, imprévoyant, intempérant, immoral, en un mot incapable de prendre des décisions raisonnables, ne justifie-t-il pas le paternalisme au sens de Rawls ?

On peut sortir de ce dilemme en affirmant avec l'économiste Kolm (1984) qu'il est interdit d'obliger, et que toute action est volontaire. Les individus soumis au paternalisme sont ainsi consentants, car ils ont tout à gagner. C'est admettre que le paternalisme ne peut exister sans le consentement des individus auxquels il s'applique.

Le paternalisme peut également être analysé à la lumière de l'économie du don, basée sur la trilogie donner-recevoir-rendre. Il repose en effet sur des obligations réciproques : l'entrepreneur donne à ses employés des conditions de vie matérielles et morales décentes, les salariés acceptent ce don, ils le rendent à leur employeur sous forme de reconnaissance et de soumission. Le paternalisme, comme don, crée un lien social entre le patron et ses salariés. Peut-on ainsi justifier le paternalisme ? Ne s'agit-il pas d'une mystification idéologique ? L'esprit du don

n'est-il pas bafoué? Le don suppose l'existence d'agents autonomes et indépendants, ce qui n'est pas exact ici compte tenu des liens de subordination existants entre employeurs et employés. Le lien social n'est pas inconditionnel en ce sens qu'il procure la sécurité au détriment de la liberté. Le don oblige à penser ensemble spontanéité et liberté; il affirme la liberté de l'acteur. Une décision est par définition l'affirmation d'une liberté. Sans le postulat de liberté, le terme de décision n'a plus de sens.

En outre, le don repose sur un support affectif qui n'existe qu'artificiellement dans le paternalisme. Se libérer du don, c'est accéder à l'autonomie pour l'enfant. Dans les rapports entre parents et enfants, ce principe est ambigu (J. T. Godbout, 1992, p. 44). Il le sera tout autant dans les rapports entre patrons et salariés.

2. LES PIONNIERS DU PATERNALISME

L'industrie française au XIX^e siècle présente un paysage économique et social contrasté. L'industriel du XIX^e siècle œuvre d'abord dans le textile (la métallurgie se développera sous le second Empire) et n'est soumis à aucune obligation sociale légale (absence de droit du travail). Être paternaliste constitue alors la seule attitude sociale du patronat.

2.1. La société du XIX^e siècle: patrons, ouvriers

À cette époque, d'après leur origine sociale, il est possible de distinguer cinq groupes patronaux :

- Les dynasties industrielles : grandes familles, unies entre elles par les liens du mariage, dont les héritiers assurent la pérennité de l'entreprise, comme les Kœchlin, Dollfus, Schlumberger, Wendel, Motte...
- La bourgeoisie industrielle : d'origine rurale, elle passe progressivement du tissage à domicile au travail à l'atelier, puis à l'usine ou encore, en restant sur ses terres, elle accède à l'industrie par l'intégration de briqueteries, sucreries... Ces industriels se nomment Agache, Halluin, Dansette, Méquillet, Mahieu...

- Les négociants et commerçants, les plus nombreux (les trois quarts du patronat) : ils créent une entreprise à partir de leurs compétences ou apportent des capitaux dans une branche différente.
- La réussite individuelle (elle restera l'exception) : ce sont les ouvriers ou les contremaîtres devenus patrons. Sans fortune, ils doivent trouver du capital. Deux méthodes s'offrent à l'aspirant patron : le mécène ou le mariage avec la fille de l'industriel. Des exemples : Cail (ancien charron devenu patron d'une grande maison parisienne de constructions mécaniques), Christofle (ancien ouvrier devenu orfèvre), Herzog (ancien fileur chez Dollfus, devenu patron de deux entreprises textiles), Ducarre (ouvrier devenu patron d'une importante manufacture de toiles imperméables).
- Les parvenus : « pour qui l'industrie ne constitue pas une fin en soi, mais un moyen de s'enrichir ». Un exemple typique : Pouyer-Quertier, industriel normand du textile.

Sur le plan politique, le patronat soutient le gouvernement, partisan de l'ordre et de la stabilité, qui mate les grèves et maintient l'ouvrier à sa place. Protectionniste à l'extérieur, le patronat refuse toute intervention étatique à l'intérieur. Cette position manichéenne explique pour partie le développement du paternalisme qui remédie ainsi aux excès du capitalisme. En affaires, l'industriel est peu éclairé ; seuls ses bénéficiaires l'intéressent. Les premières générations ont une formation « sur le tas », les suivantes seront issues d'une formation technique, voire universitaire ou de grandes écoles. Peu soutenu par les banques, l'industriel trouve des capitaux soit dans l'autofinancement et les comptes courants, soit dans la famille, qui joue un rôle fondamental quelle que soit l'origine sociale du chef d'entreprise. L'esprit d'entreprise et le goût du risque semblent les qualités premières du patronat auxquelles se joignent un labeur acharné et une solide structure familiale (les enfants travaillent dans l'entreprise, leur mariage est l'affaire de l'entreprise...). Cette image de l'industriel du début du XIX^e siècle, simple et austère, ne doit pas faire illusion ; les descendants ne seront pas aussi vertueux.

Quant au monde ouvrier, sa situation tant professionnelle que privée est précaire et misérable. Dans l'usine, aucun système juridique ou social ne le protège. Le chômage est pour lui synonyme de misère ; la journée de travail (10 à 15 heures par jour selon les régions, les secteurs économiques) est dure et harassante, aggravée par de longs trajets pour se rendre à la fabrique (voir encadré 1).

ENCADRÉ 1

LES CONDITIONS DE TRAVAIL

«[...] Il faut les voir arriver chaque matin en ville et en partir chaque soir. Il y a parmi eux une multitude de femmes pâles, maigres, marchant pieds nus au milieu de la boue et qui, faute de parapluie, portent renversé sur la tête, quand il pleut leur tablier ou leur jupon de dessus, pour se préserver la figure ou le cou, et un nombre encore plus considérable de jeunes enfants non moins sales, non moins hâves, couverts de haillons tout gras de l'huile de mitres tombée sur eux pendant qu'ils travaillent. Ces derniers, même préservés de la pluie par l'imperméabilité de leurs vêtements n'ont pas même aux bras, comme les femmes dont on vient de parler, un panier où sont les provisions pour la journée, mais ils portent à la main ou ils cachent sous leur veste, ou comme ils peuvent, le morceau de pain qui doit les nourrir jusqu'à l'heure de leur rentrée à la maison... »

(Description du docteur Villermé, 1840, p. 54)

«[...] l'eau couvre le parquet pavé de briques, l'odeur du lin et une température qui dépasse parfois vingt-cinq degrés répandant dans tout l'atelier une puanteur intolérable. La plupart des ouvrières, obligées de quitter la plus grande partie de leurs vêtements, sont là, dans cette atmosphère empestée, emprisonnées entre les machines, serrées les unes contre les autres, les corps en transpiration, les pieds nus, ayant l'eau jusqu'aux chevilles... »

(Jules Simon, 1863, p. 113)

Le salaire n'assure guère à l'ouvrier une vie confortable ; il vit au jour le jour, en permanence au bord des abysses de la misère. Mal payé, soumis aux aléas de l'embauche et des crises économiques, travaillant dans des conditions d'hygiène et de sécurité déplorables, il est mal nourri (le pain constitue l'essentiel de son alimentation), mal logé (taudis insalubres pour un prix exorbitant), sa santé est déficiente compte tenu de ses mauvaises conditions de travail. La mortalité infantile est élevée ; parmi les nourrissons des familles ouvrières, la moitié meurt avant deux ans. Résignés ou actifs, nombre d'ouvriers (notamment les ouvriers mariés) acceptent ces institutions, y trouvant un secours indispensable pour survivre. Peu instruits, ils ne songent pas à se révolter. Il faudra attendre le second Empire pour les voir émettre des opinions sur leur sort et son amélioration possible. Encore s'agira-t-il d'ouvriers qualifiés, comme l'ouvrier ciseleur en bronze Tolain, cofondateur de l'Association internationale du travail (AIT). À un

journaliste qui accusait les ouvriers d'inertie, il répondit : si on veut que les ouvriers s'intéressent à des œuvres utiles, «il faut les laisser libres de s'organiser eux-mêmes. Toute autre combinaison avortera, il n'en sortira rien de sérieux».

Face à cette situation qu'elle ne peut ignorer, la grande majorité du patronat du XIX^e siècle ne réagira pas. Des explications économiques et psychologiques justifient cette attitude : le patronat a été traumatisé par les différentes révolutions⁴ ; il lui faut la paix sociale à n'importe quel prix. S'il reconnaît l'existence de la misère, il la considère comme un mal nécessaire et inévitable ; y remédier, c'est porter atteinte au système libéral⁵. Cette misère trouve principalement sa source dans les vices propres aux ouvriers. Ainsi, en se montrant sobres et économes, ils peuvent considérablement améliorer leur sort. Comment le patronat peut-il se sentir responsable de la misère de ses ouvriers ? La mentalité des industriels paternalistes se résume dans les six idées fondamentales publiées par l'industriel Mimerel en 1842 sous le titre *Du paupérisme dans ses rapports avec l'industrie en France et en Angleterre* (voir encadré 2).

Le salaire minimum et le protectionnisme sont les chevaux de bataille du patronat de l'époque. Des chefs d'entreprise vont cependant réagir à cette misère par le paternalisme, soit par conviction, soit par intérêt.

2.2. L'industriel paternaliste : philanthrope ou performant ?

Quels motifs, quelles influences ont pu conduire l'industriel au paternalisme ? Trois séries de causes semblent avoir joué : les doctrines sociales de l'époque ; une certaine conception de l'ouvrier du XIX^e siècle ; enfin, des causes économiques et sociales.

4. A. Motte, futur patron du textile roubaisien, écrit à ses parents en 1848 : « Tout ce que vous pouvez imaginer d'action (*sic*), tout ce que la révolution de 48 a offert de cruauté, de terreur, s'est renouvelé et même, a été surpassé en ces journées terribles qui feront horreur à tous les gens de cœur [...] Vous ne pouvez pas vous figurer les mines hideuses de ces hommes : loin d'être abattus et de jeter un regard sur les traces de sang que leurs pas faisaient, ils préméditaient sans doute la vengeance, leurs regards fixes insultaient à la tristesse de la garde nationale et la ligne, qui, silencieuse, faisaient une triple haie à leurs côtés. »

5. L'économiste Charles Dunoyer soutiendra cette thèse : avec un capital foncier identique à l'origine, les hommes n'obtiendront pas des résultats analogues compte tenu des inégalités naturelles (intelligence, degré d'activité, nombre d'enfants).

ENCADRÉ 2

LES SIX IDÉES FONDAMENTALES
DE L'INDUSTRIEL MIMEREL

- « 1. Il faut laisser peser sur l'ouvrier une légère et permanente menace de chômage, ainsi il est plus discipliné.
2. Lorsqu'on est proche du plein emploi, on doit laisser rentrer la main-d'œuvre étrangère, on évite ainsi la hausse des salaires.
3. Il faut se méfier de l'instruction, elle amène chez l'ouvrier des idées de révolte.
4. L'exportation est accessoire, on doit se préoccuper de la consommation intérieure.
5. On ne doit pas importer de marchandises, c'est nuisible à la fois à l'ouvrier et au patron.
6. Il faut limiter les investissements, l'État peut d'ailleurs intervenir dans ce sens. »

2.2.1. Des doctrines sociales influentes

Parler d'une attitude sociale, c'est d'abord prendre conscience qu'il existe un problème social. Comment s'est-il révélé à ces pionniers ? La misère est monnaie courante en ce début de siècle, mais elle n'est pas nouvelle. Certains ouvrages vont cependant venir sensibiliser l'opinion publique à l'indigence ouvrière.

Un auteur légitimiste comme Villeneuve de Bargemont, largement influencé par des économistes comme Jean-Baptiste Say ou Adam Smith, mesure, en tant que préfet du Nord, toute l'étendue de la misère dans son département. Il constate ainsi que les salaires sont insuffisants pour vivre décemment, que l'ouvrier âgé n'a pas de ressources ; mais il constate également chez l'ouvrier des mœurs dissolues, des unions illégitimes, de l'ivrognerie. Bargemont rend l'État et les industriels responsables de cette situation : « Le profit de l'entrepreneur ne devrait se régler qu'après le prélèvement d'un salaire suffisant », il ajoute : « Plus un pays possède d'entrepreneurs d'industries riches, plus il renferme d'ouvriers pauvres⁶. »

6. Alban de Villeneuve de Bargemont, *Économie politique chrétienne* (Paris, 1943), cité par Oscar Festy in « Villeneuve de Bargemont et la condition des ouvriers français aux environs de 1830 » (*Revue des sciences politiques*, 15 août 1919, p. 240).

Comment définit-il un salaire suffisant ? Il doit pouvoir assurer la vie de quatre personnes (les conjoints plus deux enfants) : nourriture, logement, vêtements ; permettre de soutenir ses parents et de faire quelques économies. Les remèdes à cette misère : la charité et une meilleure répartition des richesses ; mais, précise-t-il, de son côté l'ouvrier doit se résigner à l'inégalité des conditions.

Le tableau du docteur Villermé (1840) sur la misère ouvrière reste sans conteste le plus célèbre. Chargé par l'Académie des sciences morales et politiques d'une enquête sur le monde ouvrier (réduite à l'industrie textile), le médecin constate que la misère règne chez les ouvriers ; mais, paradoxe, ils en sont eux-mêmes responsables. S'il n'était pas alcoolique, s'il était plus économe, l'ouvrier serait moins miséreux. Il recommande cependant aux industriels de penser davantage à leurs ouvriers et moins à leurs profits. D'autres ouvrages paraissent encore sur le sujet, écrits par le baron de Gérando, L. M. Moreau de Christophe, E. Buret⁷. Ils déclenchèrent des enquêtes officielles sur la misère ouvrière, mais elles furent succinctes et démontrèrent que cette misère n'est pas aussi terrible qu'on veut bien le dire ou l'écrire. Certes, quelques îlots de misère demeurent, mais un peu de charité résoudra le problème. Par inconscience, égoïsme sordide, l'industriel ne se sent pas impliqué ; tout au plus il sera charitable.

L'Alsace peut être considérée comme le berceau du paternalisme. Pourquoi ces industriels ont-ils pris conscience de la misère de leurs ouvriers plus rapidement que les autres ? Le protestantisme et la franc-maçonnerie semblent y avoir largement contribué. Ainsi, Tudescq (1964), historien du xx^e siècle, souligne que dans l'est de la France « protestantisme et franc-maçonnerie contribuaient au développement de la philanthropie, sous forme de construction d'écoles, de formation, de caisses de secours mutuels ou de retraites, de logements ouvriers... ». Véron (1866), écrivain et journaliste républicain du second Empire, semble aller dans le même sens quand il affirme : « on la (la franc-maçonnerie) trouve partout où il y a du bien à faire ».

7. Leurs principaux ouvrages sont les suivants :

- Baron de Gérando, *De la bienfaisance publique* (Paris, 1839).
- L. M. Moreau de Christophe, *Des problèmes de la misère et de sa solution chez les peuples anciens et modernes* (Paris, 1851).
- L. R. Villermé (1840), *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Paris, Renouard.
- E. Buret, *De la misère des classes laborieuses en France et en Angleterre* (Paris, 1840).

À Mulhouse, la majorité des industriels appartient à la franc-maçonnerie. La Parfaite Harmonie (loge maçonnique de Mulhouse), qui compte 242 membres en 1832, prône les principes de fraternité, de solidarité et d'égalité alliés à l'idéal terrestre du protestantisme (cette religion entend chercher le Royaume de Dieu et sa justification sur terre). Ces derniers conduisent l'industriel alsacien à adopter une attitude résolument paternaliste. Le mouvement du protestantisme social, avec le pasteur Oberlin, oscille entre les tendances coopératistes de Gide et la tendance socialiste de Philip.

Quant à la doctrine catholique, elle a joué en France un rôle déterminant dans le paternalisme du XIX^e siècle. Mgr Veuillot évoque ainsi « la Sainte Usine » ; Léon Harmel (1889) fait allusion à « l'Usine chrétienne ». Le catholicisme social, qui a davantage d'adeptes que le protestantisme, se divise en deux courants : le courant de droite (légitimistes sociaux), le courant de gauche avec A. Cochin, A. de Melun, Villeneuve de Bargemont, La Tour du Pin. Le premier préconise de résoudre le problème social sans remettre en question le système économique libéral. Il propose le patronage et le retour au corporatisme. Au lendemain de la révolution de 1848, Mgr Veuillot déclare : « Il est nécessaire qu'il y ait des hommes qui travaillent beaucoup et qui vivent chétivement. La misère est la loi d'une partie de la société. C'est la loi de Dieu à laquelle il faut bien se soumettre [...] La société a besoin d'esclaves⁸. » Le courant de gauche s'oppose au précédent en faisant confiance à l'intervention de l'État. La charité et le patronage ne sont pas suffisants. Le groupe de l'Avenir, avec Lacordaire, Lammenais, Montalembert, rappelle au peuple que Dieu ne l'a pas « fait pour être le troupeau de quelques autres hommes », mais « pour vivre librement en société ». L'Avenir sera condamné en 1832 par le pape Grégoire XVI. D'autres groupes dits de gauche vont se créer avec F. Ozanam, fondateur des Sociétés de Saint-Vincent-de-Paul, l'Atelier avec Buchez, qui prône l'égalité par l'association ouvrière de production. Avec l'essor de la démocratie sous la Troisième République (abbé Lemire, abbé Six, M. Sangnier), le patronage est abandonné au profit de l'initiative ouvrière et de la législation sociale.

En 1891, l'encyclique *Rerum Novarum* donne ses lettres de noblesse au catholicisme social. Véritable code social pour les industriels, l'encyclique

8. Cité par Adrien Dansette (1948-1951), *Histoire religieuse de la France contemporaine*, Paris, Flammarion, t. II, p. 340.

préconise la réconciliation entre les classes par l'accomplissement de leurs devoirs réciproques : « C'est en effet d'une abondante effusion de charité qu'il faut principalement attendre le salut. » Le Play et l'école de la Réforme sociale (voir encadré 3) vont se faire les champions du patronage.

Révélation du problème social à l'opinion publique, protestantisme et catholicisme social, franc-maçonnerie, autant de facteurs qui ont conduit, dans un premier temps, le patronat à devenir paternaliste. Une certaine conception patronale de l'ouvrier du XIX^e siècle conforte le chef d'entreprise dans la nécessité d'adopter une telle attitude.

2.2.2. *L'ouvrier vu par son patron*

Pour justifier la misère quand il ne la nie pas, qu'invoque notre industriel ? Le déterminisme économique d'une part, le manque de moralité de l'ouvrier d'autre part. Paternaliste, il ne nie pas la misère puisqu'il tente d'y remédier, mais il la juge souvent, à l'image de ses contemporains, comme un mal nécessaire et inévitable.

Comme nous l'avons déjà indiqué, l'amoralité de la classe ouvrière est la cause principale de sa misère ; le seul remède consiste donc à la moraliser. Alfred Motte, industriel roubaisien, écrit d'ailleurs à ses parents en 1848 : « Tant qu'il me restera un souffle de vie, je ne cesserai de dire et de prétendre que c'est par l'éducation morale des classes laborieuses que la France se sauvera » (J. Lambert).

Pour Véron, l'ouverture d'une manufacture ne peut que créer de la misère. En effet, tous ceux qui ne savent pas comment vivre accourent pour se faire embaucher, mais cet afflux de population entraîne une hausse des loyers et des denrées par le jeu de la loi de l'offre et de la demande. L'aumône n'est cependant pas une solution, au contraire, l'habitude du secours risque de pousser l'ouvrier à la fainéantise. Villermé avait déjà remarqué que les ouvriers les mieux payés sont aussi souvent les plus alcooliques. Que faire alors ? Le paternalisme lui paraît une réponse appropriée.

Famille et religion vont ainsi constituer les principaux remèdes à cette misère. Il ne saurait être question de réduire le temps de travail, tout loisir profite au cabaret ou aux actions subversives comme le syndicalisme. Les industriels alsaciens conscients de la nécessité d'éduquer le monde ouvrier ne trouvent comme seule attitude que le paternalisme, qui se traduit par différentes initiatives sociales dont la caractéristique essentielle sera de protéger l'ouvrier contre lui-même. À son imprévoyance, l'industriel répondra

ENCADRÉ 3

F. LE PLAY (1806-1882), PÈRE FONDATEUR
DE L'ÉTHIQUE DANS L'ENTREPRISE

Sociologue et économiste, né le 11 avril 1806 à La Rivière-Saint-Sauveur (Calvados), F. Le Play entre à l'École polytechnique en 1825, puis à l'école des Mines dont il ressort major. De 1829 à 1840, il est rédacteur des *Annales des Mines* et organisateur de la statistique minérale de la France. Pendant 25 ans, il voyage dans toute l'Europe où il effectue des enquêtes sur la vie des familles ouvrières. En 1848, il abandonne sa chaire pour se consacrer à ses travaux. Les premiers résultats de ses études paraîtront dans *Les Ouvriers européens* (6 volumes) à partir de 1855. Ses travaux seront récompensés dans différentes expositions universelles (1889, 1897, 1900) par des médailles d'or. Commissaire de l'Exposition universelle de 1867 à Londres, il participera à la remise des premiers prix, récompensant le patronage dans les entreprises. Conseiller d'État en 1855, il siègera comme sénateur de 1867 à 1870. À cette date, il cesse ses activités et mourra à Paris en 1882.

Un adversaire de l'interventionnisme et du socialisme, mais aussi de l'ultra-libéralisme

F. Le Play regrette les formes traditionnelles de l'ordre social, notamment les corporations de l'Ancien Régime. Il reconnaît cependant que l'industrialisation a apporté des maux nouveaux, notamment un antagonisme entre patrons et ouvriers. Trois raisons essentielles ont désorganisé la société française :

- Les révolutions, notamment celle de 1789, qui veut faire croire à l'égalité des citoyens. Selon Le Play, il existe une inégalité naturelle, « apparente injustice », mais on peut y remédier par le patronage. Il ajoute que l'esprit révolutionnaire des ouvriers les détourne du patronage.

- Le but de l'économie ne doit pas être la production de richesses, mais la paix sociale. La transformation des procédés de travail, amenés par l'industrialisation, a conduit au paupérisme. Il critique la fausse science qui subordonne les lois sociales aux lois économiques.

- Enfin, Le Play accuse les nouveaux modes de transmission de la propriété (notamment suppression du droit d'aînesse) de perturber l'organisation de la famille et de l'entreprise (création de sociétés anonymes). Il est donc partisan de la liberté testamentaire.

Une méthode d'observation directe

L'originalité de la méthode tient à une étude sur le terrain, notamment à l'établissement de monographies historiques. Il observe trois cents familles ouvrières en Europe. Après avoir exposé l'organisation du travail, il retrace l'existence de ses membres à travers le budget de la famille, mais aussi grâce

à des informations recueillies auprès de ses membres, des autres salariés, des contremaîtres, du patron... Il dégage ainsi de ses observations des traits généraux. Cette méthode a été vivement critiquée, notamment par Gide et Rist qui ont « l'impression que les principes sont fixés de façon inébranlable dans son esprit et que de gré ou de force, les faits doivent cadrer avec eux ». Cette méthode est en fait contaminée par un certain moralisme, fortement imprégné de religion.

Le modèle de Le Play: la famille souche

Le Play entend prôner un modèle qui permette de développer la production tout en évitant les antagonismes. Il va le bâtir sur la structure de la famille. À partir de ses observations, il distingue trois types de famille:

– La famille patriarcale, avec la propriété familiale collective, correspond au régime des patriarches de la Bible, des nomades.

– La famille instable, dont le foyer change à chaque génération et dans laquelle l'autorité paternelle est inexistante, correspond au partage forcé, principale cause de sa dislocation.

– La famille souche, c'est le type idéal, selon Le Play. Le père associe un seul de ses enfants au travail familial, ainsi la famille a toujours un centre immuable. Elle associe la stabilité morale avec les nécessités de l'existence moderne. L'autorité paternelle est puissante et respectée.

Toutes les cellules doivent fonctionner sur le modèle de l'autorité du père de la famille souche, de celle du patron dans l'entreprise, de celle de l'Église et de l'État dans la société. Le retour au Décalogue et la restauration de l'autorité à tous les niveaux sont les conditions nécessaires à un retour à l'ordre moral, à la paix sociale.

Sur le plan politique, Le Play fait plusieurs propositions: liberté testamentaire, institution de la famille souche, du patronage, lutte contre la séduction, liberté des cultes, séparation de l'Église et de l'État, enseignement rendu à l'initiative privée, renforcement du pouvoir local...

Le patronage volontaire

Le patronage reste le seul remède efficace. Il n'est pas question de restaurer l'Ancien Régime, ni de multiplier les aumônes qui encouragent la misère, il s'agit d'un patronage volontaire qui se traduit par l'ascendant moral des patrons sur leurs ouvriers; Le Play croit à la responsabilité des classes dirigeantes envers les classes inférieures.

Il définit le patronage comme « l'ensemble des idées, des mœurs et des institutions qui tiennent plusieurs familles groupées, à leur satisfaction complète, sous l'autorité d'un chef nommé patron [...] Le régime du patronage est d'autant plus solide que le patron est plus apte à conserver chez ses clients la connaissance de la loi et la « possession du pain quotidien »^a.

Comment se manifeste le patronage? Le Play propose^b une organisation du travail à partir de six pratiques essentielles qui sont « le vrai symptôme de la santé matérielle et morale des ateliers »:

1. «Permanence des engagements réciproques du patron et de l'ouvrier.»
 2. «L'entente complète touchant à la fixation des salaires.»
 3. «L'alliance des travaux de l'atelier et des industries domestiques, rurales ou manufacturières.»
 4. «Les habitudes d'épargne.»
 5. «L'union indissoluble entre la famille et son foyer.»
 6. «Respect et protection accordés à la femme.»
- C'est au patron qu'il appartient d'impulser ces pratiques, mais il doit être relayé par les contremaîtres.

L'école de Le Play

Le Play va se préoccuper d'assurer la pérennité de son œuvre. En 1856, il fonde la Société d'économie sociale qui se limite exclusivement à la discussion des problèmes posés par les monographies de famille. Il fonde par la suite les Unions de la paix sociale ainsi que deux revues : *La Revue des deux mondes* et *La Réforme sociale* qui publie régulièrement des monographies d'entreprises. Les Unions ont pour but de propager et de mettre en pratique les doctrines de son école. Elles sont réparties par petits groupes en France et à l'étranger.

L'influence de Le Play a été plus grande sur le plan de la méthode que des idées. Il a cependant largement influencé les catholiques sociaux de son époque. Il a montré au patronat que la morale et la religion peuvent s'intégrer dans le dispositif d'encadrement des salariés et procurer ainsi la paix sociale et la prospérité économique.

L'essentiel des œuvres de Le Play

– *L'Organisation du travail selon la coutume des ateliers et la loi du Décalogue avec un précis d'observations sur la destruction du bien et du mal dans le régime du travail. Les causes du mal actuel et les moyens de réforme. Les objections et les réponses, les difficultés et les solutions*, Tours, A. Mame, 1870.

– *La Réforme sociale en France, déduite de l'observation comparée des peuples européens*, Tours, A. Mame, 1872.

– *Les Ouvriers européens*, Tours et Paris, A. Mame, 1877-1879, 6 vol.

– *La Constitution essentielle de l'humanité*, Tours, A. Mame, 1881.

a. F. Le Play, t. I, p. 579.

b. F. Le Play (1870), *L'Organisation du travail selon la coutume des ateliers et la loi du Décalogue*, Tours, A. Mame et fils, Librairies-Éditeurs, Paris, Dentu, Libraire.

par des caisses de secours ; à l'alcoolisme, il répondra par des cafés de tempérance (on n'y sert que des boissons non alcoolisées) ; au manque d'éducation, il répondra par l'école obligatoire pour les enfants, des cours du soir pour les adultes. Méfiant certes, mais optimiste, l'industriel alsacien croit, de bonne foi, à la possibilité de transformer l'ouvrier, d'en faire un « bon ouvrier » avec un « bon patron ».

Le « bon ouvrier » existe déjà. Ainsi, Louis Reybaud, journaliste libéral contemporain, auteur notamment d'une étude sur le régime des manufactures, décrit le puddleur⁹ de l'usine du Creusot, soulignant qu'il a un travail très dur, il pétrit la fonte devant la bouche d'un four (1 500 °C) : « Cette tâche, il ne l'accomplit qu'inondé de sueur et dévoré d'une soif ardente et, ce qui est le plus triste à dire, en abrégeant la durée de sa vie. L'ouvrier en a conscience et il persiste : l'industrie est pleine de ces obscurs » (L. Reybaud, 1967, p. 45). Quelle belle résignation ! L'auteur ne semble pas le moins du monde indigné par cette situation.

L'ouvrier, tel que le voit le patron alsacien de l'époque, est donc un être inéduqué, socialement un grand enfant, corrompu, sans aucun sens des responsabilités. « Il faut le soumettre aux tenailles de la nécessité » pour qu'il travaille, donc pas de salaire élevé qui le conduirait à la paresse. Hélas, cette opinion est très répandue chez les industriels, même les plus paternalistes. Pourraient-ils d'ailleurs être paternalistes s'ils avaient une autre conception de l'ouvrier ?

Quelle est donc l'image du « bon ouvrier » pour le « bon patron », le patron paternaliste ? C'est un homme qui ne s'est pas marié trop tôt (ainsi il a pu économiser en vue de son mariage), qui n'a pas beaucoup d'enfants. Il doit être économe, cotiser aux caisses de secours, acheter à l'économat de son entreprise, louer ou acheter une maison à son patron, vivre dans sa famille, aller à l'office tous les dimanches, si ce n'est tous les jours, envoyer ses enfants à l'école et les élever dans la religion. Si possible, sa femme ne doit pas travailler (à la rigueur à domicile), mais s'occuper de son ménage, de ses enfants. Sa maison doit être propre et bien tenue. Enfin et surtout, l'ouvrier doit être reconnaissant à son patron de tout le bien-être qu'il lui procure. « Si je fais quelque chose pour eux, je veux qu'ils me soient reconnaissants » dit l'industriel Imbert Desgranges. Alfred Krupp dira un peu plus tard : « Nous ne voulons que des ouvriers fidèles, qui nous aient

9. Puddleur : ouvrier employé au brassage d'une masse de fonte liquide avec une scorie oxydante dans un four à réverbère pour obtenir du fer ou de l'acier à basse teneur en carbone.

au fond du cœur de la reconnaissance pour le pain que nous leur faisons gagner. »

L'idéal du « bon ouvrier » sera atteint grâce aux institutions sociales du patron paternaliste, quitte à faire le bonheur de l'ouvrier malgré lui, en employant des méthodes coercitives si cela est nécessaire. Récompenser et punir, n'est-ce pas là le rôle du père ? À cette image que l'industriel se fait du « bon ouvrier », il faut ajouter un environnement politique et économique favorable à l'adoption d'une attitude paternaliste.

2.2.3. Une conjoncture favorable

« Laissez faire, laissez passer », telle est la règle économique du XIX^e siècle, ce que l'économiste baptise le « libéralisme » avec pour corollaire l'individualisme (règne de l'intérêt personnel). On ne peut donc envisager une solution collective, étatique, au problème de la misère. N'oublions pas que le socialisme n'en est qu'à ses balbutiements. Dans la doctrine libérale, l'État, conformément à ses fonctions régaliennes, ne peut intervenir que pour sauvegarder l'intérêt national et maintenir l'ordre (mater les grèves, par exemple).

Il existe alors une confusion entre l'ouvrier et le pauvre, l'indigent et le délinquant, ce qu'un jour d'émeutes le *Journal des débats* appelait « les barbares ». Tout se résume au rapport entre riches et pauvres. Intellectuels et industriels sont unanimes à reconnaître que le remède à la misère doit être recherché par les chefs d'entreprise eux-mêmes. Libres de leur action et conscients de leur devoir social, certains patrons choisissent donc délibérément d'être paternalistes.

Si le système libéral donne aux individus, en droit, une totale liberté d'action, cette liberté n'est pas réciproque dans les faits. Juridiquement, l'ouvrier est l'égal de son patron ; économiquement, l'égalité est rompue. Le patron peut se passer d'un ouvrier, il en trouvera toujours un autre, mais l'ouvrier licencié, privé de salaire (l'indemnité de chômage n'existe pas), sera dans une situation beaucoup plus dramatique que l'industriel. Ce déséquilibre économique est d'autant plus accentué qu'il n'existe aucune législation en matière d'embauche ou de licenciement. Licencié sans préavis, sans indemnité, l'ouvrier se trouve dans une situation très précaire, aggravée par la pratique du livret ouvrier. Véritable passeport du travail, ce livret indique la situation de l'ouvrier : dates d'entrée et de sortie des différentes entreprises où il a pu travailler, éventuellement motifs des

licenciements (source d'abus). L'ouvrier ne peut quitter son patron que si sa situation financière à son égard est nette ; ainsi, s'il a obtenu un prêt, il ne peut quitter l'entreprise que lorsqu'il l'a intégralement remboursée, on voit vite l'intérêt que l'industriel peu scrupuleux peut tirer d'une telle situation. Cette situation de dépendance souligne l'inégalité de fait qui existe entre le salarié et son patron.

En vertu des grands principes libéraux, le patron est libre d'embaucher, de licencier. Ainsi en est-il du paternalisme, le patron est libre de l'exercer ou non. Tout est dû à la bonne volonté patronale. Le développement de la grande industrie va se combiner avec cette période de libéralisme. « Le moulin à eau, a dit Marx, a créé la société féodale, de même que le moulin à vapeur a créé la société capitaliste. Nous pouvons ajouter que le développement de la grande industrie a créé le paternalisme » (J. Delpy, 1910, p. 15). Cette affirmation paraît justifiée dans la mesure où la révolution industrielle a fait naître un certain nombre de maux jusqu'alors inconnus : le travail en usine fatigant physiquement, de longues journées de travail, l'autorité du patron, le manque d'habitations, la transplantation du monde rural vers le monde urbain... Les institutions patronales ont tenté de remédier à cet état de choses. Mais si la misère avait pris des formes différentes, elle n'était pas nouvelle. Pourquoi l'avoir ignorée jusqu'alors, pourquoi s'en occuper aujourd'hui ? Philanthropes, mais non désintéressés, les industriels ont compris les avantages qu'ils pouvaient tirer de l'exercice du paternalisme.

2.2.4. Un intérêt bien compris

L'industriel peut essentiellement retirer trois sortes d'avantages de cette attitude sociale : une meilleure productivité du travail, une certaine stabilité de son personnel, une amélioration des rapports entre le capital et le travail.

Bien portant et mieux éduqué, grâce aux œuvres sociales créées par son patron, l'ouvrier aura un meilleur rendement, les accidents seront moins fréquents. À l'Exposition universelle de 1900, recherchant les causes de la floraison des institutions sociales, le rapporteur de la section XIV (économie sociale) cite comme l'une de ces causes l'intérêt du patron : « Une seconde cause est l'avantage que le patron trouve à augmenter la force productive de la main-d'œuvre dans une entreprise, d'abord en accroissant la totalité du personnel, puis en développant le bien-être, circonstance qui lui permet de lui demander plus de travail. Il est certain que la fidélité, l'attachement

des travailleurs engendrent la permanence des engagements et permettent de compter sur un personnel plus instruit, plus sérieux, offrant une grande cohésion et, dès lors, capable d'un meilleur rendement. »

La stabilité du personnel est une conséquence logique du paternalisme. Elle présente des avantages évidents pour l'industriel. Lorsque l'apprentissage est long et coûteux, il a tout intérêt à garder son apprenti ; de même lorsqu'il s'agit d'un ouvrier habile et expérimenté. On constate d'ailleurs que les institutions se sont développées dans les usines où l'apprentissage est long, notamment dans la verrerie (voir Baccarat, Saint-Gobain). Comment expliquer cette stabilité du personnel ? Les motivations sont simples. Bénéficiant d'un certain nombre d'avantages (école, logement, retraite) qu'il perdrait en quittant l'entreprise, l'ouvrier y demeure même s'il n'est pas totalement satisfait.

De cette stabilité du personnel, alliée à une certaine moralité, doit s'en suivre une amélioration des rapports entre le capital et le travail selon l'industriel. Ce dernier pense que l'ouvrier sera reconnaissant de ce qu'il fait pour lui et cherchera à le remercier par sa bonne conduite. C'est tout à fait l'image de l'enfant qui travaille bien à l'école pour ramener de bonnes notes et faire plaisir à son père.

Certains industriels ont encore vu dans les institutions un moyen d'attirer les ouvriers chez eux, notamment dans les entreprises isolées, loin de la ville. L'industriel qui s'implante à la campagne (force motrice et matières premières disponibles) est souvent obligé d'installer sur place des habitations, un hôpital, une crèche... s'il veut garder ses ouvriers.

Le paternalisme, exercé par un industriel philanthrope ou intéressé, n'en reste pas moins une attitude sociale d'avant-garde, une attitude de « gauche » parce que considérée comme révolutionnaire par les autres industriels et l'opinion en général, en ce début du xx^e siècle. Les pionniers du paternalisme, même s'ils nous semblent aujourd'hui réactionnaires, même si leurs motivations sont contestables, ont souvent agi de bonne foi, en voulant réellement aider les ouvriers si miséreux.

3. LE PATERNALISME ET SES RÉALISATIONS

« Prendre l'enfant en bas âge pour le moraliser, en faire un bon chef de famille, un bon ouvrier et un bon citoyen », telle est la devise de

l'industriel du textile vosgien Garnier-Thiebault¹⁰. Le patron paternaliste doit donc aider son ouvrier en créant une gamme d'institutions depuis la crèche jusqu'au cercueil, baignant dans un climat moral exacerbé, souvent religieux.

Le paternalisme peut s'exercer sans institutions (voir encadré 4), mais le modèle le plus répandu comprend à la fois des aspects matériels et des aspects moraux.

Le tableau 2, établi à partir d'un échantillon de 236 entreprises du XIX^e siècle, donne des statistiques à partir des trois formes de paternalisme : le paternalisme matériel, le paternalisme moral, le paternalisme politique (de Bry, 1980). Cette étude empirique, malgré ses incomplétudes, apporte de précieux renseignements quant à l'exercice du paternalisme. Environ 70% des entreprises composant l'échantillon possèdent une gamme étendue d'institutions.

TABLEAU STATISTIQUE 2
LES INSTITUTIONS PATRONALES AU XIX^e SIÈCLE

Paternalisme	Industriels	Pourcentage
<i>A. Paternalisme matériel</i>		
• Protection de l'enfance	134	56,7 %
• Institutions d'économie domestique	182	77,01 %
• Institutions de prévoyance	177	75 %
– Maladie	147	62,3 %
– Retraite	142	60,2 %
<i>B. Paternalisme moral</i>		
	58	24,6 %
<i>C. Paternalisme politique</i>		
	35	14,8 %

3.1. De la naissance à la mort

Le paternalisme des industriels français se traduit dans les faits par un réseau d'institutions sociales qui prennent en charge le personnel du berceau

10. Le paternalisme de cet industriel s'exerce de façon très complète. En 1894, il reçoit une médaille d'argent à l'Exposition universelle pour ses institutions.

ENCADRÉ 4

UN PATERNALISME SANS INSTITUTIONS
DANS UNE FORGE DE FRANCHE-COMTÉ

Dans une forge de Franche-Comté, créée en 1813 par un montagnard, aucune institution ne couronne un paternalisme pesant. Cette forge, employant cinquante personnes est citée en exemple par *La Réforme sociale*, revue fondée par Le Play. L'article décrit ainsi l'atmosphère qui y règne:

«Tout au long de la semaine les ouvriers voyaient le maître de forges vivre au milieu d'eux, causer près d'un feu avec celui-ci ou celui-là sans bonhomie affectée, mais comme on cause entre gens qui ont grandi et vieilli côte à côte. Le dimanche, toute la population ouvrière endimanchée allait à la messe où elle retrouvait au premier rang le forgeron et sa famille^a.»

Pas de société de secours mutuel, mais, s'il y a un malade, le maître de forges part chercher le médecin. Pas de cantine, mais laitages et produits de la culture sont livrés aux ouvriers au prix de revient. Pas de caisse de retraite, mais le vieil ouvrier est assuré de conserver son logis jusqu'à sa mort et d'exécuter un petit travail dont le salaire minimum restera constant, quelle que soit la besogne effectuée. L'article ajoute qu'il n'y a pas de cabaret à moins de cinq kilomètres et que, malgré des salaires faibles, la famille réussit à faire des économies.

La petite population de la forge «témoignait de sa sincérité morale par une déférence touchante vis-à-vis du patron. Les preuves les plus simples abondaient chaque jour. J'en relèverai deux: la coutume pour les jeunes gens de prendre l'avis et comme le consentement du patron pour se marier, acte assurément de simple déférence courtoise, mais témoignage plein de délicatesse d'un sentiment voisin de la piété filiale, et un autre qui touche davantage à nos mœurs contemporaines, une fidélité singulière dans les voies politiques, à suivre l'inspiration du patron^b».

En conclusion, l'auteur de l'article écrit:

«Voilà ce que donne un demi-siècle de présence ininterrompue d'une famille honnête et chrétienne au milieu d'une population industrielle, sans héroïques efforts, sans déploiement d'aucune institution, par le seul et simple accomplissement de ses devoirs, sans désertion, ni défaillance. L'autorité morale maintenue à sa place, la paix, le bien-être, la religion elle-même sauvegardée sans autres missions prêchées que les visites du curé pendant le travail, au cours des feux de forge. Ne semble-t-il pas que ce soit l'idéal^c?»

Dans ce paternalisme sans institutions, plus insidieux, plus pesant, mais en même temps très pur, tout est dû à la bonne volonté patronale; l'ouvrier est complètement dépendant et soumis à l'arbitraire du patron. Celui qui ne rentre pas dans «le moule du bon ouvrier» sera immédiatement licencié.

a. F. H. (sic), «Une forge de Franche-Comté sous le régime du patronage», *La Réforme sociale*, novembre 1885, p. 413-417.

b. *Ibid.*, p. 416.

c. *Ibid.*, p. 417.

à la tombe. Ainsi, à l'usine du Creusot, tout est payé par Schneider : la crèche, l'école, l'hôpital, la caisse de maladie, la caisse de retraite, le cercueil.

Le tableau 3 ci-contre recense les principales institutions que les industriels ont développées dans leurs entreprises. Les industriels paternalistes exercent essentiellement leur activité dans le nord, l'est et le sud-est de la France. Les compagnies minières et celles de chemins de fer semblent avoir mis en place très tôt des institutions sociales, mais on en trouve également dans le textile et la sidérurgie. En l'absence de statistiques générales, il est difficile d'apprécier l'importance du mouvement¹¹.

On peut constater que ces différentes institutions permettent de moraliser l'ouvrier, de faire son bonheur malgré lui, mais son bonheur tel qu'il est conçu par l'industriel dans l'intérêt de son entreprise. L'ouvrier qui bénéficie de ces institutions sera bien nourri, bien logé, instruit, lira la bonne presse, pourra se distraire au lieu d'aller au cabaret, bénéficiera d'une assurance maladie, d'une retraite, il devra envoyer ses enfants à l'école, sa femme sera secourue en cas de veuvage. Mais ce paternalisme matériel, l'industriel va l'encadrer par un paternalisme moral qui lui donne toute sa justification.

3.2. L'ouvrier bien-pensant malgré lui

Le paternalisme moral, plus diffus, plus subtil et plus insidieux, est plus difficile à saisir que le paternalisme matériel, mais en même temps il est le moteur de tout le système. Il ne suffit pas de créer des institutions, encore faut-il que les ouvriers les utilisent et qu'elles soient conçues de manière à moraliser l'ouvrier. Mais quelle morale ?

Pour le chef d'entreprise, moraliser l'ouvrier, c'est l'inciter ou l'obliger à mener une vie de famille, à ne pas fréquenter le cabaret, à mettre ses enfants à l'école, à être un bon chrétien... Convaincu de son apostolat moral et/ou que son intérêt bien compris passe par la morale, il impose ses propres convictions sans aucune tolérance.

11. Pour des statistiques parcellaires, voir F. de Bry, «Le paternalisme dans l'opinion des industriels français au XIX^e siècle», thèse d'État en sciences économiques, université de Paris-I.

TABEAU 3
SYNOPTIQUE DES INSTITUTIONS SOCIALES
DANS LES ENTREPRISES DU XIX^e SIÈCLE

De la naissance à la mort	Motivations patronales	Institutions sociales	Conditions de participation
1. Protection de l'enfance			
<p>1.1. Petite enfance</p>	<p>Mauvaises conditions physiques, morales et matérielles des femmes enceintes : elles travaillent jusqu'à la veille de leur accouchement, reprennent leur travail rapidement après la naissance</p> <p>– Conséquences : enfants mort-nés, prématurés, forte mortalité infantile (50 % des enfants ouvriers meurent avant 2 ans)</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Prise en charge des frais de sage-femme et de pharmacie – Primes de naissance, salaires maternels – Salles d'accouchement – « Goutte de lait » (panier de biberons chaque jour) – Consultation pour nourrissons – Crèches – Salles d'asile – Jardins d'enfants – Création d'écoles pour les enfants d'ouvriers 	<ul style="list-style-type: none"> – Femmes mariées – Femmes célibataires, mais obligation de se marier rapidement, sous peine de renvoi de l'usine – À partir de 6 ans, école obligatoire, à défaut, les parents ne peuvent pas bénéficier des autres institutions

<p>1.2. Écoles primaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Avant 1884, pas d'école obligatoire – Horaires de l'école du village incompatibles avec le travail en usine – Avis partagé des industriels sur l'école : danger des ouvriers instruits 	<ul style="list-style-type: none"> – Participation aux frais de l'école du village : subventions, rémunération des instituteurs, entretien... – Paiement des fournitures scolaires – Orphelinats – Bourses pour l'enseignement supérieur 	
<p>1.3. Enseignement professionnel</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Former les futurs salariés de l'entreprise (personnel plus docile) – Baisse de l'apprentissage : salaires insuffisants pour l'apprenti 	<ul style="list-style-type: none"> – Cours du soir – Apprentissage – Bourse pour l'enseignement professionnel (notamment École des arts et métiers) 	

2. Éducation et récréation des adultes

<p>Éducation des jeunes filles (la femme doit s'occuper de son foyer et ne pas travailler)</p> <ul style="list-style-type: none"> – « Bonne presse » : inciter les ouvriers à la lecture de la presse religieuse, de la presse morale... 	<ul style="list-style-type: none"> – Lutte contre l'analphabétisme et l'illettrisme femmes mariées : éducation ménagère, ouvrier, travail à domicile – Bibliothèques – Institutions de récréation : sociétés de musique, associations sportives, théâtre, chorale – Lutte contre l'alcoolisme 	<ul style="list-style-type: none"> – Cours pour adultes – Pour les jeunes filles et les familles pratiquant la religion du patron 	<p>Bonne moralité : enfants allant à l'école, pas d'alcoolisme</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------

3. Institutions d'économie domestique

3.1 Logement	<ul style="list-style-type: none"> - Un logement décent, à proximité de son lieu de travail = bonne moralité de l'ouvrier, ouvrier plus disponible, ouvrier fixé à l'usine (l'ouvrier qui quitte l'usine n'a plus de logement ou doit rembourser l'intégralité de son prêt) 	<ul style="list-style-type: none"> - Dortoirs pour les célibataires - Maisons collectives - Maisons individuelles - Jardins ouvriers 	<ul style="list-style-type: none"> - Modes de possession des logements : location gratuite ou payante, achat avec prêt par l'usine (avec ou sans intérêts) - Bonne moralité (<i>idem</i>) - Obligation d'entretien du logement : calendrier imposé par l'usine, récompenses diverses...
3.2. Alimentation	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentation saine et bon marché : un ouvrier bien nourri travaille mieux 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribution gratuite de denrées - L'industriel achète les denrées et les revend à prix coûtant à ses ouvriers - Cantines - Restaurants coopératifs - Coopératives de consommation : laiterie, boucherie, boulangerie, épicerie... - Économats 	<ul style="list-style-type: none"> Dans certaines usines, le patron paie une partie du salaire en bons de l'économat pour des denrées plus chères et de moins bonne qualité

4. Institutions de prévoyance

4.1. Chômage	Prévu (travail saisonnier) ou imprévu (crise économique), il retient peu l'attention des patrons	Alliance du travail manufacturier et du travail agricole	
4.2. Maladie	<ul style="list-style-type: none"> – Pas de politique d'ensemble, chaque entreprise a sa caisse : l'ouvrier qui quitte l'usine perd le bénéfice de ses cotisations – Des ouvriers en bonne santé sont plus productifs 	<ul style="list-style-type: none"> – Caisses patronales : Cotisations payées par : le patron seul, le patron et l'ouvrier, l'ouvrier seul : Prestations : soins, médicaments, visites du médecin gratuits ou en partie payants pour l'ouvrier et/ou sa famille ; indemnités journalières (en moyenne 50% du salaire sur 5 mois) ; secours particuliers pour les familles nécessiteuses – Hôpitaux, dispensaires Gestion : patronale (préférée par les industriels, elle leur laisse les mains libres) ou mixte 	<ul style="list-style-type: none"> – Adhésion obligatoire selon les usines – Bonne moralité (<i>idem</i>) De plus toute maladie (ou accident) due à l'alcoolisme ou à une rixe n'est pas prise en charge par les caisses

4.3. Épargne	<ul style="list-style-type: none"> – Inciter bon gré, mal gré l'ouvrier à épargner pour améliorer sa condition sociale, acheter un logement, donner une instruction à ses enfants... – Création des Caisses nationales d'épargne (CNE) en 1853, qui limitent l'action des patrons 	<ul style="list-style-type: none"> – Caisse d'épargne patronale (montant placé plafonné, intérêt dégressif ou non, abondement ou non du patron), gestion identique caisses maladie – Le patron abonde la somme déposée par ses ouvriers à la CNE 	
4.4. Retraite, invalidité	<ul style="list-style-type: none"> – Fixer la main-d'œuvre puisque l'ouvrier qui quitte l'entreprise avant sa retraite perd tous ses droits (sauf livret individuel) 	<ul style="list-style-type: none"> – Asile de vieillards peu fréquenté en raison d'une discipline très stricte – Caisses de retraite avec capital réservé ou aliéné, cotisation patronale ou mixte, pension de réversion – Travail peu pénible pour les retraités ou les veuves – Secours à la veuve sauf remariage ou immoralité 	<ul style="list-style-type: none"> – Adhésion obligatoire selon les usines – Bonne moralité (<i>idem</i>)

5. Institutions diverses

5.1. Allocations familiales	– Favoriser les familles nombreuses, facteur de stabilité du père dans l'usine	– Allocations mensuelles variant avec le nombre d'enfants – Salaire familial – Avantages particuliers : réduction de loyer, aide matérielle...	– Bonne moralité (<i>idem</i>) – Couples mariés
5.2. Association capital-travail	– Souci du patron de réduire les antagonismes sociaux, mais formule peu répandue	– Participation aux bénéfices : en 1892, 107 établissements ; en moyenne montant et répartition fixés par le patron chaque année	– Bonne moralité (<i>idem</i>) – Ancienneté

3.2.1. Incitation à la bonne conduite

Elle se traduit au niveau de toutes les institutions, soit par des mesures autoritaires, soit par des mesures incitatives.

L'instruction dans les écoles patronales est plus morale qu'intellectuelle. Le patron voit un danger dans un enseignement trop complet. Le plus important reste que les enfants acquièrent des principes moraux. L'enseignement religieux tient donc une place importante, un ministre protestant soulignait que « si l'instruction est dépouillée de toute influence religieuse et morale, elle contribuera faiblement au soulagement de la misère, puisqu'elle ne tendra pas à détruire le vice qui en est une des causes principales » (Ameline, 1866, p. 261). La journée des enfants est ainsi émaillée de prières, régulièrement en début et en fin de classe, mais aussi pendant la classe. Chaque jour, une leçon de morale leur explique comment ils doivent se comporter. La majorité des écoles patronales sont tenues par des religieuses.

Créer des écoles ne suffit pas, encore faut-il que les parents y envoient leurs enfants. Crèches et salles d'asile sont largement fréquentées, mais

au-delà de six ans, âge de l'entrée à l'école primaire, les parents, le plus souvent très pauvres, préfèrent que leurs enfants aillent à l'usine, même pour un maigre salaire. Quelques patrons ont pris des mesures coercitives : l'enfant qui ne sait ni lire ni écrire n'est pas embauché, l'école est obligatoire dans certaines usines, l'ouvrier embauché doit s'engager à envoyer ses enfants à l'école, l'ouvrier qui veut bénéficier des institutions sociales doit scolariser ses enfants, des amendes peuvent également sanctionner les parents négligents, l'école du dimanche permet de concilier travail à l'usine et scolarité, des primes récompensent les parents...

Dans les bibliothèques patronales, la « bonne presse » est de rigueur. Tout ouvrage de propagande est évidemment interdit. « Il faut à celles-ci (les bibliothèques) des ouvrages plus attrayants, et on peut leur en offrir, Dieu merci, qui joignent à beaucoup d'intérêt l'avantage d'une instruction réelle et d'excellentes leçons de religion et de moralité » (docteur Robert Penot, 1867, p. 380).

Si l'école diffuse la morale aux futurs ouvriers, un logement bien entretenu, bien ordonné attire l'ouvrier chez lui, ce qui ne l'incite pas à aller au cabaret. Le bienfait est encore plus important si l'ouvrier est propriétaire de sa maison :

« Avec une maisonnette et un jardin, on fait de l'ouvrier un chef de famille vraiment digne de ce nom, c'est-à-dire moral et prévoyant se sentant des racines et ayant autorité sur les siens. Il ne tarde pas à oublier le chemin du cabaret dont le principal attrait à ses yeux était de le soustraire à son misérable taudis [...] Il est donc, tout l'atteste, d'un immense intérêt social que l'ouvrier possède son foyer. C'est bientôt sa maison qui le "possède" ; elle le moralise, l'assied et le transforme » (Lefort, 1876, p. 5).

Les patrons n'accordent des logements qu'à leurs bons ouvriers, sous réserve de leur ancienneté dans l'entreprise et souvent de l'avis du contremaître, mais surtout à ceux présentant de bonnes conditions de moralité. Quelles sont-elles ? Dans l'atelier : bonne tenue, honnêteté, ponctualité, ne pas pratiquer « le chômage du lundi »... Dans sa vie privée : envoi des enfants à l'école, pratique religieuse, possession d'un livret de caisse d'épargne... Une fois le logement acquis, l'ouvrier s'engage à l'entretenir, quelquefois selon un calendrier très précis, établi par l'usine.

Bon gré, mal gré, instruit, bien logé, l'ouvrier doit cotiser à une caisse de maladie, de retraite et d'épargne. Lorsque ces institutions sont totalement prises en charge par l'entreprise, le paternalisme n'en devient que plus pesant, car l'octroi des avantages est laissé à la bonne volonté du patron.

L'adhésion et le versement des prestations sont soumis à des conditions de moralité identiques à celles citées pour le logement. Il faut souligner que, lorsqu'une maladie est la conséquence d'une rixe ou d'une débauche, aucune prestation n'est versée. Volontairement, les salariés cotisent peu aux différentes caisses, ce qui incite certains patrons à rendre l'adhésion obligatoire.

La conception du travail des femmes dans l'entreprise du XIX^e siècle mérite d'être soulignée. Les moralistes affirment que leur place est au foyer. Mais les industriels ne vont pas se priver d'une main-d'œuvre à bon marché (salaire inférieur de 50 % à celui des hommes) et souvent plus disciplinée que la main-d'œuvre masculine. Ils vont cependant veiller sur sa moralité de différentes manières : séparation des sexes dans les ateliers, contremaître immédiatement congédié s'il séduit une ouvrière, renvoi des filles mères, dortoirs strictement surveillés pour les célibataires...

Dans sa lutte pour moraliser l'ouvrier, le patron tente de remédier à l'alcoolisme, fléau unanimement dénoncé. Les industriels lui trouvent de multiples causes : mauvais exemple des parents, oisiveté du dimanche, bas prix des spiritueux, nombre croissant de cabarets... Ses conséquences vont de la rixe au désordre ou au crime en passant par l'aliénation mentale, la mort accidentelle... Les remèdes mis en place par les entreprises peuvent être incitatifs : création de sociétés de tempérance (sociétés où chaque adhérent s'engage à rester sobre et à renoncer au commerce de l'eau-de-vie), de cafés de tempérance (seules sont vendues des boissons non alcoolisées à prix réduits), des institutions de récréation le dimanche pour éloigner l'ouvrier du cabaret ; les mesures peuvent également être radicales : renvoi du salarié alcoolique, entente de patrons pour n'admettre aucun ivrogne dans les ateliers...

L'ambiance familiale créée dans et à l'extérieur de l'entreprise caractérise ce paternalisme moral. Les fêtes patronales sont l'occasion d'associer l'ouvrier à la vie familiale de l'industriel : baptêmes, mariages, noces d'argent, d'or¹²... ou d'organiser des cérémonies pour remettre une récompense à l'ouvrier le plus ancien, à la famille la plus nombreuse...

12. «À l'occasion de leurs noces de diamant, Mme et M. A. Mame (patron de l'imprimerie du même nom) organisent une cérémonie à laquelle sont conviés tout le personnel et leur famille. Après une cérémonie religieuse, les discours se succèdent, un monument en bronze, cadeau des employés de l'imprimerie est offert aux époux, enfin M. A. Mame annonce que chacun recevra quatre journées de travail multipliées par le nombre d'années de service. M. Barrier, doyen des employés de la librairie, conclut cette cérémonie : "Mes chers amis, acclamons tous nos chefs vénéralisés. Vive M. Alfred Mame, le père des ouvriers ! Vive tous nos patrons !" ». E. Mazereau, «Les noces de diamant de Mme Mame», *La Réforme sociale*, 16 février 1883, p. 281-289.

La notion de paternalisme moral est fondamentale, car c'est elle qui tend à créer des liens d'affection entre le patron et ses ouvriers, certes fragiles et artificiels, mais qui sont la base du paternalisme. Les fêtes patronales veulent être l'expression de l'harmonie qui règne entre le capital et le travail.

3.2.2. *La religion, opium du peuple*

L'attitude des industriels face à la religion est multiple ; il existe des institutions sociales laïques, mais aussi des entreprises où la religion joue un rôle déterminant dans l'exercice du paternalisme. Soit elle sert d'alibi pour imposer certains comportements moraux, soit elle est imposée, par conviction patronale, aux ouvriers. Dans le premier cas, les industriels voient dans la religion un moyen de prêcher la résignation pour endormir les souffrances de leur personnel. Dans le deuxième cas, intolérant, mais profondément religieux, l'industriel impose sa croyance à l'ensemble de ses salariés.

Mais dans l'un et l'autre cas, les méthodes sont les mêmes : accès aux institutions patronales conditionné par l'assiduité à l'église, assistance obligatoire à l'office tous les matins avant de se rendre à l'usine (c'est le cas notamment à la cristallerie de Baccarat où l'église se trouve au centre des locaux de l'entreprise), personnel féminin dirigé par des sœurs dans les ateliers, écoles patronales dirigées par des religieux, embauche des ouvriers sur des critères religieux¹³...

« Dans beaucoup d'usines, souligne Mgr Baunard, recteur de la faculté catholique de Lille, des religieuses comme les petites sœurs de l'ouvrier, attachées à l'usine, se mêlent au travail des femmes pour les surveiller, les diriger, représentant auprès d'elles la pudeur, l'obéissance, la charité, la prière » (Baunard, 1901, p. 367).

3.2.3. *Un paternalisme intégré*

Veiller aux bonnes mœurs, favoriser l'exercice du culte, là ne s'arrête pas le paternalisme moral, le paternalisme politique en fait partie intégrante.

13. Aux établissements Féron-Vrau, filature de Lille fondée en 1816, employant 540 personnes en 1891, 52 ouvrières quittent l'usine, entre 1871 et 1902, pour se faire religieuses. Le personnel y est exclusivement catholique. Les hommes sont recrutés dans les cercles catholiques ouvriers et dans les patronages ; les femmes sont des élèves des sœurs.

Ainsi, les industriels vont détenir de père en fils la mairie du village où se trouve leur usine, puis le mandat de conseiller général, voire de député.

Jusqu'en 1848, le régime censitaire exclut les ouvriers des consultations électorales ; ils sont trop pauvres. La Constitution de 1848 établit définitivement le suffrage universel, tout en continuant à en exclure les femmes. Certains industriels vont prendre en charge l'éducation politique de leurs ouvriers : recommandation sur le « bon bulletin de vote », vote en groupe avec la musique en tête...

En définitive, la position de l'industriel oscille entre un paternalisme tyrannique (Le Creusot) et un paternalisme libérateur (Godin) ainsi qu'en témoignent les deux exemples suivants.

ENCADRÉ 5
DEUX FIGURES EMBLÉMATIQUES
DU PATERNALISME

UN PATERNALISME TYRANNIQUE AU CREUSOT

L'histoire de la famille Schneider débute en 1836 lorsque Eugène et son frère Adolphe, aidés par le banquier Seillière, rachètent les fonderies du Creusot. L'usine connaîtra un essor continu tout au long du XIX^e siècle.

1. Un paternalisme moral de tous les instants

Moyennant des avantages matériels conséquents, les Schneider ont toujours exercé sur leur personnel un paternalisme tyrannique. La famille patronale ne vit que pour son usine, ses salariés sont à la fois remplis d'admiration et de respect pour elle. L'ouvrier, comme le spectateur, finit par s'identifier à son idole. En 1856, cinq mille habitants du Creusot signent une pétition qu'ils envoient à Napoléon III pour donner à la ville le nom de Schneider. Eugène s'y oppose, mais à sa mort il y eut quinze mille souscriptions pour lui élever une statue. Sa femme fut la bienfaitrice du Creusot : construction d'un temple, d'un presbytère, d'écoles, d'un asile de vieillards, fondation d'un atelier de dentelle, aumônes diverses... Le clergé a sa place à tous les niveaux tant à l'usine que dans les familles du personnel. Les écoles sont dirigées par les aumôniers, tous les enfants sont conduits à confesse à partir de sept ans. Les fêtes patronales (Saint-Éloi, Sainte-Barbe) donnent lieu à de grandes cérémonies, en présence de M. Schneider. Les ouvriers sont également associés à toutes les fêtes de famille (naissance, mariage). Ces journées exceptionnelles sont chômées et payées.

Le paternalisme politique est tout aussi important. La famille Schneider détient la mairie, le conseil général et le mandat de député de l'arrondissement. Elle réussit même à mettre la justice de son côté. Au tribunal correctionnel d'Autun, les moindres délits aux dépens de l'usine sont lourdement punis.

Il est difficile d'échapper au paternalisme moral de la famille Schneider. L'usine s'emploie à éliminer les ouvriers rebelles. Son système éducatif lui permet d'ailleurs de former ses futurs employés. On travaille chez Schneider de père en fils.

2. Des institutions diversifiées

• Des enfants instruits

Jusqu'en 1882, les Schneider supportent tous les frais de l'instruction primaire au Creusot. Ses écoles sont dirigées par des religieux. Les enfants ne sont pas admis à l'usine avant 14 ans. Ils doivent être titulaires du certificat d'études primaires. Après 1882, l'usine remet ses écoles à la ville et conserve une école libre pour l'enseignement primaire supérieur. Des prêts d'honneur sont accordés aux familles peu aisées.

En 1837, lors de l'inauguration de leur première école installée au château de La Verrerie, habitation des frères Schneider, ils déclarent : « Les petits enfants peuvent seuls nous régénérer et nous sauver et il faut tout sacrifier à ces jeunes pousses afin qu'elles grandissent en droiture et en intelligence et en patriotisme. »

• Des ouvriers bien logés

Eugène Schneider reprend à son compte cette formule de J. Simon : « Sans logement, il n'y a pas de famille ; sans famille, il n'y a pas de morale ; sans morale, il n'y a pas d'homme ; sans homme, il n'y a pas de patrie. »

Le Creusot pratique à la fois le système de propriété et de location. Des récompenses annuelles sont accordées aux jardins les mieux cultivés.

• Une prévoyance payée par le patron

Les établissements Schneider reçoivent en dépôt les économies de leur personnel, rémunérées par un intérêt de 5 %. Le remboursement n'est immédiat qu'en cas d'urgence reconnue.

De 1837 à 1872, la Compagnie base son système de retraite et de maladie sur une subvention patronale à laquelle s'ajoutent des retenues sur salaires fixées à 2,5 %. En 1870, la direction a l'idée de faire plébisciter sa gestion de la caisse par un vote, mais elle n'obtient pas le résultat escompté : 76 % du personnel s'abstient, 5,4 % votent contre. Les meneurs sont licenciés, une grève se déclenche. Malgré les secours, les grévistes doivent reprendre le travail au bout de huit jours.

À la suite de cette grève, Schneider modifie radicalement son système de prévoyance : la cotisation devient uniquement patronale, ce qui laisse toute liberté de gestion à la direction. Dès lors, le système médical et pharmaceutique est gratuit pour tout le personnel et leur famille. Les ouvriers malades bénéficient d'une allocation après trois mois d'ancienneté dans l'entreprise.

La Compagnie a également construit un hôpital (l'Hôtel-Dieu), inauguré en 1887, réservé gratuitement en priorité au personnel de l'usine.

Depuis 1877, sans retenue sur salaire, l'entreprise fait des versements à la Caisse nationale de retraites pour la vieillesse ; à partir de 1903, les salariés peuvent volontairement faire des versements complémentaires. Une maison de retraite pour le personnel, inaugurée en janvier 1887, sera fondée et dotée par Mme veuve Eugène Schneider.

- Des institutions complémentaires

La Compagnie Schneider accorde à son personnel appelé sous les drapeaux une allocation égale à un tiers du salaire. En août 1882, la direction institue des allocations familiales : elle verse cinq cents francs par mois et par enfant au-dessus de cinq enfants.

Le mode de rémunération qui a les faveurs de la Compagnie reste le salaire à la tâche. L'entreprise possède une institution originale pour l'époque : les délégués ouvriers. Depuis 1899, ils sont élus pour un an dans chaque atelier au scrutin secret par leurs camarades au niveau des corporations (elles rassemblent chacune environ cinquante ouvriers). Ce sont principalement des agents de pacification et de conciliation entre la direction et les ouvriers.

3. Une réussite incertaine

Les résultats de l'exercice du paternalisme au Creusot sont nuancés. On constate une certaine stabilité du personnel : en 1905, un tiers des salariés a plus de vingt ans de service, un quart plus de vingt-cinq ans. Il n'est pas rare de trouver des familles entières (père, fils, petits-fils, gendres, cousins), sur plusieurs générations, travaillant pour la Compagnie.

Malgré les manifestations d'attachement (statues, fêtes), de nombreuses grèves éclatèrent au Creusot vers la fin du siècle. Quant à la moralité ouvrière, les résultats ne sont guère satisfaisants. L'alcoolisme y sévit. Les établissements Schneider ont cependant une réussite incontestable à leur actif : l'éducation. Ces différentes institutions représentent un coût d'environ 12% de la masse salariale.

S'il est probable que le paternalisme exercé par les Schneider a considérablement amélioré le niveau de vie de leurs ouvriers, il n'est pas moins évident qu'il s'exerça de façon pesante. Il n'est à aucun moment question d'associer le personnel à la gestion des institutions sociales. L'ouvrier doit être bien content de ce que lui accorde la direction et lui en être reconnaissant, telle est la devise des Schneider.

J.-B. GODIN, DU PATERNALISME À LA COOPÉRATIVE DE PRODUCTION

Ameline, disciple de Le Play, note avec effroi que l'œuvre de Godin est une œuvre communiste. Qu'a donc fait l'industriel pour mériter une telle injure ? Il a transféré la propriété de son usine à ses ouvriers.

1. J.-B. Godin, un ouvrier devenu patron

J.-B. Godin, fils d'ouvrier, né en 1817, commence son apprentissage

de serrurier à 11 ans dans l'atelier de son père où il reste jusqu'à 17 ans. Dans l'un de ses ouvrages, *Solutions sociales*, Godin explique que, dès son enfance, il a eu le pressentiment d'un rôle social à remplir et d'un grand exemple à donner au monde.

À 17 ans, se conformant aux usages, il fait son Tour de France dont il retire un sentiment d'accablement ; il note ainsi : « Si un jour je m'élève au-dessus de ma condition d'ouvrier, je chercherai les moyens de lui rendre la vie plus douce, et de relever le travail de son abaissement^a. »

Quelques années plus tard, il installe à son compte un atelier de construction d'appareils de chauffage, atelier modeste tenu par le patron et deux employés. Grâce à une heureuse innovation^b, son entreprise se développe rapidement. En 1846, il occupe trente ouvriers et s'installe à Guise (Aisne). En 1887, les deux établissements confondus (il a créé une succursale à Lacken-les-Bruxelles en Belgique) emploient 1 526 personnes pour un chiffre d'affaires de 3 465 000 F. Godin va désormais consacrer une partie de sa fortune à réaliser ses promesses, c'est-à-dire à améliorer le sort de ses ouvriers.

Successivement conseiller général, maire, député, il publie de nombreux ouvrages se rattachant aux idées qu'il a mises en pratique. On peut citer :

- *Solutions sociales* (1871)
- *Les Socialistes et le droit du travail* (1872)
- *La Politique du travail et la politique des privilèges* (1875)
- *La Richesse du peuple, le Familistère* (1876)
- *Le Vrai Socialisme en action* (1883)

J.-B. Godin est mort en 1888, laissant à son personnel son association en pleine prospérité et lui léguant une somme de trois millions de francs, soit la quotité disponible de sa fortune. Grâce à ces legs, les ouvriers de l'association sont entrés en possession complète de leur instrument de travail, des habitations et des usines de Guise et de Bruxelles.

S'inspirant des principes de Fourier^c, J.-B. Godin esquisse sa doctrine qui se fonde sur trois lois fondamentales :

- la loi de conservation, d'entretien et de durée de la vie humaine ;
- la loi de développement, de progrès et de perfectionnement de la vie humaine ;
- la loi d'équilibre, d'accord et d'harmonie de la vie humaine.

Ces trois lois amènent Godin à préconiser la construction d'un Palais social ou Familistère. Pour obéir à la première loi, le Palais doit rendre accessibles à tous : nourriture, logement, lumière, repos, propreté, air pur... La deuxième loi fait du Palais social un havre qui doit répondre aux besoins affectifs, moraux et intellectuels du personnel et à ses aspirations supérieures.

Les aspirations supérieures de l'être humain (liberté, distinction selon ses capacités, recherche d'un modèle basé sur le vrai, le bon, le bien, le juste) résultent de l'application de la dernière loi.

2. Le Familistère, un Palais social

En construisant le Familistère, J.-B. Godin a un double objectif : habituer les familles à la vie commune, supprimer les pertes de temps et dépenses résultant de la dispersion en maisons séparées. Le Palais est donc un seul immeuble, construit sur six hectares, regroupant 487 logements. Ses détracteurs lui ont reproché de ressembler à une caserne. J.-B. Godin a cependant étudié avec minutie le bâtiment : beaucoup de fenêtres, éclairage au gaz, eau à tous les étages, les portes ne ferment ni à clé ni à verrou, l'hygiène et la salubrité sont excellentes.

À l'intérieur comme à l'extérieur du Palais, l'enfant trouve tout ce qu'il lui faut : jardins, vergers, bibliothèques de l'enfance... Le Familistère est complété par un réseau d'institutions sociales « de la naissance à la mort » : nourricerie (jusqu'à 2 ans), pouponnat (de 2 à 4 ans), bambinat (de 4 à 7 ans), classes primaires (jusqu'à quatorze ans, les classes sont mixtes, ce qui est exceptionnel pour l'époque), cours supérieurs, magasins de consommation, institutions de prévoyance pour la maladie et la retraite, « assurances de pensions et du nécessaire à la subsistance » (elle fournit des prestations supplémentaires : allocations aux malades, aux familles momentanément dans la misère, secours aux veuves et orphelins...), bibliothèques, société de musique...

Il faut souligner que chaque ouvrier garde toute sa liberté ; il est libre d'habiter ou non au Familistère, de participer ou non aux institutions. Ce principe de liberté d'adhésion est une idée chère à Godin. Ameline, qui traite Godin de communiste, ajoute que les ouvriers peuvent même s'enivrer librement.

3. L'association capital-travail

La rémunération de l'entreprise de Godin constitue le point le plus original de son système. Godin constate que le salaire, « loin de permettre l'accès aux satisfactions que le travail sait créer, ne garantit pas souvent le nécessaire au travailleur ; il faut conclure de ceci que le capital ne remplit pas tous ses devoirs envers le travail^d ». Il juge que la principale cause des bas salaires, c'est la « concurrence illimitée ». L'industrie lutte contre la concurrence en baissant ses coûts de revient et notamment ses salaires. Ainsi, il existe une tension permanente entre le capital et le travail. Godin ajoute, ce qui est une idée neuve pour l'époque, que le taux des salaires exerce une influence sur l'activité de l'industrie dans la mesure où les travailleurs sont des consommateurs potentiels. On crée ainsi des débouchés à l'industrie. Il faut donc partager équitablement les bénéfices :

« Riches, honorons le travail et avisons à ce qu'il donne à ceux qui l'exécutent une part proportionnelle au bénéfice qu'il a créé, comme nous le désirerions pour nous-mêmes si nous étions travailleurs.

Travailleurs, respectons la propriété aux mains de ceux qui la possèdent, et consacrons nos efforts à la rendre plus productive, afin d'augmenter la richesse et de la rendre accessible à tous^e. »

Selon Godin, les règles d'une répartition équitable seraient les suivantes :
« À la prévoyance sociale, le minimum indispensable pour assurer chacun contre le malheur ;

Aux travailleurs, un dividende proportionnel aux salaires, appointements ou émoluments qu'ils auront reçus pour le prix du travail exécuté ;

Au capital, un dividende proportionnel et l'intérêt, ou au loyer convenu, soit pour le champ, la ferme, l'usine, l'outil ou la matière première qu'il aura fourni ;

Aux inventeurs, un dividende proportionnel aux primes accordées à leurs découvertes^f. »

Godin met en pratique cette forme de répartition dans son entreprise. Les travaux de fabrication sont rémunérés aux pièces, les autres à l'heure ou au mois. En sus du salaire, il organise la participation aux bénéfices avec copropriété dans l'entreprise. Les salariés recevront des titres d'épargne, créés à partir du montant des dividendes du fondateur qu'il déduit chaque année de ses apports (Godin est au départ seul propriétaire du capital).

Un exemple fictif :

– Capital détenu par le fondateur : 4 200 000 F

– Dividende de l'année : 400 000 F

Les 400 000 F sont versés entre les mains du fondateur, mais son apport initial est diminué d'autant, soit 3 800 000 F. Les 400 000 F ainsi remboursés sont convertis en titres d'épargne, distribués aux ouvriers. « À un moment donné, explique Godin, je serai complètement remboursé de mon capital : les ouvriers auront pris ma place, mais les dispositions statutaires sont telles que le remboursement se continuera indéfiniment et portera sur les plus anciens titres, de sorte que l'établissement sera toujours aux mains des travailleurs^g. »

La société est en commandite par actions ; la participation et la propriété du capital sont obligatoires, contrairement aux autres institutions de l'entreprise Godin. Ces avantages sont liés à certaines conditions, précisées dans les statuts, notamment l'ancienneté dans l'entreprise et la moralité du salarié.

4. Des résultats prometteurs

Le procès-verbal de l'Exposition universelle de 1900, sur cette expérience, conclut que les différentes institutions de l'entreprise Godin ont nettement amélioré les conditions des salariés tant sur le plan moral que matériel. La stabilité du personnel est importante. En 1900, les ouvriers détiennent le tiers du capital de leur usine. Trente ans après la mort de J.-B. Godin (1919), Ch. Gide loue les résultats de la société lors d'une leçon sur le Familistère de Guise en ces termes :

« Que faut-il attendre de cette expérimentation sociale si particulière dans son organisation ? On pensait généralement que son succès n'était dû qu'aux talents d'organisation de son fondateur et que, par conséquent, elle ne lui survivrait pas. Or, voici plus de trente ans que Godin est mort et elle vit pourtant : elle est même si vivante qu'elle est en train de ressusciter de l'incendie et des ruines où bien d'autres auraient pu sombrer^h. »

Le rachat en 1979, par la Société Le Creuset, de l'entreprise Godin semblerait indiquer que le système est un échec. L'explication tient davantage à des facteurs inhérents au xx^e siècle (notamment aux difficultés d'obtenir des prêts bancaires compte tenu de la spécificité de la société) qu'à ses institutions. Ameline lui-même reconnaîtra les bienfaits du système dans *La Réforme sociale* :

« Ici règne une quiétude parfaite, la haine a disparu et les ouvriers semblent n'avoir rien à envier, puisqu'ils se considèrent comme les propriétaires de la fabrique, recueillant seuls les produits de leur travail. »

Le disciple de Le Play, tout en reconnaissant que le système de Guise permet d'assurer le bien-être physique de l'ouvrier, lui reproche de négliger son éducation morale et religieuse.

a. J.-B. Godin, *Solutions sociales*, 1871, p. 11.

b. Il remplace dans les appareils de chauffage la tôle par de la fonte.

c. Charles Fourier (1772-1837), socialiste qui préconise la création de groupements humains pratiquant une communauté de vie presque totale, père du Phalanstère, grand hôtel entouré de bâtiments de fermes et d'établissements industriels fournissant aux phalanstériens tout ce qui est indispensable.

d. *Ibid.*, p. 445.

e. *Ibid.*, p. 324.

f. *Ibid.*, p. 325.

g. Exposition universelle de 1900, t. XVI, vol. 1, p. 34.

h. *Notice sur l'ancienne maison Godin – Société du Familistère de Guise*, Vervins, Colin et Cie, 1926, p. 105.

Né au XIX^e siècle, le paternalisme a donc pour objectif essentiel de moraliser les ouvriers dans le but de les fixer dans l'entreprise, de les détourner du syndicalisme et du socialisme, à travers un réseau d'institutions sociales qui leur assure un minimum de bien-être. L'entreprise veut apparaître comme une grande famille¹⁴ dont le patron est le père et les ouvriers ses enfants. Le patronat fait ainsi le bonheur de ses salariés contre leur gré si nécessaire à travers sa propre morale. Ce paternalisme n'en demeure pas moins, en dehors de l'autorité hiérarchique, le seul système de relations sociales dans l'entreprise qui prend en compte le salarié, non comme une marchandise, objet d'échange, auquel on ne doit que son salaire, mais comme une personne à qui le patron doit plus que son salaire. La terminologie va évoluer, le terme de paternalisme va devenir péjoratif et la seconde moitié du xx^e siècle emploiera le terme d'entreprise citoyenne, puis d'entreprise éthique.

14. Certaines entreprises ont d'ailleurs dans leur raison sociale le terme de « Maison ».

Vers l'entreprise socialement responsable

Si le paternalisme a connu son heure de gloire jusqu'à la veille de la Première Guerre mondiale, il décline dans les mentalités à partir des années 1920, prenant une connotation péjorative. Son bilan est d'ailleurs très mitigé (section 1). La naissance de l'État-providence, conjuguée au développement du syndicalisme et du socialisme, explique aussi ce déclin. L'entreprise se cantonne à son rôle économique. Cela ne signifie pas qu'aucune éthique ne prévaut dans le monde des affaires, mais plutôt que l'éthique économique consiste à assurer la production, la consommation et le profit. Le mouvement de balancier vers le retour d'un rôle majeur pour l'entreprise se réalise avec le déclin de l'État-providence. La responsabilité de l'entreprise fait son apparition. Un long processus de réappropriation du rôle de l'entreprise dans les domaines social et environnemental se développe. Il apparaît en contrepoint des critiques qui sont adressées aux entreprises et au capitalisme dont la logique marchande ne tient pas compte des externalités négatives liées à la production et à la logique du profit. Ces dernières années un renversement complet de logique par rapport au modèle de l'État-providence émerge. L'entreprise devient l'acteur clé de la régulation sociale. Ce modèle peut être assimilé à une manière pour le libéralisme de répondre aux critiques qui lui sont adressées. Un nouveau contrat social dont l'entreprise serait un acteur clé se forge (section 2).

Mais si le vocabulaire change, si le paternalisme se déguise sous des vocables nouveaux au fur et à mesure du temps : fraternalisme, maternalisme, humanisme, citoyenneté d'entreprise, éthique, entreprise responsable, il n'en demeure pas moins dans les esprits patronaux (section 3).

1. GRANDEUR ET DÉCADENCE DU PATERNALISME

Le paternalisme continuera à se développer dans l'entre-deux-guerres malgré sa connotation péjorative. Les entreprises seront plus nombreuses à adopter cette attitude, mais en même temps, elle se modifiera en fonction du contexte économique et social et avec la naissance et le développement de l'État-providence.

1.1. Bilan d'un siècle de paternalisme

1.1.1. Un sacrifice financier raisonnable

Que coûtent les institutions paternalistes à l'industriel ? Les procès-verbaux des Expositions universelles et certaines monographies d'entreprises apportent quelques renseignements sur l'étendue du sacrifice.

Ainsi, aux mines de Bessèges (Gard), les libéralités accordées par la Compagnie se répartissent comme suit pour l'année 1888 :

Subvention à la caisse de secours	63 182,70 F
Subvention à la caisse de retraite	43 360,76 F
Service médical	29 494,75 F
Infirmerie, médicaments, dépenses diverses	11 268,25 F
Total des autres institutions	98 429,94 F
TOTAL	245 736,40 F

Au total, ces libéralités représentent environ 11 % du salaire net et 50 % des dividendes distribués.

Aux mines d'Anzin, qui possèdent une gamme d'institutions étendues, la Compagnie a dépensé, en 1888, 1 568 000 F soit 12 % des salaires et 47,33 % des dividendes, pour les mêmes institutions. La même année, la Compagnie de Blanzy dépense 1 118 800 F, soit 20 % des salaires et 50 % des dividendes. Cette disparité tient au fait qu'à Blanzy les ouvriers participent davantage au financement des institutions. La brasserie de Charmes (Vosges) a dépensé, en 1909, une somme correspondant à 28,7 % des salaires et 33,5 % des dividendes.

Les dépenses consacrées ainsi aux institutions patronales représentent entre 9 et 30 % des salaires. Ces charges grèvent raisonnablement le budget de l'industriel si l'on songe que, au xx^e siècle, les charges patronales représentent 50 % des salaires, d'autant que l'État assume seul la gratuité scolaire. Peut-on affirmer que le patron du xix^e siècle se donne bonne conscience à moindre coût ?

La conclusion serait bien hâtive. Le système n'étant pas généralisé, le patron paternaliste peut se trouver défavorisé (le coût des institutions se répercute sur les prix de revient) face à des concurrents qui se contentent de payer des salaires sans faire œuvre de philanthropie. Ce « sacrifice » (on retrouve ce terme dans de nombreux ouvrages de l'époque) porte-t-il ses fruits comme l'espéraient les industriels ?

1.1.2. Une nouvelle génération de patrons

« Époque facile, époque heureuse », n'est-ce pas là l'image de la France de 1914, celle de la « Belle Époque », comme on l'a surnommée, mais l'image est déformée. La France bénéficie certes de ressources appréciables (fer, bauxite), d'une croissance modérée, d'une certaine stabilité monétaire. Mais cette réussite est tempérée par une population stagnante, une pénurie de ressources énergétiques, des capitaux mal investis, fuyant à l'étranger ; ce qui fait écrire à Alfred Sauvy : « Et c'est ainsi que n'ayant pas voulu élever d'enfants, les Français ont aidé les autres à élever les leurs. »

Les anciens canaux de recrutement du patronat demeurent, mais deux nouveaux types de patrons apparaissent :

– Le président-directeur général, conséquence de la concentration industrielle qui incite au développement des sociétés anonymes. Le patron prend l'aspect d'« un conseil d'administration, anonyme, sans visage » (Palmade, 1961, p. 235). L'entreprise familiale ou individuelle demeure cependant la forme dominante. En 1911, sur quatre millions d'entreprises, à peine un million ont un ou plusieurs salariés.

– L'ingénieur, conséquence de l'évolution technologique (promotion de la métallurgie et de la mécanique). Il va jouer un rôle social important en devenant, dans les grandes sociétés, le « patron charnel ». Émile Cheysson représente ce stéréotype. Ingénieur, directeur du Creusot, il a contribué à la création de nombreuses institutions. Il ne se borne pas à voir les ouvriers dans l'usine, « il aimait les dénicher dans leur logis, à regarder dans leur pot-au-feu et à goûter à leur pain » (Cheysson, 1892, p. 3).

Le schéma social de l'entreprise paternaliste se modifie : l'industriel, personnage anonyme, assure le paternalisme matériel, mais, dans l'impossibilité d'assumer le paternalisme moral, il délègue ses pouvoirs à l'ingénieur.

La mentalité économique des patrons n'a guère évolué. L'âge de l'acier lui demande des capitaux énormes (laboratoires de recherches, nouvelles machines). Faute de les posséder ou de les trouver, il va se contenter d'une croissance lente et modérée tout en réclamant le protectionnisme. Socialement, les plus éclairés d'entre eux, soit par conviction, soit par opportunisme, sont devenus paternalistes.

L'évolution des mœurs fait cependant comprendre aux industriels que le patronage doit se modifier tant dans l'esprit que dans la forme, mais cette nécessité ne fait pas l'unanimité. L'ingénieur É. Cheysson croit désormais à l'avènement d'un patronage qu'il qualifie de « libéral ». Quelles sont ses caractéristiques ? C'est la participation des ouvriers aux charges et à la gestion des institutions établies en leur faveur. Elle permet de ménager la susceptibilité de l'ouvrier, il ne reçoit plus l'aumône. Les ouvriers ne sont plus totalement assistés, ils deviennent prévoyants de leur propre chef, d'abord en cotisant en partie aux caisses, ensuite en participant à leur gestion. L'État-providence fera le reste.

Face à ces transformations, le patronat s'organise. La nostalgie du corporatisme mais surtout la montée en puissance des organisations ouvrières vont l'inciter à créer des organisations professionnelles. Une première organisation nationale interprofessionnelle avait été mise en place en septembre 1846 à Paris, l'Association pour la défense du travail national ; elle disparaît vers 1860. Après 1848 prolifèrent à Paris des groupements de métiers. Ils sont tolérés, comme sont tolérées les associations ouvrières par le pouvoir, à condition qu'ils ne deviennent pas des coalitions manifestes.

Après 1890, la situation se modifie : le syndicat révolutionnaire se développe, l'encyclique de 1891 ouvre la voie aux syndicats patronaux, les socialistes obtiennent des succès aux élections législatives de 1893. La création du ministère du Travail en 1906 confirme aux patrons qu'ils ne sont plus maîtres après Dieu dans leurs usines. De nombreux comités vont ainsi se constituer dans le cadre de la loi de 1884 : cuirs et peaux (1885), industrie textile (1901), électricité (1907), industrie chimique (1909). « La plaie du syndicalisme patronal, c'est la multiplication des groupements de producteurs spécialisés dont les intérêts divergent et dont les dirigeants s'opposent. » (G. Lefranc, 1976, p. 38.)

L'association la plus représentative demeurera pendant longtemps l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMM, 1901). L'ancêtre du Medef sera le Comité général de production française (CGPF), créé en 1919, dont le P de production se transformera en patronat en 1937. Ces organisations seront peu actives. Elles se contenteront de lutter contre la grève, d'encourager leurs membres au paternalisme, de défendre leurs opinions à l'Assemblée nationale.

La classe patronale n'a donc guère changé ; sous la pression des événements, elle se voit cependant contrainte d'adopter des attitudes nouvelles. Face au libre-échange et au syndicalisme ouvrier, elle cherche refuge dans les solutions anciennes qui ne répondent plus aux problèmes actuels.

1.1.3. Un bilan social nuancé

Le paternalisme a-t-il amélioré le sort des ouvriers ? Les ouvriers de la « Belle Époque » travaillent encore 60 à 70 heures par semaine, 100 000 mendiants errent dans les rues de la capitale. L'absence ou le manque de fiabilité des statistiques sociales sur cette période ne permettent pas d'établir des tendances. Cependant, de 1875 à 1914, les salaires nominaux ont augmenté en moyenne de 50 %. Ainsi, à Paris, un homme gagne en moyenne 6,15 F par jour, une femme 3,90 F ; ces mêmes chiffres en province descendent à 3,10 F et 2,10 F. Le salaire des femmes, loin de s'améliorer, a même baissé. L'insécurité de l'emploi reste la règle, le chômage frappe annuellement 10 à 15 % de la population ouvrière.

Sur la même période, le salaire réel ou pouvoir d'achat augmente ainsi qu'en témoigne le budget annuel en 1914 d'une famille ouvrière (quatre personnes) habitant à Paris, établi par Lhomme¹, économiste français :

– Nourriture	1 460 F	62 %
– Logement	370 F	16 %
– Chauffage, éclairage	125 F	5 %
– Vêtements	183 F	8 %
– Divers	215 F	9 %
TOTAL	2 353 F	100 %

1. Jean Lhomme, cours de DES, 1970-1971.

La totalité du budget est absorbée par les dépenses courantes. Cette famille ouvrière ne peut pas épargner.

Qu'en est-il dans les entreprises pratiquant le paternalisme ? Dans l'entreprise Godin (voir encadré 5), un ajusteur surveillant, marié, trois enfants, gagne 1917 francs par an, mais la vie n'y est pas chère ; dans son budget, on relève annuellement :

– Nourriture (3 repas par jour très corrects)	1 332,00 F
– Logement (5 pièces)	220,80 F
TOTAL	1 552,80 F

soit une épargne annuelle de 364,20 F.

Dans la filature de L. Harmel² (fervent disciple de Le Play), un ménage de quatre personnes touche au total 2 516 francs par an. Le budget annuel comprend notamment :

– Nourriture (3 repas par jour avec de la viande à midi)	1 252,00 F
– Logement (avec jardin)	176,00 F
TOTAL	1 428,00 F

soit une épargne annuelle de 1 088 F.

Dans ces deux entreprises s'ajoutent évidemment de nombreuses institutions gratuites. Nourriture et logement payés, ces familles occupent financièrement une situation privilégiée. Il semble évident que, à salaire égal, la situation matérielle de l'ouvrier dont l'entreprise possède des institutions est meilleure que celle de l'ouvrier travaillant dans une usine sans institutions. Faut-il retenir l'argument des industriels normands selon lequel les

2. L. Harmel pratique le patronage de façon très complète dans sa filature. Il est l'auteur notamment de : *Manuel d'une corporation chrétienne*, Tours, A. Mame, 1879 ; *Catéchisme des patrons*, Paris, La Corporation, 1889.

salaires y sont généralement moins élevés ? L'argument est fallacieux, car sans obligation, sans instruction et malgré tout avec un revenu modeste, l'ouvrier n'aurait probablement pas cotisé volontairement à différentes caisses. Il faut cependant noter que les conditions de travail se sont peu modifiées, même dans les entreprises qui pratiquent le paternalisme. La journée de travail est toujours aussi longue ; l'hygiène et la sécurité du personnel toujours mal assurées et le travail des enfants perdure. Hors de l'atelier, des progrès considérables sont constatés dans le domaine de l'instruction : c'est probablement le succès le plus notable du paternalisme.

L'exercice du paternalisme dans les entreprises a réellement amélioré le sort matériel de l'ouvrier, mais à quel prix moral ! En l'absence de statistiques générales, on peut cependant avancer qu'il n'a pas touché un nombre suffisant d'entreprises pour faire progresser la situation générale de la classe ouvrière.

1.2. La décadence du paternalisme

Affirmer à l'ouvrier, au début du XIX^e siècle, qu'il dépend de son patron, que son patron est son père parce qu'il détient son pouvoir de Dieu, semble alors une évidence ; au début du XX^e siècle, c'est une hérésie. Faut-il parler d'échec ? La réponse est nuancée : les ouvriers, surtout ceux chargés de famille, même s'ils y perdent leur liberté, y ont trouvé de meilleures conditions matérielles, c'est incontestable. Les autres ont eu une attitude ambivalente : reprendre leur liberté tout en gardant les acquis sociaux obtenus dans leur entreprise.

Quant aux patrons paternalistes, ils se sentent « floués ». Ils attendaient de leur action la stabilité de leur personnel, une plus grande moralité, l'absence de grèves, de bons rapports avec leurs ouvriers. Or, la première moitié du XX^e siècle se caractérise par des grèves, par le développement de la forme sociétaire peu propice à des relations familiales avec le patron et par le développement de la législation sociale.

Idéologiquement, le patronat se heurte à une double résistance ; d'une part, l'intervention de l'État dans le domaine social réduit son pouvoir sur ses ouvriers, les œuvres sociales ne sont plus octroyées selon son bon vouloir, mais attribuées légalement par une autorité qu'il ne maîtrise pas ; d'autre part, l'évolution du rapport social condamne le paternalisme et les actions morales qui en découlent.

1.2.1. *Évolution des mentalités*

Le patron n'est plus le père de ses ouvriers, il est déchu de ses droits paternels. L'imagerie populaire n'en fait plus un être surnaturel, il n'est plus que l'usurpateur du profit. Cette évolution des mentalités, qui va conduire à la disparition du paternalisme, du moins en apparence, entraîne à le considérer maintenant comme une opinion de droite. L'attitude maladroite du patronat conjuguée à la réaction violente du syndicalisme face au paternalisme ne fera que hâter sa fin.

Le paternalisme n'est plus une attitude pionnière, même si les opposants sont encore nombreux chez les industriels. Les nouveaux venus y voient une solution à leurs problèmes immédiats, notamment un moyen de s'opposer aux conséquences du syndicalisme, du socialisme. D'essence catholique, le paternalisme est mal ressenti par une France qui se laïcise, qui se radicalise. Quant à l'ouvrier, son opinion sur le paternalisme est plus une réaction viscérale (tout ce qui vient du patron est *a priori* rejeté) qu'une réaction raisonnée ; il n'attend plus rien de son patron, mais beaucoup de l'État. Il considère les industriels comme « des maîtres sans visage ».

L'échec du paternalisme sera d'autant plus grand que les patrons commettent de nombreuses erreurs. Au nom de leurs grands principes, nombre d'entre eux ont abusé de leurs prérogatives, rendant impopulaires le dirigeant et son idéologie. Le délégué des ébénistes à l'Exposition universelle de Londres indique ainsi dans son rapport : « Quelques patrons, sans doute mus par de bonnes intentions, ont créé dans leurs ateliers des sociétés de secours mutuel. Les patrons ou leurs employés directs sont toujours les présidents, secrétaires ou les caissiers de ces sociétés. Un ouvrier qui, pendant dix ans et plus, aura versé ses cotisations, perdra, s'il vient à quitter la maison, ses cotisations et tout droit à des secours³. »

À cette précarité voulue par les industriels s'ajoute souvent un manque de tolérance religieuse : ils exigent de leur personnel la pratique d'une religion (celle de leur patron, cela va de soi) sous peine de renvoi.

« Une discipline de fer règne sous l'égide de Notre-Dame-de-l'Usine. À Tourcoing, dans nombre d'établissements, ouvriers et ouvrières avant de commencer leur travail font la prière par ordre. L'un d'eux récite à haute voix et tous murmurent les litanies. Des surveillantes qui sont des "sœurs

3. Cité par Émile Levasseur (1903-1904), t. II, p. 51.

laïcisées” passent, et malheur à l’ouvrier dont les lèvres restent immobiles durant le pieux exercice. Il sera d’abord averti, puis impitoyablement congédié. La fréquentation régulière de l’église est obligatoire le dimanche. Certains industriels accordent même à leurs ouvriers l’autorisation hebdomadaire d’aller au confessionnal durant les heures de travail⁴. »

Ils ne sont guère plus tolérants sur le plan politique. Ainsi, à Montceau-les-Mines (Compagnie des mines de Blanzy), trois mineurs avaient été élus à la mairie. «Le docteur Jeannin, maire de Montceau-les-Mines, relate qu’après les élections municipales de 1878, trois mineurs élus conseillers municipaux avaient été mis en demeure par Chagot de démissionner. Ils ne restèrent en fonction que sur intervention pressante du préfet. »

Enfin, une police occulte est souvent l’accessoire de ce paternalisme pesant. Ces différents abus ont contribué à déconsidérer le paternalisme dans l’esprit des ouvriers.

Devant ces événements nouveaux, le patronat a une attitude de repli : sclérose au niveau économique, sclérose au niveau social. Il se refuse à abandonner toute parcelle d’autorité, réflexe de la classe possédante qui défend sa propriété. Patron-providence, là s’arrêtent ses conceptions sociales. Il va ainsi se couper du salariat. Au mieux, il accepte le syndicat mixte. L’industriel lillois Camille Féron-Vrau fait une déclaration assez révélatrice à cet égard : «Il faut poursuivre plus loin l’éducation des ouvriers et les habituer à respecter le domaine des questions réservées au patron⁵. »

Le principe est clair, il existe des domaines que l’ouvrier ne doit pas discuter, notamment la fixation des salaires, la réglementation des conditions de travail, la gestion de l’entreprise. Ce qui finalement domine chez l’industriel, c’est cette idée bien arrêtée de défendre coûte que coûte ses prérogatives de patron, que son agresseur soit l’ouvrier ou l’État. Tout son comportement sera dominé par ce sentiment et le conduira tout naturellement au paternalisme, seule attitude qui lui permette d’être bienveillant face aux ouvriers sans abdiquer son autorité et les prérogatives qui en découlent.

Le patronat voit également son pouvoir politique diminuer. Les «mairies patronales» vont tomber une à une. Le phénomène sera progressif, allant du panachage de la municipalité jusqu’à l’exclusion complète

4. L. et M. Boneff, *La Vie tragique des ouvriers*, Paris, 1914, p. 42, cité par Jean Bron (1973), t. 2, p. 51.

5. Congrès de Mouvaux (1895), cité par H. Rollet (1947), p. 322.

du patron et de ses collaborateurs. Les industriels sont victimes d'une double évolution : le suffrage universel et la prise de conscience du monde ouvrier.

Cette perte du pouvoir politique contribuera à ternir l'image de marque du patron de droit divin. Ne faut-il d'ailleurs pas considérer cette perte comme une sanction de son attitude sociale ? Le suffrage universel est alors la seule arme dont dispose l'ouvrier. Il ne peut plus voter pour un patron qui, dans son usine, ne lui reconnaît aucun droit. Ne pouvant atteindre ni son pouvoir économique ni son pouvoir social, la classe ouvrière s'en prend à un autre bastion, plus accessible alors, son pouvoir politique.

L'évolution des mentalités se traduit également dans le phénomène syndical. Les patrons sont opposés au syndicalisme ouvrier dans son ensemble, mais voient dans le syndicalisme d'obédience chrétienne certes un ennemi, mais se battant sur leur terrain. Par opportunisme, ils vont favoriser, de façon plus ou moins déguisée, la création des syndicats chrétiens qui tentent de réaliser l'accord entre le travail et le capital et de s'opposer au syndicalisme révolutionnaire. Ce sont principalement des groupes catholiques, sous l'inspiration de Le Play, qui en prennent l'initiative. Le patronat adoptera également une forme de combat plus insidieuse : les syndicats jaunes⁶. Ils apparaissent en 1899 et 1900 à Montceau-les-Mines et au Creusot. En 1902, la Fédération nationale des syndicats jaunes affirme compter 375 000 adhérents.

Le rapport social (patron-ouvrier) s'est donc profondément modifié. On note une double évolution : d'une part le patron qui s'enferme dans sa tour (l'usine et toutes les prérogatives qui s'y rattachent), résolument hostile à toute solution nouvelle ; d'autre part l'ouvrier qui, voulant secouer le joug patronal, évolue vers le syndicalisme, voire le socialisme.

Il semble que les patrons paternalistes soient les plus « rétrogrades ». Paternalistes par opportunité, ils espéraient ainsi échapper à l'influence du socialisme et du syndicalisme ; ils sont déçus des résultats. Paternalistes par conviction, ils se sentent trahis par ceux qu'ils ont protégés.

6. Ils se créent, plus ou moins avec la complicité des entreprises, pour lutter contre les syndicats ouvriers. Ce qualificatif de jaune a deux explications : les syndicalistes tenaient leurs réunions dans des salles dont les fenêtres étaient couvertes de papier jaune ; leur insigne était un gland jaune et un genêt qui fleurissait autrefois le mât des navires corsaires.

1.2.2. *Le refus du paternalisme*

Le paternalisme se trouve battu en brèche à deux niveaux : les grèves et l'intervention de l'État ébranlent le pouvoir social du patron à l'intérieur de son entreprise, elles consommeront l'échec du paternalisme.

La grève, manifestation type de l'action ouvrière, n'est certes pas un fait nouveau. Faute d'un statut légal, le gouvernement comme le patronat l'ont longtemps considérée comme de l'agitation politique. Elles vont être plus longues et plus nombreuses avec des causes multiples : bas salaires, durée de la journée du travail, conditions de travail, licenciements abusifs (notamment des militants syndicaux).

Devant de telles manifestations, le patronat est inquiet, son seul souci est de rester maître chez lui, de ne pas céder. On ne dialogue pas avec des « barbares ». Seule la force peut ramener l'ouvrier sur le droit chemin ; d'ailleurs le « bon ouvrier » ne fait pas la grève. Le banquier Alphonse de Rothschild, interrogé par un journaliste sur les lois de 1892 (arbitrage, journée de 11 heures pour les femmes et les adolescents), exprime assez bien cette idée :

« Je suis sûr que les ouvriers, je parle en général, sont très satisfaits de leur sort, qu'ils ne se plaignent pas du tout et qu'ils ne s'occupent pas de ce qu'on appelle le socialisme. Certes, il y a des meneurs, il faut distinguer entre les bons et les mauvais ouvriers » (Palmade, 1961, p. 252).

Quelle attitude le patron paternaliste adopte-t-il devant les grèves ? « L'extrême danger du paternalisme est qu'il désarme celui qu'il assujettit, jusqu'au jour où il rendra inévitable la révolte plus violente », ainsi s'exprime Jean Lacroix (1957, p. 24). Les grèves apparaissent ainsi comme une réponse au paternalisme qui sert de détonateur. Les institutions patronales, en tant que telles, déclenchent des arrêts de travail (mauvaise gestion des institutions, mode inégal de répartition des avantages sociaux). Ainsi, aux mines de Blanzky, une grève éclate, dont la principale cause est la distribution des primes à certaines catégories de personnel selon des critères contestés par les salariés.

L'amélioration sensible, mais toute ponctuelle, du sort matériel des ouvriers a également contribué à cette prise de conscience. Comment penser, réagir avec le ventre vide ? L'ouvrier de l'entreprise paternaliste, moins fatigué, mieux nourri, plus instruit, est dans de meilleures conditions pour s'intéresser à l'avenir de la classe ouvrière.

Les grèves ont été nombreuses dans l'industrie du textile, les usines métallurgiques et les mines, autant de secteurs que nous avons repérés comme étant paternalistes. On peut cependant arguer que, par crainte de sanctions, ces mêmes ouvriers hésitent à participer aux grèves ; renvoyés pour faits de grève, ils perdent tous les avantages acquis. A. Gibon, auteur de différents articles dans *La Réforme sociale*, est catégorique :

« Ici, nous nous bornons à constater qu'en général les institutions patronales, telles qu'elles sont ordinairement appliquées, ne paraissent pas avoir d'action directe sur les grèves, ou, si l'on veut, que les institutions sont méconnues quand la question de grève surgit » (A. Gibon 1893, p. 261).

L'intervention progressive de l'État dans le domaine social va annihiler une partie des efforts des patrons paternalistes et obliger les autres à « faire du social » malgré eux. Sous l'influence du nombre croissant des grèves, de la participation des socialistes au Parlement et au gouvernement, de la « récupération de l'électorat » auquel on a fait beaucoup de promesses, l'État est obligé d'intervenir pour améliorer la condition ouvrière.

La loi du 12 novembre 1892 interdit l'embauche des enfants avant l'âge de 13 ans, 12 ans s'ils ont le certificat d'études ; le travail de nuit leur est interdit, le repos hebdomadaire est obligatoire. La loi du 30 mai 1900 ramène la durée de la journée de travail à 10 heures. Pour éviter tout contrôle, certains industriels licencient du personnel, le faisant quelquefois travailler à domicile. Les salariés font grève pour réclamer l'application de la loi sans diminution de salaires (10 heures travaillées, 12 heures payées). Certains falsifient l'âge de leurs enfants pour leur permettre de travailler.

Pour les adultes, hormis la loi du 13 juillet 1906 qui institue le repos hebdomadaire du dimanche, le libéralisme demeure la règle tant au niveau de l'embauche et du licenciement que de la durée de la journée de travail. La loi du 9 avril 1898 écarte le droit commun et rend le patron responsable des accidents du travail. Jusque-là, le patron paternaliste avait assuré ses ouvriers contre ce risque ; désormais, c'est lui qui s'assure.

Dans le domaine de la prévoyance, la création de la Caisse nationale d'épargne incite l'industriel paternaliste à ne plus s'occuper de l'épargne ouvrière. Pour la maladie, rien n'est encore fait ; seuls les mineurs disposent d'une couverture sociale. Une loi de 1909 réserve leur emploi aux femmes en couches. Après différentes lois instituant des régimes spéciaux pour les ouvriers âgés, la loi du 5 avril 1910 institue une retraite obligatoire pour les ouvriers et les paysans, soit 18 sous par jour à partir de 65 ans, « retraites pour les morts » disent les syndicats. Les caisses de retraite

patronales, bien que ne jouant qu'un rôle complémentaire, demeurent en fait indispensables, car 18 sous par jour n'assurent pas le minimum vital.

Mais c'est la loi de 1884 légalisant le syndicat qui portera à terme un coup fatal au paternalisme, surtout dans les grandes entreprises où l'anonymat patronal favorisera leur développement. La conciliation et l'arbitrage tout en restant facultatifs, en cas de conflits patron-ouvriers, seront organisés par la loi du 17 décembre 1892. Ce sera un échec, l'industriel y voit une ingérence dans ses affaires et refuse de l'appliquer. Un patron, même paternaliste, n'est pas enclin à la négociation; un enfant qui se révolte contre son père doit être puni, ce ne peut être qu'un mauvais enfant, tel est son raisonnement.

L'État-providence n'en est qu'à ses balbutiements, les décennies suivantes lui donneront ses lettres de noblesse. Au niveau des mentalités comme des faits, le paternalisme n'est plus et ne peut plus être la seule solution au problème social. Il a démontré son inadéquation, mais il saura renaître de ses cendres.

2. DU PATERNALISME À L'ENTREPRISE RESPONSABLE

L'État-providence du ^{xx}e siècle prend la place de l'État-gendarme du siècle précédent, transformant ainsi radicalement les fonctions de l'État. Il se substitue en partie au paternalisme en reprenant à son compte les institutions mises en place par certains industriels, libérant partiellement les salariés du joug moral du patronat.

2.1. De l'entreprise-providence à l'État-providence

Ce passage symbolise la disparition d'une solidarité subjective où tout est dû à la bonne volonté patronale, voire à la charité, à une solidarité objective, fondée sur le travail et les droits des citoyens.

2.1.1. Les modèles théoriques d'État-providence

– *Le modèle bismarckien*⁷ : les assurances sociales pour les travailleurs

Dans ce modèle, les travailleurs renoncent obligatoirement à une partie de leur rémunération pour constituer un fonds (abondé également par l'État) qui intervient dans le paiement des soins de santé dont ils ont besoin et qui leur fournira un revenu lorsqu'un accident, la maladie ou le chômage involontaire les empêcheront de travailler ou lorsqu'ils auront atteint l'âge de la retraite. L'activité professionnelle constitue le fait générateur de l'indemnisation. Le système repose sur une logique de solidarité professionnelle.

Les assurances sociales allemandes naissent dans un contexte politique particulier : forte opposition socialiste, forte poussée syndicaliste. Le chancelier Bismarck pense assurer la paix sociale et renforcer la puissance industrielle de son pays en instituant l'« État social » (*Wohlfahrtsstaat*). À la suite de son célèbre message au Reichstag du 17 novembre 1881⁸, il fait voter trois lois sociales fondamentales : l'assurance maladie au profit des ouvriers touchant des bas salaires (1883), qui, à partir de 1886, concernera tous les salariés, l'assurance accidents du travail (1884), l'assurance invalidité et vieillesse (1889).

Le modèle bismarckien, à la fin du xx^e siècle, subsiste pour l'assurance maladie en Allemagne, en Autriche, au Benelux et en France, pour les retraites complémentaires dans les pays développés. Ce modèle présente quelques inconvénients : les individus qui ne travaillent pas n'ont pas de protection (sauf régime particulier), des inégalités apparaissent entre les groupes professionnels, des difficultés économiques entraînent la faillite de certaines caisses. Ainsi, l'application de ce système requiert un État fortement centralisé qui intervient pour le réguler.

– *Le modèle beveridgéen*⁹ : les assurances sociales pour tous

De 1906 à 1940, l'Angleterre met sur pied un système de protection sociale sur le modèle allemand, mais avec une cotisation identique pour

7. Bismarck (1815-1898), chancelier allemand.

8. Bismarck insiste notamment sur le devoir de l'État de « promouvoir positivement, par des institutions appropriées et en utilisant les moyens dont la collectivité dispose, le bien-être de tous ses membres et notamment des faibles et des nécessiteux ».

9. Lord Beveridge (1879-1963), économiste et sociologue anglais, auteur de deux rapports, *Social Insurance and Allied Services* (1942) et *Full Employment in a Free Society* (1944), ainsi que de trois livres blancs.

tous les salariés : retraites (1906), assurance maladie, invalidité, chômage¹⁰ (1911). Sous l'influence de Keynes (politiques sociales intégrées dans les politiques économiques) et surtout de lord Beveridge, le système anglais va profondément se modifier.

Dans son célèbre rapport du 1^{er} décembre 1942, Beveridge insiste sur la nécessité d'éradiquer « cinq génies malfaisants de l'histoire » : misère, maladie, ignorance, taudis et oisiveté. Pour réaliser cet objectif, il propose un système universel de sécurité sociale (c'est-à-dire pour l'ensemble de la population), couvrant tous les risques par une seule cotisation et géré par l'État. Chacun recevra des aides en fonction de ses besoins quel que soit son revenu.

Churchill traduit dans des textes législatifs les propositions de Beveridge (Welfare state) : Family Allowance Act (1945), National Health Service Act (1946), National Assistance Act (1948).

Selon Beveridge, les assurances sociales ainsi conçues « combinent la sécurité de base (suffisamment pour vivre quelles que soient les circonstances) avec la liberté du citoyen d'organiser sa propre vie et celle des personnes à sa charge, en lui laissant la responsabilité de ses actes ». Les principes libéraux sont ainsi respectés.

À partir des années Thatcher (1979-1990), le régime universel subira quelques attaques : introduction d'éléments privés dans la gestion des administrations sociales ; possibilité d'adopter des régimes de retraite et des assurances maladie privées.

– *Le modèle painéen*¹¹ : un revenu inconditionnel pour tous

Auteur d'un mémoire intitulé *La Justice agraire*, présenté au Directoire en 1796, T. Paine propose un « revenu inconditionnel » pour tous. Les titulaires de tout revenu renoncent obligatoirement à une part de leurs revenus pour constituer un fonds qui sert à payer inconditionnellement à tout membre de la société un revenu égal. Utopique, ce revenu minimum d'existence, État-providence idéal ? Il réapparaît à la fin du xx^e siècle sous des vocables divers : salaire de citoyenneté, allocation universelle, revenu de base... Il donne à chaque personne, sans exception, tout au long de son existence, la part d'autonomie et de responsabilité nécessaire à son épanouissement

10. C'est la première fois dans le monde qu'une assurance chômage obligatoire est mise en place (National Unemployment Insurance).

11. Thomas Paine (1737-1809), publiciste américain, naturalisé français en 1792.

et à son rayonnement social. La naissance d'un individu est le fait générateur du versement d'un revenu minimum.

On passe donc d'un modèle d'assurance (seul touche une indemnité celui qui a cotisé) à un modèle basé sur la solidarité (revenu minimum conditionnel) à un modèle basé sur l'équité (dotation à chaque citoyen sans condition). Assurance, solidarité et équité désignent respectivement les fondements éthiques de ces trois modèles d'État-providence.

2.1.2. Le cas français

Le long processus qui aboutira en France à la mise en place d'un système de sécurité sociale se subdivise en quatre périodes : de 1884 aux années 1925, il s'agit d'une phase d'expérimentation, orientée vers des groupes cibles (handicapés, enfants, pauvres) ; de 1928 à 1940, le système se consolide ; de 1945 aux années 1980, la protection s'étend à toutes les catégories de la population (salariés ou non) ; dans la dernière période (phase contemporaine), l'État-providence est remis en cause.

La France possédait, au niveau des idées, de l'avance sur les autres États européens. En effet, l'État-providence est consacré dès 1793, dans le préambule de la Constitution (art. 21) qui stipule : « Les secours publics sont une dette sacrée. La société doit la subsistance aux citoyens malheureux, soit en leur procurant du travail, soit en assurant les moyens d'exister à ceux qui sont hors d'état de travailler¹². » Il s'agira d'un vœu pieux, il faudra attendre finalement 1930 pour que la France mette en place un système d'assurance sociale.

Le concept d'État-providence sera très critiqué en France pendant tout le XIX^e siècle. La Révolution ayant supprimé tous les corps intermédiaires entre le citoyen et l'État (notamment la loi Le Chapelier : interdiction des syndicats, des corporations), l'« État est devenu la providence des malheureux ». Le discours du député Émile Ollivier à l'Assemblée nationale le 27 avril 1864 est assez révélateur : « Nous [...] saisissons, dans cette théorie exposée par Le Chapelier, l'erreur fondamentale de la Révolution française [...]. De là sont sortis les excès de la centralisation, l'extension démesurée des droits sociaux, les exagérations des réformateurs socialistes ;

12. Un rapport du Comité de salut public devant la Convention précisera qu'il s'agit de « droits parce que dans une démocratie qui s'organise, tout doit tendre à élever chaque citoyen au-dessus du premier besoin, par le travail s'il est valide, par l'éducation s'il est enfant et par le secours s'il est invalide ou dans la vieillesse » (11 mai 1794).

de là le procès de Babeuf, la conception de l'État-providence, le despotisme révolutionnaire sous toutes ses formes » (Merrien, 1997, p. 8). Ainsi, jusqu'à l'entre-deux-guerres, il s'agira d'une législation spécifique. Ce vide social public laissera la place aux initiatives privées sous forme de charité ou d'institutions patronales.

En 1921, le président Millerand présente un projet qui s'inspire des lois allemandes, qui est refusé. L'idée d'assurances sociales, défendue par les républicains, est combattue par les médecins, les commerçants, les agriculteurs, les républicains conservateurs, les économistes libéraux... Il faudra attendre la loi de 1930¹³ pour que soient instituées les assurances sociales en France. Elle emprunte à la fois au système allemand et anglais : assurance obligatoire pour les salariés de l'industrie et du commerce gagnant un salaire inférieur à un plafond. La loi du 11 mars 1932 crée les allocations familiales.

Cette institution des assurances sociales modifie le comportement du patronat paternaliste à l'égard de ses salariés. Les caisses de maladie et de retraite privées n'ont plus de raison d'exister ; les hôpitaux deviennent publics ; l'école étant devenue publique, laïque et obligatoire, les écoles créées par les patrons disparaissent ou sont remises à la municipalité... Le paternalisme subsistera, mais sous des formes matérielles différentes : assurances complémentaires, prêts sans intérêts, écoles professionnelles...

Après la Seconde Guerre mondiale, les trois ordonnances de 1945 vont asseoir définitivement le système des assurances sociales ; la Sécurité sociale française est née ; elle garantit les travailleurs et leur famille contre les risques sociaux, mais le chômage n'est pas pris en charge et les textes ne concernent que les travailleurs. Des textes ultérieurs viendront compléter cet ensemble, notamment : assurance chômage (1958), assurance personnelle pour les individus qui ne relèvent d'aucun régime (1978), revenu minimum d'insertion (1988), couverture médicale universelle (2000). Le législateur n'a pas pu instaurer une unicité de régime ; les régimes spéciaux sont nombreux (agriculteurs, fonctionnaires, professions libérales). Depuis les années 1980, le régime de l'État-providence est en crise ; cette crise responsabilise, de gré ou de force, les entreprises qui, de paternalistes, deviennent responsables.

13. Elle sera votée en 1928, mais, devant les pressions exercées par des groupes d'intérêt (médecins, agriculteurs, patronat), elle sera amendée (création de caisses et de régimes spéciaux) et définitivement votée en 1930.

2.2. L'entreprise économique

Après la Seconde Guerre mondiale, avec l'État-providence, les entreprises sont libérées de leur fonction sociale et leur rôle se résume alors au partage de la richesse à travers la production et la consommation de masse. La légitimité de l'entreprise ne réside désormais que dans sa fonction économique.

2.2.1. *Un consensus macrosocial*

Le fait que la fonction de l'entreprise se résume à sa fonction économique ne signifie pas pour autant que l'entreprise n'est pas amenée à exercer une responsabilité. Au contraire, il nous semble que précisément ce qui est demandé à l'entreprise est de restreindre son champ de responsabilité à la fonction économique de production en échange d'un retour implicite sur la stabilité de l'emploi et d'une amélioration continue de la rémunération du travail, permettant entre autres d'écouler la production. La paix sociale est achetée par la consommation. Le modèle fordiste s'appuie sur la production de masse et la consommation de masse, fournissant à chaque ouvrier les moyens salariaux d'acheter les produits sur lesquels le développement économique s'appuiera. Cette période a pu être qualifiée rétrospectivement d'irresponsable par certains commentateurs. Mais une telle interprétation nous semble ignorer le contrat social qui se noue au cœur de celle-ci. La consommation constitue un acte politique, un engagement envers le bon fonctionnement de l'économie, pour les consommateurs. De même, l'exigence vis-à-vis de l'entreprise est qu'elle produise en masse. Il ne s'agit pas là d'une forme d'irresponsabilité mais au contraire d'une forme de responsabilité à travers des comportements qui marquent l'adhésion à un modèle d'économie qu'est le modèle capitaliste productiviste. Comme le notent Postel *et al.* (2006) le principe d'un compromis entre éthique et économie est très présent durant la période fordiste : « [...] les entreprises fordistes sont bien sûr engagées dans une forme très prégnante et contraignante de "responsabilité sociale". Elles ont acté avec les salariés le principe d'un partage des gains de productivité et d'une forme de sécurisation des salariés contre les "aléas du marché". En échange, les syndicats de salariés ne dénoncent que formellement le capitalisme et acceptent de jouer le jeu du rapport salarial ainsi aménagé. »

En suivant Boltanski et Chiappelo (1996) on pourrait considérer que le compromis forgé au niveau macroéconomique évacue l'éthique au niveau microéconomique, impliquant une renonciation à l'intentionnalité des microacteurs. Or si le compromis macrosocial a un sens c'est précisément parce que les microacteurs l'acceptent comme tel, non pas en raison du seul gain financier laissant penser qu'ils n'auraient qu'une conception instrumentale des relations, mais aussi parce que après la Seconde Guerre mondiale l'éthique du travail joue un rôle prédominant. Le contrat social se forge autour de la valeur du travail et de la norme morale par excellence qui renvoie au travail. L'éthique des individus est totalement imprégnée de cette valeur et les attentes se construisent autour de celle-ci. Autrement dit, il est excessif de parler d'évacuation de l'éthique dans l'entreprise. Au contraire, l'éthique dans l'entreprise a le même fondement que celle qui est en dehors de l'entreprise. Il n'y a d'ailleurs pas lieu de considérer différemment les salariés et les consommateurs. Après tout il s'agit bien des mêmes personnes. Les salariés sont tous consommateurs et les consommateurs sont en bonne partie des salariés¹⁴. Le compromis macrosocial ne prend sens que parce que les individus l'acceptent, et celui-ci est accepté parce qu'il reflète fondamentalement les attentes éthiques de ceux-ci. Le contrat social ne porte pas seulement sur le travail parce qu'il est accepté comme tel et défini à un niveau macrosocial. Ce sont les microacteurs eux-mêmes qui forgent ce contrat dans un partage relativement consensuel de la valeur du travail.

2.2.2. Un modèle en crise

La crise du modèle fordiste est objet de débats, avec principalement deux interprétations (Boyer, 2004). L'une renvoie aux conditions économiques de l'efficacité, relevant la chute des gains de productivité et les nouveaux enjeux de la concurrence internationale. L'autre insiste sur les tensions sociales liées au partage du revenu.

Sans minorer l'importance des aspects purement économiques, les tensions qui vont se produire dans le contrat social relèvent nettement de

14. L'hypothèse de schizophrénie de la rationalité est souvent avancée pour distinguer le rôle de consommateur et celui de salarié. Cette hypothèse ne nous paraît la plupart du temps pas tenable et repose sur une interprétation excessive de la séparation des rôles. Pour une discussion, voir Ballet et Carimtrand (2007), et pour une présentation dans le cas des déchets, voir Jolivet (1999, 2001).

nouvelles exigences de la part des salariés. L'assujettissement, consenti avec la période d'après-guerre au nom de la valeur travail, est remis en cause. La dimension sociale de l'activité, la liberté y compris dans l'entreprise, la créativité sociale (Tixier, 1986) deviennent des valeurs fondamentales pour les salariés. À cet égard Mai 68 constitue un point d'orgue de ce nouvel idéal de liberté et d'autonomie. Il ne s'agit pas d'une remise en cause de la valeur travail, mais d'une autre manière d'envisager le travail. Le travail ne doit plus être un assujettissement, une aliénation, mais un espace de liberté et de créativité. Fondamentalement les individus demandent à être traités en tant que personnes et non en tant qu'objets. Avec le progrès, les agents économiques acquièrent des exigences éthiques nouvelles s'insinuant ainsi dans la relation à l'entreprise¹⁵.

Par ailleurs, les préoccupations environnementales commencent elles aussi à s'ingérer dans la vie de l'entreprise. Comme le notent Postel *et al.* (2006) le compromis fordiste supposait implicitement un accès large et gratuit aux ressources naturelles et la pollution était acceptée comme condition du progrès. L'absence d'internalisation des pollutions industrielles jouait un rôle de facilitateur pour l'activité des entreprises, et la dégradation de l'environnement était finalement acceptée par les salariés qui profitaient par redistribution du progrès industriel. Or, de même qu'au niveau social se produit une crise, une crise environnementale éclate, d'une part, avec le choc pétrolier, d'autre part, avec l'émergence de critiques radicales envers les pollutions industrielles. Le rapport du Club de Rome en 1972, plaidant une *Halte à la croissance*, est à cet égard significatif (Meadows *et al.*, 1972).

Ces nouvelles exigences vont mettre à mal le consensus social, déjà malmené par les conditions économiques, entre les salariés et l'entreprise. La période qui s'ouvre alors est avant tout une période de reconfiguration du contrat social.

15. Ces nouvelles exigences auront indéniablement une influence sur la législation. Juridiquement le bilan social sera acté par la loi du 12 juillet 1977. Comme le notait le rapport Sudreau (1975) sur la réforme de l'entreprise : « La société perçoit de plus en plus que l'économie doit servir d'autres finalités que l'accumulation de biens et services. »

2.3. L'entreprise « affaire de société » : une quête de légitimité

En 1990, Sainsaulieu dirigeait un ouvrage intitulé *L'Entreprise, une affaire de société*. Ce livre insistait sur le rôle majeur et central qu'occupait l'entreprise dans la vie des individus, mais plus généralement sur la place de l'entreprise au cœur de la société.

Avec la fin du compromis fordiste, l'entreprise a perdu sa légitimité. La période qui s'ouvre avec les années 1980 s'amorce comme un vaste chantier de réhabilitation et de refondation du contrat social. Ainsi, si l'entreprise est « mal perçue » et que la conduite des salariés met en cause l'ordre industriel, le patronat, les syndicats et l'État, au-delà de leurs divergences affichées, s'accordent de manière tacite pour revaloriser l'entreprise (Bernoux, 1990). Cette revalorisation passera paradoxalement par un processus relativement défavorable aux salariés, marqué principalement par trois éléments : l'illusion d'une participation active des salariés aux décisions de l'entreprise, des politiques macroéconomiques essentiellement favorables aux entreprises, une remise en cause de l'État-providence.

En effet, la période qui s'ouvre à la fin des années 1960 voit les salariés aspirer à un rôle d'acteur de l'entreprise remettant en cause l'organisation taylorienne. Ce phénomène est en partie attribuable au développement de nouvelles technologies, mais aussi et peut-être surtout à l'accroissement du niveau d'éducation (Tixier, 1986). Ces revendications s'accompagnent de nombreuses grèves. La « réforme de l'entreprise » s'impose avec comme principe la participation des salariés. Le développement économique s'appuie aussi sur le développement social. Les modalités de participation prennent des formes multiples (Amadiou et Rojot, 1996) et de nouvelles formes d'organisation se créent. Au plan juridique, cette période est marquée par la loi du 12 juillet 1977 sur le bilan social. L'ensemble de ces innovations sociales et organisationnelles est perçu par les directions d'entreprise comme des outils de mobilisation et de motivation des salariés, réduisant les conflits internes (Bué, 1996 ; d'Almeida, 1996) et à cette occasion réduisant également le rôle des institutions représentatives des salariés en les contournant (Tchobanian, 1996). Ces innovations sociales et organisationnelles s'avèrent finalement plus des stratégies de manipulation que la création de véritables espaces de négociation et de participation pour les salariés.

D'un point de vue macroéconomique, l'échec de la relance de 1981 conduira au plan de rigueur de 1983. Le gouvernement français décide de

compresser la demande intérieure d'un montant de près de 65 milliards de francs, soit l'équivalent de 2 % du PNB. Il s'agit essentiellement de collecter auprès des ménages les ressources nécessaires pour combler le déficit des finances publiques. Les ménages paieront ainsi 25 milliards au titre d'un emprunt forcé et par le biais d'un prélèvement de 1 % sur le revenu imposable, 2,5 milliards liés à la hausse anticipée des prix publics, 3 milliards par une augmentation de la taxe intérieure sur les produits pétroliers, 2 milliards par une réduction des prestations sociales. Enfin, l'État économise 24 milliards sur son programme de dépenses publiques, et collecte les 8,5 milliards restants par l'épargne (Greffe, 1993). Cette politique constitue bien une rupture. Il ne s'agit plus de partager les fruits de la croissance (même si ce partage n'avait comme unique objet que d'acheter la paix sociale). Il s'agit au contraire d'assainir les finances publiques en faisant payer l'essentiel aux ménages. Cette politique sera suivie en 1986 d'une politique de l'offre puis d'une politique de désinflation compétitive très marquée à partir de 1992.

Dans ce contexte macroéconomique, l'État-providence perd de sa légitimité et est souvent considéré comme coûtant trop cher. Il est accusé par ailleurs de manquer d'efficacité dans l'organisation et la gestion du système social. L'organisation paritaire sur laquelle il s'appuie en grande partie est même remise en cause par le Medef. Rosanvallon (1995) évoque un État-providence passif qui nécessite « une refondation morale et intellectuelle » et suggère de repenser la question sociale à travers un « État actif providence, lié au développement de la citoyenneté sociale ». Il invite notamment à enrichir la notion de droit social, à reformuler la définition du juste et de l'équitable, à réinventer les formes de solidarité. Cette crise de l'État-providence remet au premier plan le rôle central de l'entreprise. Les lois Auroux (1982) avaient institué la citoyenneté dans l'entreprise ; la crise de l'État-providence engendre la citoyenneté de l'entreprise. « Ce n'est plus l'entreprise qui est affaire de société, mais la société qui est affaire d'entreprise » (d'Almeida, 1996, p. 49). Sous la pression de l'opinion publique et des pouvoirs publics qui ne réussissent pas à réguler la situation sociale, l'entreprise se voit contrainte de prendre en compte son environnement tant sur le plan économique que social et écologique. La société devient l'affaire de l'entreprise.

2.4. La société « affaire d'entreprise » : une nouvelle régulation ?

La recherche d'une nouvelle légitimité de la part des entreprises est appuyée au niveau international par un ensemble de textes qui vont les mettre au cœur de la régulation internationale. Les institutions internationales s'emparent de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise et lui donnent une base purement volontariste. Elles cherchent par ce moyen à créer une nouvelle dynamique, sur une base non contraignante, en faveur des droits sociaux et de la préservation de l'environnement. Au contraire de la régulation par la loi dont les avancées sont timides au niveau international, les institutions internationales visent à produire une régulation par les pratiques se retranscrivant plus ou moins dans une *soft law*.

2.4.1. *Quand l'entreprise devient le principal acteur de la régulation*

La première initiative d'envergure a été proposée le 31 janvier 1999, au forum économique mondial de Davos. Le secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, propose un Pacte mondial, ou *Global Compact*, visant à forger un partenariat volontaire entre l'ONU, les entreprises, les États et la société civile afin de promouvoir le dialogue et les échanges sur les bonnes pratiques des entreprises concernant les droits de l'homme, le droit du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption¹⁶. L'ensemble de ces thèmes est condensé en dix principes (voir encadré 6). Ce Pacte mondial ne se veut pas un instrument réglementaire mais s'appuie sur la bonne volonté des entreprises. Comme on peut le lire dans le descriptif du fonctionnement du Pacte : « Le Pacte mondial n'est pas un instrument de réglementation – il ne sert pas à sanctionner, à dicter ou à évaluer le comportement ou les actions des sociétés. Il s'appuie plutôt sur la responsabilité à l'égard du public, la transparence et l'intérêt à long terme des sociétés, du monde du travail et de la société civile pour lancer des actions concrètes et conjointes en appliquant les principes énoncés dans le Pacte mondial. »

16. Initialement le discours de Kofi Annan ne prenait en compte que les droits de l'homme, le droit du travail et la protection de l'environnement. La lutte contre la corruption a été ajoutée le 24 juin 2004. Voir www.pactemondial.org ou www.unglobalcompact.org.

ENCADRÉ 6

LES 10 PRINCIPES DU PACTE MONDIAL

Droits de l'homme

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence; et

2. à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

Droit du travail

3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;

4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;

5. L'abolition effective du travail des enfants; et

6. l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;

8. à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et

9. à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Lutte contre la corruption

10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

L'adhésion des entreprises au Pacte mondial suppose aussi une communication sur leurs actions. En 2003, le Pacte mondial prend la décision d'un engagement de communication sur les progrès accomplis par ses adhérents. Ainsi, les entreprises sont tenues de décrire dans leur rapport annuel ou un autre rapport semblable comment elles appuient le Pacte mondial et ses dix principes. Elles s'engagent à rédiger chaque année et à mettre en ligne sur le site Internet du Pacte mondial les bonnes pratiques qu'elles ont mises en œuvre. Notons cependant que, si elles ne respectent pas ces engagements, elles n'encourent aucune sanction.

Néanmoins, afin de faciliter la tâche des entreprises, le Pacte mondial suggère l'utilisation d'indicateurs émanant d'une autre initiative : la *Global Reporting Initiative*. La Global Reporting Initiative a été initiée en 1997 avec pour objet d'établir un ensemble de directives et indicateurs permettant à l'échelle globale d'uniformiser les méthodes de préparation des rapports

d'entreprise sur les questions de durabilité. Cette initiative a impliqué de grandes entreprises, des organisations non gouvernementales, des associations comptables, les Nations unies et d'autres organisations internationales. Elle est devenue une institution indépendante en 2002 et est collaborateur officiel du Programme des Nations unies pour l'environnement.

Hormis le Pacte mondial, de nombreuses institutions ont fait valoir le rôle majeur des entreprises dans la régulation mondiale. À l'initiative de l'OIT, la Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation affirmait en 2004 que la « RSE complète, sans la remplacer, la réglementation et la politique de l'État ». L'OIT a par ailleurs édité en 1977 une « Déclaration tripartite de principes sur les entreprises multinationales et la politique sociale », révisée en 2000 puis 2006. Les « Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales » ont été publiés dès 1976, et actualisés en 2000 : il s'agit de recommandations non contraignantes adressées aux entreprises par les gouvernements (y compris des gouvernements non membres de l'OCDE) qui y ont souscrit (OCDE, 2008 ; SHERPA, 2007).

En Europe, le livre vert (2001) intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises » fournit une référence désormais incontournable. Ce document définit la RSE comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes (actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines) et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement ». À la suite de ce livre vert, un document publié en 2002 instaurait un forum plurilatéral présidé par la Commission européenne et réunissant représentants d'organisations d'employeurs, de réseaux d'entreprises, de syndicats et d'ONG dans le but de favoriser le développement des pratiques responsables. Le rapport produit à l'issue des six premiers mois de travaux du forum s'avère cependant sans grande portée et sur de nombreux aspects très éloigné des préoccupations majeures des acteurs sociaux (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Quoi qu'il en soit des résultats obtenus par le biais de ces différentes démarches, il est clair que les entreprises ont désormais une place centrale dans la gestion de nombreuses préoccupations sociales et environnementales. Il ne s'agit plus comme dans la période précédente de légitimer la place de l'entreprise, mais plutôt, reconnaissant pleinement cette légitimité

de l'entreprise au cœur de la société, de s'interroger sur les actions qu'elle doit mener.

2.4.2. Quelle régulation avec quelle légitimité?

L'entreprise est devenue un acteur essentiel de la régulation au niveau mondial. Mais ce pouvoir qui lui est conféré n'est pas sans poser problème. En suivant Boidin (2007) on peut soulever plusieurs enjeux problématiques :

L'intervention des entreprises dans la définition des normes de progrès ou des indicateurs permettant de mesurer les progrès devient vite du lobbying. Les entreprises forment des coalitions leur permettant d'agir de manière proactive afin d'éviter d'autres formes de régulation plus contraignantes. Le risque d'avoir une régulation au minimum de la volonté des entreprises n'est alors pas négligeable ;

Un corollaire est que l'action des entreprises s'apparente plus à un effet de vitrine. En 1992, l'organisation non gouvernementale Greenpeace publiait un rapport intitulé *Greenpeace Book of Greenwash* dans lequel elle dénonçait cet effet de vitrine. Les entreprises mettent en valeur des actions vertueuses par des campagnes de communication en omettant souvent de nombreuses précisions qui démentent totalement le caractère vertueux de ces actions. Un cas type présenté par Greenpeace est celui d'une entreprise internationale impliquée dans l'exploitation forestière à grande échelle et qui pour son image reboise un site universitaire de 50 hectares, alors qu'en parallèle elle contribue à la déforestation sur des surfaces sans commune mesure avec cette action visant à produire un effet de vitrine ;

Les coalitions d'entreprises agissant dans les institutions de normalisation n'ont par ailleurs pas nécessairement une grande légitimité. Ce sont souvent les entreprises les plus puissantes et elles ne représentent pas le monde des entreprises en général ;

Enfin, leurs actions se trouvent en concurrence avec d'autres initiatives de normalisation, par exemple les normes ISO (International Standard Organisation), avec ISO 14001 dans le domaine environnemental, ou la norme SA 8000 (Social Accountability), créée par le Council for Economic Priorities, dans le domaine des normes sociales. Cette concurrence crée un flou qui ne facilite pas la visibilité pour les autres acteurs de la société, en particulier les consommateurs. Les entreprises créent ainsi leurs propres normes, souvent plus souples, au détriment d'autres systèmes de normalisation.

Un bon exemple de ces problématiques se trouve à travers le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Cette organisation basée à Genève réunit 160 multinationales. Plusieurs des multinationales membres de cette organisation sont aussi adhérentes au Pacte mondial, et nombre d'entre elles sont régulièrement attaquées par les organisations non gouvernementales pour leurs actions dans le domaine des OGM, du nucléaire, de l'énergie fossile, etc.

Si l'entreprise est devenue un acteur essentiel de la régulation, son action régulatrice, du fait de sa seule volonté, risque fort de s'avérer très pauvre ou de conduire même à certaines formes de dérégulation. Il apparaît alors crucial que des coalitions d'autres natures (syndicales, issues de la société civile, inter-étatiques) puissent elles aussi jouer un rôle important et constituent un contrepoids face aux risques de dérives de la régulation laissée aux seules mains des multinationales.

3. ENTREPRISE RESPONSABLE, ENTREPRISE ÉTHIQUE : UN PATERNALISME TÉLÉOLOGIQUE

3.1. Le paternalisme, un continuum spatio-temporel

Le paternalisme, stratégie cohérente de gestion de la main-d'œuvre, s'exerce ainsi à travers de nouvelles méthodes comme le management participatif (cercles de qualité, groupes d'échange et de progrès, groupe d'expression directe des salariés), la culture d'entreprise (considérée comme un ensemble de références, de valeurs partagées dans l'organisation, résultant de son histoire). L'entreprise citoyenne, puis l'entreprise éthique, mettant en avant des valeurs comme le dépassement de soi, l'esprit de compétition, la réussite individuelle, l'excellence... permet de plus en plus un retour à la morale des entreprises dans une société où les figures traditionnelles de l'autorité (Église, armée, famille) sont remises en question. Elle se démarque de la morale du XIX^e siècle mais constitue une cure de rajeunissement apparente du paternalisme dans la mesure où elle tend toujours à façonner les individus pour les couler dans le même moule, celui qui est souhaité par le patronat. La doctrine morale chrétienne du XIX^e siècle fait place à la glorification du travail.

L'esprit maison et le marketing social s'ajoutent à la nouvelle panoplie du « parfait paternaliste ». La finalité de ces nouvelles formes de paternalisme tourne autour de la compétitivité, de l'efficacité de l'entreprise et passe par la flexibilité du travail. La lutte contre le syndicalisme reste toujours d'actualité. Il s'agit d'un paternalisme démantelé, d'un contrat léonin, où le salarié ne trouve plus son compte. La totale intégration du salarié dans l'entreprise paternaliste du XIX^e siècle, même aliénante, offrait en échange de sa soumission une quasi-stabilité de l'emploi. Aujourd'hui, l'entreprise n'hésite pas à traquer l'intimité de son salarié, à lui imposer une juste manière de penser, mais sans contrepartie.

La culture d'entreprise, forme de contrôle social, va dans ce sens dans la mesure où elle peut être créée de toutes pièces et manipulée par les dirigeants (Allen et Kraft, 1982, dont le titre de l'article est très évocateur : « How to Create the Corporate Culture You Want and You Need¹⁷ »). Concept intégrateur et unificateur, elle peut être la pire et la meilleure des choses. Le salarié n'est plus motivé, il est impliqué ; l'entreprise devient le lieu central de « l'illusion collective » (G. Amado, 1988). Faisant appel au concept d'illusion groupale (moment dans un groupe où tous les membres se sentent bien ensemble, voire croient en un avenir serein) du psychanalyste Didier Anzieu (1971), G. Amado considère cette phase « comme un mécanisme de défense où la fonction de cette euphorie est de masquer les différences, de gommer les tensions et oppositions entre les personnes ». L'illusion groupale apporte une solution au conflit entre un désir de sécurité – voire d'unité – et l'angoisse de la perte d'identité personnelle : « L'organisation devient un tout unifié, aconflictuel, mis à la place du moi idéal. » L'auteur établit un parallèle entre la culture d'entreprise et les sectes avec des rites d'entrée, le maniement de symboles et de mythes auxquels s'ajoutent les prêtres, garants des valeurs de l'entreprise, les diseurs d'histoires qui gèrent la mythologie de l'entreprise, les chuchoteurs qui font respecter la loyauté envers l'entreprise, les espions que sont les jeunes recrutés... Des risques de dérapage sont évidents, il faut cependant souligner qu'un minimum d'esprit commun est nécessaire pour que vive une entreprise. Mais « on ne peut offrir un mythe unificateur aux salariés et leur demander simultanément d'être créatifs. C'est la définition même d'une injonction paradoxale ».

17. Traduction : « Comment créer la culture d'entreprise que vous souhaitez et dont vous avez besoin ».

3.2. Paternalisme d'hier et d'aujourd'hui¹⁸

L'étude de la base de données IRS, si elle fait apparaître des différences quant aux actions menées par les entreprises sur le plan social par rapport à celles des entreprises paternalistes d'hier, montre une similitude quant aux fins. Le contrôle autoritaire de la main-d'œuvre au XIX^e siècle, même s'il se dissimule sous de bons sentiments, masqué dans la seconde moitié du XX^e siècle, reste la préoccupation dominante du patronat. Le tableau 4 ci-dessous donne quelques éléments de comparaison entre les deux périodes quant à l'exercice du paternalisme.

TABLEAU 4
PATERNALISME D'HIER ET D'AUJOURD'HUI

	PATERNALISME D'HIER (XIX^e siècle)	PATERNALISME D'AUJOURD'HUI (XX^e siècle)
Une plate- forme commune	La responsabilité sociale	
Des valeurs historiques	Morale, valeurs familiales	Éthique, nouvelles formes de famille
Les objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - Stabiliser la main-d'œuvre - Lutter contre les méfaits du capitalisme sauvage - Améliorer l'image de l'entreprise - Améliorer l'efficacité de l'entreprise - Lutter contre le syndicalisme, le socialisme, l'intervention de l'État - Réconcilier l'entreprise et le citoyen - Contrôler la main-d'œuvre à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer la main-d'œuvre qualifiée - Flexibiliser l'emploi - Améliorer l'efficacité de l'entreprise - Lutter contre les syndicats dans l'entreprise, l'intervention de l'État - Contrôler la main-d'œuvre à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise

18. Nous empruntons ce titre à la revue *Le Mouvement social*, n° 114, juillet-septembre 1988, intitulée « Paternalismes d'hier et d'aujourd'hui », sous la direction de Marianne Debouzy.

<p>Les modalités d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Paternalisme matériel ; institutions sociales « de la naissance à la mort » : crèches, écoles, hôpitaux, couverture maladie, retraites... - Paternalisme moral : moraliser l'ouvrier en luttant contre l'alcoolisme, la paresse, en lui faisant lire la « bonne presse », en le contraignant à la pratique religieuse... participatif, glorification du travail (remplace la religion); à l'extérieur: mécénat, lutte contre l'exclusion... - Paternalisme politique : dirigeants, cadres sont élus dans leur ville, leur département... <ul style="list-style-type: none"> - Paternalisme matériel ; institutions sociales : logements, retraites complémentaires, stock-options... - Paternalisme moral ; à l'intérieur: implication des salariés, chartes éthiques qui édictent les bons comportements, éthique d'entreprise, culture d'entreprise, management - Paternalisme politique : dirigeants, cadres sont élus dans leur ville, leur département...
<p>Des résultats comparables</p> <p>Des atouts pour le salarié</p> <p>Des atouts pour l'entreprise</p> <p>Des dangers pour le salarié</p> <p>Des dangers pour l'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bien-être matériel et moral - Contrat entre l'entreprise et le salarié : soumission, reconnaissance contre stabilité de l'emploi - Paix sociale - Harmonisation des comportements - Meilleures performances - Stabilité et flexibilité de la main-d'œuvre - Pérennité - Dépendance économique et psychologique vis-à-vis de l'entreprise, manipulation, endoctrinement - Perte d'identité personnelle, sociale - Contrat léonin : soumission sans stabilité de l'emploi - Coût élevé - Personnel peu créatif - Risque à terme de réactions violentes : grèves...
<p>OBJECTIF FINAL : FAÇONNER LES SALARIÉS POUR LES COULER DANS LE MÊME MOULE, CONFECTIONNÉ PAR LE CHEF D'ENTREPRISE</p>	

Ce tableau comparatif nous montre que, dans l'exercice du paternalisme, les objectifs intermédiaires et les moyens d'action se sont modifiés avec l'évolution de la société en général, plus particulièrement du contexte économique et social, mais que l'objectif final a peu varié. Phénomène récurrent, le paternalisme, quelle que soit son appellation, quelle que soit la période, tend toujours à contrôler l'ensemble des pratiques et des comportements individuels et collectifs du personnel, à façonner le « bon salarié », tel que le patronat l'imagine.

L'entreprise qui se veut humaine peut-elle échapper au paternalisme ? McGregor (1971), dans sa théorie Y, critiquant l'idéologie taylorienne, tente de démontrer que l'individu n'éprouve pas d'aversion pour le travail et qu'un climat favorable peut le motiver. Cette théorie ignore les antagonismes (l'entreprise est une grande famille) ou les élimine par la hausse du niveau de vie et la manipulation. Nous retrouvons ce type d'organisation chez Mintzberg (1989) qui la qualifie de missionnaire. Elle est gérée à travers l'utilisation de l'idéologie et le contrôle y est particulièrement puissant, « car ici le contrôle ne porte pas simplement sur le comportement de ses membres, mais pratiquement sur leur âme même ». Ce modèle nous rappelle évidemment l'entreprise de type Z (Ouchi, 1982). L'entreprise sans paternalisme peut apparaître comme une entreprise sans âme ; peut-elle être démocratique, citoyenne, sans tomber dans un paternalisme excessif ?

L'entreprise citoyenne

La citoyenneté de l'entreprise est un dérivé d'une réflexion menée aux États-Unis durant les années 1970. En France, le terme sera largement utilisé par le CJD (Centre des jeunes dirigeants) avant d'être repris par le CNPF (actuellement Medef). Ce concept poussé par le patronat connaîtra un succès mitigé. Les plans sociaux et les restructurations d'envergure des années 1990 ont probablement contribué à une certaine friolosite de la société dans son adoption (Syfuss-Arnaud et Trentesaux, 2000). Quoiqu'il en soit, la place de l'entreprise et sa légitimité dans la société ont bien changé. Elle est désormais tenue de mener des actions qui marquent son appartenance à la cité (Libert, 1996). Cependant, ces actions ne concernent pas spécifiquement un pays, elles se déploient sur l'ensemble des pays où les entreprises sont présentes. Si le débat porte régulièrement dans les pays du Nord sur les plans sociaux et les licenciements, il prendra une autre tournure dans les pays du Sud où ces firmes sont actives, soit directement, soit indirectement *via* leurs sous-traitants, par exemple par la dénonciation du travail des enfants. La légitimité de l'entreprise ne peut plus être cantonnée à un espace national. L'entreprise doit acquérir une nouvelle légitimité à travers sa citoyenneté.

1. CITOYENS, CITOYENNES !

L'adjectif « citoyen » est contesté par les puristes de la langue française qui ne retiennent que le substantif¹. Le flou du concept d'« entreprise

1. « L'entreprise n'est pas "citoyenne" – à supposer que cet adjectif existe – ... », in D. Schnapper, *Contre la fin du travail*, Textuel, 1970, p. 73.

citoyenne » conduit à préférer celui de citoyenneté *de et dans* l'entreprise. L'histoire du mot citoyen est ancienne et mérite de retenir notre attention. Il vient du latin *civitas* signifiant « cité » et évoque non seulement la communauté des citoyens, mais également les règles qui y sont attachées. Dans la cité athénienne, le citoyen exerce ses droits en participant à l'assemblée du peuple, il s'agit d'une démocratie directe : le citoyen est un homme libre ; les citoyens sont égaux devant la loi, mais leur nombre est très faible (environ un dixième de la population) ; les femmes, les esclaves et les étrangers en sont exclus sans aucune vocation à intégrer ultérieurement le statut de citoyen. Dans la Rome antique, « la qualité de citoyen est reconnue à un nombre toujours plus grand de personnes, mais elle a surtout une fonction d'identification et de protection » (A. Le Pors, 1999, p. 4). La citoyenneté romaine (édit de Caracalla en 212) est intégratrice, à l'inverse de la citoyenneté grecque.

Disparue au Moyen Âge (système féodal où le citoyen cède la place au sujet, où l'*imperium* se substitue à la *civitas*), la citoyenneté renaît sous sa forme moderne au XVIII^e siècle avec la Révolution française² où « citoyen » devient « une exclamation et une apostrophe violente » qui remplace « monsieur », symbole de l'absolutisme royal : « Ici on s'honore du titre de citoyen et on se tutoie », proclament les révolutionnaires. La Déclaration des droits de l'homme et du citoyen (26 août 1789), puis la Constitution de l'an I (Art. 7 : « Le peuple souverain est l'universalité des citoyens français ») réhabilitent le statut de citoyen ; tout au long du XIX^e siècle, les documents officiels, les discours des pouvoirs publics... débiteront par « Citoyens, citoyennes ».

La définition moderne de la citoyenneté peut s'énoncer ainsi : « Au plan individuel, le statut du citoyen est défini par un ensemble de droits et d'obligations civiques qui demeurent étroitement associés à la nationalité. Essentiellement politique, la citoyenneté a aussi des dimensions économique et sociale » (*ibid.*, p. 50). Mais la citoyenneté suppose un contrat social, liant les citoyens d'un même État, donc des valeurs communes ; la trilogie républicaine traduit cette communauté de valeurs : « Liberté, égalité, fraternité », transposée dans l'entreprise, elle devient : « Responsabilité, dignité, solidarité » (Godet, 1994), même si ces valeurs n'ont pas le même sens dans tous les États. Divers critères distinguent le citoyen du non-citoyen : critère de naissance (d'origine romaine, c'est lui qui est le plus répandu aujourd'hui),

2. Voir notamment *L'Esprit des lois* de Montesquieu et *Du contrat social* de J.-J. Rousseau.

critère juridique (est citoyen celui qui est reconnu comme tel par la loi), critères économiques (notamment fiscaux).

La citoyenneté au XIX^e siècle est étroitement liée à l'histoire du suffrage universel, condition nécessaire de son exercice. Jusqu'en 1848, le suffrage est censitaire (Constitution de 1791), distinguant les citoyens actifs (citoyen de sexe masculin, âgé de 25 ans au moins et payant l'équivalent de trois journées de travail en impôt; pour être éligible, il devait payer la valeur de dix journées de travail), les citoyens passifs (moins de 25 ans, femmes, domestiques, tous ceux qui payaient fiscalement la valeur de moins de trois journées de travail). Cette législation excluait *de facto* tous les ouvriers; cette exclusion se retrouve dans l'entreprise où les salariés n'ont que le droit de travailler et d'obéir, sans aucune reconnaissance de leurs droits, ni au niveau national, ni au niveau de l'entreprise où ils ne participent pas à sa gestion. Il faut attendre 1910 pour que s'ébauche un Code du travail.

La citoyenneté économique dépasse la sphère politique pour intégrer les différents aspects de la vie en société. Le droit au travail est un élément déterminant de la citoyenneté: «Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi» (préambule de la Constitution de 1946, repris par celle de 1958). Il s'agit également de faire respecter les libertés fondamentales dans l'entreprise: droit syndical, droit de grève, droit à la dignité pour chaque travailleur, droit de formation, d'information, de représentation, droit à un salaire minimum... Au cours du XX^e siècle, le droit du travail a progressivement légalisé l'ensemble de ces droits, mais il reste du chemin à parcourir notamment au niveau de la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise, qui reste le domaine réservé du patronat.

La citoyenneté sociale complète les attributs du citoyen. Le développement des inégalités et le phénomène de l'exclusion posent le problème du droit au logement, du droit à la protection sociale pour tous, du revenu minimum universel... Peut-on être citoyen dans une société où tous ces droits ne sont pas reconnus? On peut se demander cependant si le concept de citoyenneté sociale ne nous éloigne pas trop d'un concept qui est éminemment politique. Le «revenu de citoyenneté» en montre les limites en faisant un cas particulier de la sphère du travail. La pleine citoyenneté passe certes par le respect du droit au travail pour tous, qu'il ne faut pas confondre avec un revenu pour tous (même sans travail).

Dans la société moderne, la citoyenneté est à la fois le principe de la légitimité politique et la source du lien social. Elle est au cœur de la pratique

démocratique qui affirme que, au-delà des inégalités ou des différences, tous les hommes sont égaux en dignité.

2. L'ENTREPRISE CITOYENNE : UN CONCEPT PATRONAL

La transition entre le paternalisme et l'entreprise citoyenne, *via* l'État-providence, s'effectue à plusieurs niveaux. Il s'agit d'abord d'une modification de la terminologie pour gommer l'aspect péjoratif du terme originel. Des néologismes se créent : maternalisme (image du père remplacée par celle de la société anonyme, sorte de mère qui veille sur ses enfants), fraternalisme (les relations professionnelles changent de niveau, le patron devient un frère avec qui on peut discuter sur un pied d'égalité), *affectio paternalis* (Y. Gattaz), convivialisme (Illitch), familialisme (mythe de la grande famille), filialisme... enfin l'entreprise citoyenne.

Concept flou, mais concept à la mode, l'entreprise citoyenne n'est pas un nouveau modèle managérial, mais une manière de montrer que l'entreprise, dans un contexte de crise économique et sociale, tient compte de son environnement. L'entreprise citoyenne tente de réconcilier l'économique et le social à travers des actions internes et externes, marquant ainsi son appartenance à la cité.

Pour d'Almeida (1996), spécialiste de la communication, la citoyenneté d'entreprise (*good citizen*) est un terme né dans les années 1970 aux États-Unis, importé en Europe vingt ans plus tard. Des firmes multinationales (« entreprises sans cité ») tentent de faire oublier leur gigantisme par des actions dans la société. « Elles participent directement (en leur nom) ou indirectement (en incitant leurs salariés) aux activités culturelles sociales et sportives des contrées où elles sont implantées » (1996, p. 53). Il s'agit notamment des *community services*, ensemble d'actions sociales auxquelles participe la majorité du personnel de l'entreprise. Cette activité hors travail peut même être intégrée dans la carrière des salariés. Les entreprises acquièrent ainsi une légitimité et assurent un rôle que l'État américain renvoie aux initiatives privées.

En France, le concept de citoyenneté dans l'entreprise est consacré dès 1982 par les lois Auroux³. L'employeur, à travers le contrat de travail,

3. Ces quatre lois, qui modifient un tiers du Code du travail, concernent : les libertés des travailleurs dans l'entreprise (loi n° 82-689 du 4 août 1982), le développement des institutions

exerce un pouvoir substantiel sur son personnel qui lui permet notamment de décider librement de l'embauche d'un salarié, de ses horaires de travail, de ses conditions de travail et des tâches qu'il doit accomplir... Mais il est essentiel que ce pouvoir ne soit pas illimité. « Ce pouvoir de direction doit être concilié avec la liberté du salarié » (G. Lyon-Caen *et al.*, 1999, p. 833). Ainsi, ce pouvoir est encadré par des textes législatifs ou réglementaires, contrôlés par l'inspection du travail, et l'obligation de consulter le comité d'entreprise dans les autres domaines.

La loi Auroux du 4 août 1982 « relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise » fonde l'idée de la citoyenneté du salarié en cantonnant le pouvoir de l'employeur à des domaines précis. Pour le reste, il doit négocier, soit avec les organisations syndicales (conventions collectives, accords divers), soit avec les salariés (contrat de travail) : « Citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans l'entreprise⁴. » Cette loi limite également le pouvoir disciplinaire du chef d'entreprise et autorise le salarié à exprimer son opinion sur le contenu et l'organisation du travail. Ce droit d'expression accordé aux salariés à titre individuel⁵, même s'il est diversement reconnu et appliqué, est fondamental. Ainsi, l'article 1^{er} de la loi dispose : « Dans les entreprises [...], les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail. Cette expression a pour objet de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer leurs conditions de travail, l'organisation de l'activité et la qualité de la production dans l'unité de travail à laquelle ils appartiennent et dans l'entreprise. »

Ce droit d'expression a suscité de nombreuses réserves tant chez les employeurs qu'auprès des syndicats. Les premiers craignent que ce droit ne remette en cause l'autorité des contremaîtres, des chefs de service et évoquent les « soviets d'entreprise ». Les seconds (particulièrement la CGT et FO) redoutent d'être marginalisés. La CFDT y voit de nombreux avantages :

représentatives du personnel (loi n° 82-915 du 28 octobre 1982), la négociation collective et les procédures de règlement des conflits collectifs du travail (loi n° 82-957 du 13 novembre 1982), les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (loi n° 82-1097 du 23 décembre 1982).

4. Rapport Auroux, cité par G. Lyon-Caen, *op. cit.*, p. 834.

5. L'originalité de ce texte réside dans le fait que dorénavant chaque salarié peut exprimer son opinion, présenter des réclamations à la hiérarchie. La Cour de cassation a jugé que ce droit d'expression ne peut s'exercer que dans le cadre des réunions collectives organisées sur les lieux et pendant le temps de travail (Cass. Ch. Soc. 28 avril 1994).

améliorer les conditions de travail en écoutant ceux qui sont concernés, mieux percevoir quelles sont les préoccupations majeures des salariés.

Légalement, la citoyenneté dans l'entreprise s'exerce encore à travers les organisations représentatives des salariés : comités d'entreprise, délégués du personnel, élus par le suffrage direct des salariés. Force nous est cependant de constater que cette citoyenneté n'est pas concédée aux salariés par leurs patrons, mais qu'elle leur est imposée par la loi.

Avant même la promulgation des lois Auroux, le Centre des jeunes dirigeants (CJD)⁶ proclame en 1975 que «l'entreprise doit être sociale pour être économique». Après la publication de sa charte «Bien entreprendre» (1982), il s'interroge, dans son congrès de 1988, sur «l'éthique de la responsabilité». C'est à son congrès de Nantes en 1992 qu'il donne ses lettres de noblesse à l'entreprise citoyenne à travers ses «neuf principes pour construire une entreprise citoyenne». Alain Brunaud, son président, avait donné la tonalité en affirmant que «face aux effets pervers d'un marché efficace mais aveugle et à l'impuissance de l'État confronté à la complexité, l'idée d'entreprise citoyenne constitue un véritable projet de société. [...] On ne gagne pas au détriment des autres, mais à long terme avec eux⁷.» La charte de l'entreprise citoyenne (telle qu'elle est exposée dans les neuf principes de l'encadré 7) allie la performance économique (honorer la confiance des actionnaires et des clients), la performance sociale (capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs) et la performance sociétale (contribution de l'entreprise au développement de son environnement).

Un document préparatoire (1991) intitulé «Cellules d'ouverture, l'entreprise citoyenne» nous éclaire sur le projet du CJD : «La cellule d'ouverture est un outil pluridisciplinaire pour l'animation de la réflexion dans le réseau CJD.» Il s'agit d'un recueil de fiches, établies par des

6. Le CJD (1968) est né en 1938 sous le nom de Centre des jeunes patrons (CJP). Il a pris des positions avant-gardistes sur le plan social : en 1965, il approuve la création d'une section syndicale dans l'entreprise (deux de ses membres sont ainsi exclus du CNPF) et de l'amendement Vallon ; en 1970, il est favorable à la mensualisation ; en 1972, il propose la création du bilan social ; en 1980, il expérimente de nouvelles formes d'organisation du travail ; en 1986, il présente son projet de conseil d'entreprise ; en 1995, il propose l'entreprise à la carte (flexibilité sans précarité)...

7. Cité par Favilla, «Entreprise citoyenne», *Les Échos*, 9 juin 1992.

ENCADRÉ 7

NEUF PRINCIPES POUR CONSTRUIRE
L'ENTREPRISE CITOYENNE**L'entreprise et l'homme : équilibre**

1. La première responsabilité de l'entreprise citoyenne est de rendre les hommes autonomes et responsables. Elle permet ainsi à toutes les dimensions de l'homme de se révéler, elle accepte, voire génère, de nécessaires contre-pouvoirs et reçoit en retour engagement et créativité de la part de tous.

2. Chaque collaborateur a une vie en dehors de l'entreprise: l'équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle garantit son épanouissement.

3. Une recherche sur soi-même permet au dirigeant de trouver son équilibre et de mieux jouer son rôle auprès de ses collaborateurs.

L'entreprise et l'écologie : alliance

4. Le respect de l'environnement doit devenir une composante de la culture et de la stratégie de l'entreprise et les intérêts particuliers ne peuvent continuer de primer sur la nécessaire sauvegarde de la planète. En développant l'innovation, en s'impliquant dans l'élaboration des normes et des réglementations, l'entreprise se crée de nouveaux marchés et de nouveaux avantages compétitifs. Elle réconcilie ainsi économie et écologie.

L'entreprise et les sous-traitants : partenariat

5. Traiter ses fournisseurs comme ses clients, c'est établir entre donneurs d'ordre et sous-traitants un véritable partenariat fondé sur un objectif commun de prospérité locale. Cet esprit de co-traitance est fondé non sur le rapport de force mais sur la recherche permanente de l'équité, par le dialogue et la transparence. Ces nouvelles relations devront rejeter tout procédé corrupteur.

L'entreprise et les exclus : employabilité

6. Pour lutter contre l'exclusion, il faut la prévenir par l'employabilité et adapter l'entreprise à l'homme. Ce défi est aussi celui de la survie. L'intégration des personnes en difficulté transforme le management en le rendant plus apte à valoriser les hommes et améliore les capacités d'adaptation de l'entreprise.

L'entreprise et la cité : co-développement

7. L'entreprise ne peut pas croître dans le désert : servir la cité c'est aussi servir l'entreprise. En agissant avec les institutions et l'ensemble des acteurs sociaux sur la compétitivité et la valorisation de son environnement, l'entreprise renforce les conditions d'un développement durable.

Entreprise, éducation, formation : échange

8. En s'affirmant comme lieu d'apprentissage permanent et en favorisant les échanges avec le système éducatif dont elle est un complément indispensable, l'entreprise répond à son propre besoin de main-d'œuvre qualifiée et multiplie les facultés de réactivité et de créativité nécessaires à son évolution.

L'entreprise et l'Europe : influence

9. Le réseau Yes est constitué pour élargir les principes de l'entreprise citoyenne et influencer le fonctionnement des institutions européennes pour éviter le développement d'une Europe à deux vitesses.

Ces principes constituent une base à partir de laquelle les Jeunes Dirigeants vont continuer leurs recherches et leurs expérimentations vers l'entreprise citoyenne.

Source: CJD, congrès de Nantes « Vers l'entreprise citoyenne », 1992, p. 6.

experts⁸, « voué à être complété et modifié ». E. Morin souligne ainsi que : « Pour le CJD, cette expression (entreprise citoyenne) est métaphorique : il s'agit d'exprimer la finalité humaine de l'entreprise, et donc le partage d'une responsabilité dans le devenir de la société et de l'environnement avec lequel elle se trouve en interaction évidente⁹. » Le 25^e congrès du CJD (1994) réaffirme le rôle de « l'entreprise citoyenne », tout en y associant le « développement des capacités d'autonomie et de responsabilité ». En 1996, le Centre « crie sa colère contre l'entreprise » qui, depuis vingt ans, pour gagner fait perdre la société ; il l'exprime dans une « Lettre ouverte aux dirigeants pour réconcilier l'entreprise et la société », confortant sa conception de l'entreprise citoyenne « qui se fonde ainsi sur la prise de conscience que tout destin collectif relève de la responsabilité de chacun. [...] La citoyenneté aujourd'hui, c'est d'abord la conscience d'appartenir à l'espèce humaine, d'être appelé à l'universalité tout en s'intégrant dans une culture locale. Cette conception de la citoyenneté nous oblige à remettre de la cohérence entre notre rôle de citoyen et notre rôle de chef d'entreprise » (CJD, 1996, p. 152). Dans « Pour l'entreprise, l'homme est capital », le CJD place l'économie au service de l'homme : « ce que jusqu'à présent

8. Notamment pour les plus connus : E. Morin, Y. Bresson, J. Chaban-Delmas, A. Etchegoyen, H. Minguet, N. Notat, H. Serieyx, J. E. Ray, M. Serres...

9. CJD (décembre 1991), « Entreprise citoyenne », Cellules d'ouverture, p. 7.

nous avons défendu au nom d'une certaine vision de l'homme et de sa place dans la société, nous le défendons aujourd'hui au nom de la performance de nos entreprises : les plus compétitives seront celles qui feront le pari de l'homme en le considérant comme leur principal capital. Cette mutation de la valeur doit nous conduire à transformer plus profondément le management et l'organisation de l'entreprise » (CJD, 1998, p. 54).

Performance et responsabilité sont les mots-clés de l'entreprise citoyenne telle qu'elle est conçue par les militants du CJD. Se voulant pragmatique, il propose également des moyens d'action qui mettent l'accent au niveau de la performance sociale sur l'entreprise à la carte, la formation aussi bien des dirigeants que des salariés et sur l'autonomie et la responsabilité des salariés. L'entreprise à la carte, « une entreprise, flexible économiquement performante, qui redonne à chacun une place dans l'emploi » (*ibid.*, p. 89), repose sur trois piliers : aménagement du temps de travail, réduction du temps de travail et développement de la négociation dans l'entreprise.

La garantie de l'emploi à vie étant désormais impossible, le personnel doit être formé de manière que chaque salarié puisse « en cas de coup dur se trouver dans la meilleure situation possible pour retrouver un emploi ». Quant au choix de l'autonomie, il repose sur trois motivations : confiance en l'homme, volonté de transformer l'entreprise, donc de trouver des relais capables de s'engager dans ce sens, les entreprises gagnantes de demain seront celles qui auront les salariés les plus autonomes. Cette autonomie pourrait s'exprimer naturellement dans le management participatif, mais le CJD exprime sa méfiance quant à cet outil managérial qui peut facilement dévier vers la manipulation (« La délégation menée d'en haut ne marche jamais ! ») et lui préfère le dialogue social sous forme, notamment, de conseil d'entreprise.

La performance sociétale sera obtenue par la mise en œuvre de mesures d'insertion et d'écologie : accueil de jeunes en situation d'échec scolaire, développement du temps choisi pour favoriser les engagements extérieurs, adoption de mesures anti-pollution...

Pour impulser et développer ce modèle d'entreprise citoyenne, le CJD ouvre de nouveaux chantiers : participation plus forte des salariés au pouvoir de décision et au partage de la valeur ajoutée, création de nouvelles régulations ouvrant la voie à un développement durable au niveau de la planète pour répondre à la question : Peut-on bâtir une économie au service de l'homme sans contribuer à édifier des régulations internationales assurant, de fait, le respect de la préférence humaine ?

Si le CJD est à l'origine d'une véritable charte de l'entreprise citoyenne, des manifestations ont également montré l'intérêt des entreprises pour ce thème. En juillet 1992, *Le Nouvel Observateur* initie un « Manifeste pour l'emploi », ratifié par différentes entreprises françaises. Il dénonce l'ultralibéralisme et préconise que les entreprises prennent leur responsabilité face aux réductions d'effectifs, qu'elles participent à la recherche de nouveaux emplois. Ce texte abondé deviendra le manifeste « Entreprises contre l'exclusion », à l'initiative de J.-B. Foucault, commissaire au Plan, par l'association Échanges et projets, patronnée par J. Delors et par le Centre national du patronat chrétien. Ce texte sera ratifié par 150 chefs d'entreprise. Le 10 janvier 1995, ce manifeste modifié devient européen, il est officiellement signé à Bruxelles par J. Delors. Il dégage cinq axes prioritaires : favoriser la réinsertion des chômeurs, améliorer la formation professionnelle, prévenir les licenciements, promouvoir la création de nouveaux emplois, contribuer à la « solidarité en faveur des zones et des groupes de personnes particulièrement vulnérables ». Pour la première fois, des entreprises européennes adoptent un projet commun, mais le chemin est encore long et pavé d'embûches pour atteindre une véritable Europe sociale.

Le CNPF s'intéressera plus tardivement au concept d'entreprise citoyenne. Jean Gandois, candidat à la présidence du CNPF en 1994, fera campagne autour de ce thème. Après son élection, il charge J. Dermagne, chef d'entreprise, vice-président du CNPF, d'explicitier cette notion. Dans sa lettre de mission, le nouveau président du CNPF précise son projet : « Il vous sera nécessaire de convaincre la communauté patronale du fait que, si le premier objectif de l'entreprise est d'assurer sa rentabilité, elle ne peut pour autant limiter son intérêt à ceux de ses actionnaires, de ses salariés et de ses clients et se désintéresser, en les abandonnant à l'exclusion, de tous ceux qui ne trouvent pas d'emploi » (A. Faujas, 1995).

J. Dermagne publie un premier rapport en novembre 1995 qui sera complété en 1996 par une plaquette éditée par le CNPF, « Citoyenneté de l'entreprise, pour jouer pleinement notre rôle dans la cité », et la publication d'un ouvrage intitulé *Révolution chez les patrons ? L'Entreprise citoyenne*¹⁰. Le vice-président du CNPF précise d'emblée qu'il préfère le terme de citoyenneté de l'entreprise plutôt qu'entreprise citoyenne dans un souci de ne pas paraître provocateur : « Nous souhaitons conserver à nos idées leur caractère dérangeant mais notre souci majeur était

10. Bayard, coll. « Économie-société ».

d'apporter au débat un contenu, et non de l'agiter avec de purs symboles. [...] La notion de citoyenneté de l'entreprise mettait mieux l'accent sur notre volonté de développer un aspect de l'entreprise riche de potentialités, et non de la convertir tout entière à une mission pour laquelle elle n'est pas faite » (*op. cit.*, p. 76). L'idée de citoyenneté dans l'entreprise est abordée en termes essentiellement d'initiatives prises sur le terrain ; l'auteur dresse ainsi une typologie des actions possibles qui concernent principalement :

- l'insertion,
- l'environnement,
- le reclassement,
- l'échange de savoir et de savoir-faire,
- les actions en faveur des plus défavorisés,
- les participations aux créations d'activité,
- l'innovation par la création de services nouveaux,
- la mobilisation des quartiers à risques,
- la création d'entreprise,
- la culture et le mécénat,
- le tutorat des créations d'entreprise,
- les partenariats à l'internationalisation.

Ce texte s'attache à définir la citoyenneté *de* l'entreprise sans jamais évoquer la citoyenneté *dans* l'entreprise. C'est un oubli important dans la mesure où il semble difficile d'évoquer la première sans établir en préalable la seconde. La démocratie dans l'entreprise semble une condition nécessaire de l'exercice des vertus civiques à l'extérieur de l'entreprise.

Le terme a également gagné le vocabulaire politique. L'ancien président de la République J. Chirac l'avait utilisé lors de la campagne électorale de 1995 ; quelques mois plus tard, le Premier ministre initiait la création d'un label « entreprise citoyenne ». Peut-on y voir, comme le souligne d'Almeida, une réconciliation entre le politique et l'économique ? « L'idée de citoyenneté d'entreprise renvoie d'une certaine manière à l'initiative d'acteurs économiques dans la régulation de problèmes sociaux » (d'Almeida, 1996, p. 57).

Le concept d'entreprise citoyenne, défini ainsi à travers la littérature patronale, apparaît plus précis, mais en même temps il montre ses limites. Pour la sociologue D. Schnapper (1996), la citoyenneté suppose l'égalité, or elle n'existe pas dans l'entreprise puisque celle-ci fonctionne de manière hiérarchique. Par analogie, l'entreprise est dite citoyenne, selon l'auteur, en

ce qu'elle doit respecter la loi, traiter son personnel comme des citoyens, tenir compte du milieu social dans lequel elle évolue. « La logique de l'entreprise n'est pas celle de la citoyenneté, mais elle ne s'oppose pas à elle. Mieux elle rappelle que disposer de conditions de vie convenables constitue un préalable pour exercer les droits de la citoyenneté [...] L'entreprise est l'instrument grâce auquel les citoyens acquièrent les conditions concrètes de l'exercice de la citoyenneté. C'est elle qui assure, par l'enrichissement qu'elle apporte à la collectivité, que les citoyens exercent effectivement leurs droits. C'est en ce sens qu'elle participe à la citoyenneté » (Schnapper, 1996, p. 87).

Lorino (1991) souligne une ambiguïté majeure, « la coexistence irréductible de deux sources distinctes de légitimité, la propriété et l'emploi ». L'entreprise a ainsi une double responsabilité : une responsabilité économique à l'égard de ses actionnaires, propriétaires de la firme, et une responsabilité sociale envers son personnel auquel elle « doit des comptes sur l'usage qu'elle fait du travail, des savoirs qu'ils mettent à sa disposition, notamment pour assurer leur avenir ».

Liberté et égalité, les deux mamelles de la démocratie et donc de la citoyenneté, constituent des vocables illusoire dans le contexte du management d'entreprise. Même si, par analogie ou par métaphore, ce concept peut avoir un sens dans cette organisation, il faut insister sur le fait qu'il doit concerner à la fois la citoyenneté *dans* et *de* l'entreprise.

Néo-paternalisme ou encore paternalisme démembré, l'entreprise citoyenne relève de cette attitude, même si ses partisans s'en défendent. Les mots sont révélateurs à cet égard. Derrière le paternalisme se glisse l'image du père ; derrière l'entreprise citoyenne transparaît la cité et la protection du non-citoyen ; avec l'entreprise éthique réapparaît le souci du « bon ouvrier », non pas résigné comme au XIX^e siècle (ce n'est plus acceptable), mais motivé, impliqué dans son travail grâce aux « carottes » fournies par le « bon patron ».

3. QUELLE ORIGINALITÉ POUR L'ENTREPRISE CITOYENNE ?

Avant de s'imposer dans la littérature académique, l'expression d'entreprise citoyenne est issue d'une volonté patronale. Accoler les termes « éthique » ou « responsable » à celui d'entreprise laisse en effet entendre que

l'entreprise ne l'est pas naturellement, que les affaires économiques sont antinomiques avec l'éthique ou la responsabilité. L'adjectif « citoyenne » ne présente pas cette difficulté. Il vise au contraire à renforcer la légitimité de l'entreprise dans un contexte économique où elle semble l'avoir perdue. Mais surtout l'expression offre une nouvelle dimension à la problématique de la responsabilité et de l'éthique de l'entreprise. Elle renvoie à une notion étendue de responsabilité dans un monde globalisé et fait le lien avec les droits individuels tels les droits de l'homme (Matten *et al.*, 2003).

L'expression d'entreprise citoyenne peut présenter en fait une triple originalité. Premièrement, elle est fortement liée à la notion de bien commun. Si la notion de bien commun est elle-même très floue et recouvre différentes interprétations¹¹, elle suppose néanmoins une idée de solidarité ou d'intérêts en commun en vue d'un but profitable à tous. L'entreprise citoyenne n'est alors pas simplement une entreprise qui assume ses responsabilités, c'est avant tout une entreprise qui participe à un but commun et apparaît comme un acteur qui vise l'intérêt général. Elle prend en charge de manière privée l'intérêt commun (Gendron, 2000 ; Salmon, 2006). L'entreprise citoyenne dépasse ses responsabilités pour agir en vue du Bien.

Deuxièmement, le bien commun n'est pas seulement local, il est global. Face aux critiques des mouvements altermondialistes, l'entreprise s'affiche citoyenne du monde. Elle vise au bien commun de l'humanité. Les discours les plus emblématiques dans ce sens sont évidemment issus de multinationales qui se positionnent sur des secteurs clés pour les populations défavorisées partout dans le monde. Les Objectifs du millénaire (voir encadré 8) affichés par les Nations unies deviennent un credo des multinationales qui prétendent contribuer à l'atteinte de ces objectifs. Les multinationales de l'eau participent ainsi à l'action pour l'accès à l'eau des populations les plus démunies, celles misant sur les OGM participent à la sécurité alimentaire de ces populations, etc. Les discours d'entreprises exhortent à un bien commun mondial auquel elles participent activement, démentant ainsi leurs détracteurs altermondialistes¹².

Troisièmement, si l'entreprise est citoyenne du monde, elle ne peut échapper à son rôle d'acteur politique. Cette dimension souvent oubliée

11. Pour une discussion de la notion de bien commun, voir par exemple Ballet (2008).

12. Pour une présentation radicalement critique de ces discours comparés aux pratiques, voir par exemple M.-M. Robin (2008), *Le Monde selon Monsanto*, Éditions internationales A. Stanké; V. Shiva (2003), *La Guerre de l'eau. Privatisation, pollution et profit*, Paris, Parangon.

est pourtant au cœur de nombreuses critiques adressées aux multinationales. En tant que citoyenne, l'entreprise peut-elle agir impunément partout dans le monde, dans des pays tenus fermement par des dictatures ? Peut-elle accepter des contrats qui risquent de bouleverser la situation politique ? Néron (2005) présente un cas remarquable d'une telle interrogation.

L'entreprise canadienne Bombardier, leader mondial du transport sur rail, participe à la construction d'un chemin de fer reliant la Chine à Lhassa, la capitale du Tibet. Or évidemment ce projet développé par le gouvernement chinois n'est pas un simple projet économique, il a une dimension éminemment politique en visant à faciliter les migrations des Chinois vers le Tibet. Ces migrations accentueront la colonisation du Tibet et favoriseront l'élimination de sa spécificité culturelle. Au Canada, les opposants à ce projet ferroviaire affirment haut et fort qu'«il n'est pas acceptable qu'une entreprise canadienne participe au génocide culturel du Tibet». Si l'entreprise s'affiche citoyenne du monde, elle ne peut échapper à ce genre de dilemme. À travers l'entreprise citoyenne c'est donc la dimension politique qui entre en jeu. Elle complète les dimensions économiques, sociales et environnementales.

ENCADRÉ 8

LES OBJECTIFS DU MILLÉNAIRE POUR LE DÉVELOPPEMENT

Les huit Objectifs du millénaire pour le développement (OMD) ont été adoptés lors du Sommet du millénaire qui s'est déroulé du 6 au 8 septembre 2000 au siège des Nations unies à New York. Chaque objectif est décomposé en cibles dont l'évolution est mesurée par un ensemble d'indicateurs.

Objectifs :

1. Réduire l'extrême pauvreté et la faim
2. Assurer l'éducation primaire pour tous
3. Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
4. Réduire la mortalité infantile
5. Améliorer la santé maternelle
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies
7. Préserver l'environnement
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

Pour plus de détails voir le site des Nations unies : <http://www.un.org>

DEUXIÈME PARTIE

DE LA RESPONSABILITÉ DE LA PERSONNE À LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

Du paternalisme à la citoyenneté, l'entreprise semble avoir toujours exercé des responsabilités, au-delà de son fonctionnement purement économique. Elles ont d'abord été orientées sur la dimension sociale, avant que les préoccupations environnementales ne s'approprient le devant de la scène. Cette mise en perspective de l'éthique et de l'entreprise ne saurait faire oublier l'interrogation sur sa possibilité d'assumer ce rôle. L'entreprise citoyenne, responsable de l'efficacité, de l'équité, de la préservation de l'environnement, est-elle à même de tenir son rang ? L'entreprise peut-elle être responsable ? Une tendance au déplacement de la responsabilité de la personne physique vers celle de la personne morale semble se dessiner (chapitre VI).

Cependant, quelles qu'en soient les dimensions, avant même de s'interroger sur la possibilité d'appliquer la notion de responsabilité à l'entreprise, il faut constater que le sens du concept de responsabilité a lui aussi évolué. Liée à la prudence et à la liberté, considérée comme une autonomie de la volonté, la responsabilité est devenue aujourd'hui une responsabilité à l'égard d'Autrui. Il ne s'agit pas simplement d'un élargissement, mais d'un tournant radical dans la manière de penser la responsabilité. L'entreprise n'échappe pas à cette mutation, même s'il est parfois difficile de la lui appliquer : d'une part parce qu'il apparaît complexe de définir une

autonomie de la volonté pour une organisation ; d'autre part parce que la responsabilité envers Autrui peut mener à une forme de responsabilité infinie incompatible avec la logique de l'entreprise (chapitre V).

Les conditions d'adaptation, et donc de définition de la responsabilité pour l'entreprise, supposent deux préalables : le passage de la responsabilité de l'entrepreneur à la responsabilité de la firme et l'établissement d'une responsabilité de l'organisation plutôt que d'une responsabilité du groupe. La responsabilité de l'entreprise prend alors un sens majeur vis-à-vis du management du ou des groupes dans l'entreprise. Si une responsabilité de l'organisation doit être posée, il faut que l'ensemble des personnes composant l'entreprise participe à cette responsabilité, ce qui suppose une certaine culture d'entreprise impliquant une gestion du personnel qui soit elle-même fondée sur un ensemble de principes éthiques (chapitre VII).

Les fondements philosophiques de la responsabilité

Les fondements philosophiques de la responsabilité sont extrêmement nombreux et controversés. Nous ne donnerons pas ici une vue exhaustive de ces fondements, ni même des difficultés et débats qu'ils soulèvent. Nous tenterons plutôt de réunir ceux qui nous paraissent pertinents au regard des problèmes se posant à l'entreprise, dès lors que la responsabilité de cette entité est envisagée.

La liberté d'agir constitue la genèse de la responsabilité. Elle seule peut exprimer la responsabilité de l'homme. Sans liberté il n'est point de responsabilité¹. Liberté et responsabilité sont donc étroitement liées. Mais on ne peut pas affirmer que tout acte libre est un acte responsable. Au contraire, la responsabilité implique des règles de conduite qui doivent être gouvernées par la prudence. Dès lors, l'application à l'entreprise devient évidente. Le marché doit laisser à l'entreprise la possibilité d'agir librement, mais de manière prudente. Le comportement prudent définit alors une entreprise responsable.

Il ne s'agit pas d'une prudence généralisée, paralysante, mais bien d'une prudence par rapport à autrui, c'est-à-dire par rapport à l'environnement interne et externe de l'entreprise, que celui-ci soit humain, social, économique, environnemental ou écologique. Cependant, la responsabilité envers Autrui peut vite devenir excessive. L'application à l'entreprise devient alors extrêmement difficile : l'entreprise ne peut pas et ne doit pas être tenue responsable de tous les maux de la société.

1. Un philosophe comme E. Levinas inverse cette relation. La responsabilité est première et fonde la liberté. Cette position est discutée dans les pages suivantes. Elle apparaît excessive, et peut difficilement s'appliquer à l'entreprise.

1. LES FONDEMENTS DE LA RESPONSABILITÉ : LIBERTÉ ET PRUDENCE

Pour voir émerger le concept de responsabilité, il est nécessaire de rejeter la doctrine socratique selon laquelle « Nul n'est méchant volontairement ». Elle a en effet pour conséquence de permettre aux individus d'échapper à toute forme de responsabilité à l'égard de leurs actes. Le mal ne pouvant être voulu, il est exclu qu'il soit le choix délibéré de l'individu. Ainsi, le drame de l'homme vient de son impuissance à connaître le bien ; le mal n'est alors que l'expression de l'ignorance du bien.

Platon ne suit pas son maître quand il affirme que la responsabilité appartient à celui qui choisit. En reconnaissant qu'il existe un choix, il admet déjà une forme de **liberté** et pose une première pierre à l'édifice sur lequel se construit la notion de responsabilité. Si certaines actions sont inéluctables comme manger ou boire, rien ne saurait nous persuader d'y renoncer. En revanche, beaucoup d'autres actions dépendent de nous et sont de ce fait volontaires.

Mais ce choix et la liberté qui s'exerce à travers lui ne correspondent pas seulement à un acte que je décide de faire ou non, c'est aussi un acte que je choisis avec toutes ses conséquences. Dès lors, une première difficulté se pose : la responsabilité doit-elle se mesurer à l'aune des actes ou de leurs conséquences ? La question est particulièrement importante pour l'entreprise dans la mesure où les conséquences sont parfois difficilement prévisibles.

Aristote précise que les mauvaises actions peuvent être évitées. Il dépend en effet de l'homme de les commettre ou non. Cela implique que nous sommes capables de délibérer sur l'opportunité de ses actions, que nous pouvons en évaluer les conséquences et pouvons en conséquence nous montrer prudents. Aristote définit la prudence comme une « disposition accompagnée de règle vraie, capable d'agir dans la sphère de ce qui est bon ou mauvais pour un être humain » (*Éthique à Nicomaque* : 285, 1140b).

Ainsi le prudent se préoccupe des conséquences prévisibles de ses actes. La prudence est une vertu qui nous permet de prendre la bonne décision, de décider de la bonne action. Elle semble à ce titre inséparable de la responsabilité ; elle reste cependant chez Aristote une prudence sur les moyens d'atteindre une fin et non sur les fins elles-mêmes. Autrement dit, la délibération porte sur les moyens et non sur les fins de l'action.

Les stoïciens voient dans la prudence éclairée la forme fondamentale de la vertu, « la science des choses à faire et à ne pas faire ». Mais ils ajoutent une pièce maîtresse au puzzle de la construction de la responsabilité : la **raison**. En effet, la vertu donne un rôle de premier plan à la volonté, définie comme « la tendance où le souhait s'accompagne de raison ». Si l'homme est bien sûr en proie aux passions, le sage stoïcien s'en rend maître puisqu'il domine et maîtrise tous ses jugements. « Tout vient de toi, tout est en toi, tout rentre en toi », écrit le stoïcien Marc Aurèle.

Il ne reste plus qu'un pas à franchir pour relier la liberté à la responsabilité par la raison. C'est saint Thomas d'Aquin qui le saute en définissant le « libre arbitre » dans *La Somme théologique* : « L'homme possède le libre arbitre, ou alors les conseils, les exhortations, les préceptes, les défenses, les récompenses et châtements seraient vains. » Le libre arbitre s'explique, selon saint Thomas, à partir de la propriété spécifique de la raison qui se donne des possibles entre lesquels elle doit choisir sans que l'issue soit nécessaire. « [...] L'homme agit par un jugement libre qui le rend capable de diversifier son action [...]; il est nécessaire que l'homme soit doué du libre arbitre, du fait même qu'il est doué de raison. »

La liberté semble une condition essentielle de la responsabilité. Mais la liberté dont il s'agit n'est pas tant la liberté d'agir ou de ne pas agir, elle est plutôt la liberté de la volonté d'agir ou non. Autrement dit, aucune force externe ne doit contraindre l'action. Ce point de vue sera défendu par Descartes, suivi en cela par Rousseau dans *Du contrat social*, qui n'hésite pas à affirmer que la liberté constitue la nature inaliénable de l'homme, et à écrire « c'est ôter toute moralité à ses actions que d'ôter toute liberté à sa volonté ».

Descartes développe une conception plus radicale de la liberté dans le sens où elle libère la volonté de toute soumission, aussi bien envers la raison et ses lois qu'envers la sensibilité et sa « force d'attraction ». Il la nomme : liberté d'indifférence, c'est-à-dire le pouvoir de commencer un acte sans aucune raison. La liberté est la nature de la volonté en tant qu'elle maintient son pouvoir d'indifférence à l'égard de tout ce qui n'est pas volonté. Nous n'agissons cependant pas sans motifs (première définition de la liberté d'indifférence), mais nous avons le pouvoir absolu de ne pas en tenir compte (deuxième définition de la liberté d'indifférence).

Cependant, précise Descartes, cette liberté d'indifférence reste le plus bas degré de la liberté, puisque choisir sans raison, c'est s'en remettre au hasard. Par contre choisir en connaissance de cause est la plus haute

expérience de la liberté. Paradoxalement, l'homme est d'autant plus libre qu'il est moins indifférent, qu'il agit avec raison, qu'il maîtrise les causes de son choix. Seule cette maîtrise permet d'échapper au hasard et de se soustraire aux contraintes extérieures.

Ainsi, la volonté raisonnable apparaît comme le plus haut degré de la liberté, ce que Descartes nomme la générosité, c'est-à-dire la volonté de ne jamais manquer de volonté. Si la générosité est bien cette exigence de fermeté à l'égard de sa propre liberté, cela signifie donc, *a contrario*, que ma liberté pourrait décider (et elle le peut puisqu'elle est liberté) de ne pas bien user d'elle-même, voire de s'anéantir comme liberté.

Kant mène l'analyse à son terme, en affirmant que la volonté de l'homme est entièrement libre. La liberté du vouloir constitue un postulat de la loi morale, une évidence. La personne est donc responsable dans la mesure où elle se définit *a priori* comme « libre cause » de ce qu'elle fait. Sa responsabilité prend deux formes : responsabilité morale, responsabilité juridique. En agissant moralement ou par devoir, elle agit en connaissance de cause et en sachant ce qu'elle fait. La responsabilité morale, notion subjective, se réfère au principe du vouloir « ce qui est bon en soi », la responsabilité juridique implique que l'acte est juste ou injuste selon qu'il est ou non conforme à ce qui doit être, mais ne renvoie pas à la libre intentionnalité de la personne.

Le concept de responsabilité chez Kant est indissociable de celui de personne : « Une personne est un sujet dont les actions sont susceptibles d'imputation [...]. Elle ne peut être soumise à d'autres lois que celles qu'elle se donne elle-même. » C'est l'imputation qui fait la différence entre la personne et la chose. La personne est en même temps l'auteur de l'acte et l'auteur des conséquences de cet acte. Ainsi, l'accent mis sur la liberté de la volonté, l'autonomie, a une implication radicale. Si la liberté ou la volonté est remise en cause, la responsabilité elle-même disparaît. Plusieurs critiques se sont appuyées sur cette relation afin de démontrer l'absence de responsabilité.

2. LES CRITIQUES DE LA RESPONSABILITÉ, FONDÉES SUR LA LIBERTÉ

Deux catégories de critiques ont été adressées à cette conception de la responsabilité : les premières remettent en cause l'existence de la liberté

des individus, les secondes, tout en admettant la liberté, la délimitent en insistant sur la dépendance vis-à-vis de l'environnement social.

2.1. Une absence de liberté

Spinoza critique sévèrement le concept de liberté infinie posé par Descartes. Selon lui, affirmer que l'homme est toujours libre de résister au mal, mais qu'en même temps il est responsable de céder à la tentation, est contradictoire. Si l'homme n'a pas pu résister à la tentation, c'est qu'il n'était pas en son pouvoir de le faire. Il a succombé parce qu'il n'était pas libre de vouloir ou de ne pas vouloir le mal ; ses penchants naturels l'entraînaient irrésistiblement à vouloir ce qu'il a voulu.

En fait, les actions les plus quotidiennes et les plus concrètes obéissent à des déterminations (sociales, économiques, psychologiques) sur lesquelles nous n'avons que peu de prise. Ainsi, la moralité de nos actes demeure incertaine. La liberté devient alors chez Spinoza une « illusion psychologique de la liberté ». Comme il le souligne dans la proposition 35 du livre II de son ouvrage *Éthique* : « Les hommes se trompent en ce qu'ils se croient libres ; et cette opinion consiste en cela seul qu'ils ont conscience de leurs actions et sont ignorants des causes par où ils sont déterminés ; ce qui constitue donc leur idée de liberté, c'est qu'ils ne connaissent aucune cause à leur action. » Spinoza ruine toute idée de faute, en considérant comme libre une chose qui est et agit par la seule nécessité de sa nature, et contrainte une chose qui est déterminée dans son action par une autre chose externe à la première. Mais dès lors qu'il est dans la nature des hommes de faire le mal, « car ils pèchent à cause de leur nature propre et ne peuvent faire autrement », l'homme n'est pas responsable même s'il est puni comme un « chien enragé ».

Freud critique également la liberté d'indifférence de Descartes, sans pour autant comme Spinoza rejeter l'existence du libre arbitre. Dans les actes même sans importance où nous croyons être libres de choisir cette indifférence, l'homme peut jouir de motivations inconscientes. « Il résulte que le déterminisme psychologique apparaît sans solution de continuité². »

2. Freud, *Psychopathologie de la vie quotidienne*, cité par Sénik (1994).

2.2. Une liberté limitée

Une autre série de critiques concerne, non pas la liberté elle-même, mais les conditions dans lesquelles elle s'exerce. Marx, dans *La Sainte Famille*, écrit ainsi que « si l'homme n'est pas libre au sens matérialiste, c'est-à-dire s'il est libre non pas par la force négative d'éviter telle ou telle chose, mais par la force positive de faire valoir sa vraie individualité, il ne faut pas châtier le crime dans l'individu, mais détruire les foyers antisociaux de crime et donner à chacun l'espace nécessaire à la manifestation essentielle de son être. Si l'homme est formé par les circonstances, il faut former les circonstances humainement ».

Ainsi, au lieu de tenir les individus pour responsables des maux de l'humanité, quoi qu'ils aient pu faire de mal, on portera remède aux causes sociales du malheur humain dont ils sont victimes avant d'en être les agents. « À la vérité, le règne de la liberté commence seulement à partir du moment où cesse le travail dicté par la nécessité et les fins extérieures : il se situe donc, par sa nature même, au-delà de la sphère de la production matérielle proprement dite³. »

Tant que l'homme est aliéné dans son travail par le système capitaliste, il ne peut être libre, il ne saurait donc être responsable, mais seulement victime d'un système qu'il ne maîtrise pas. Seul le communisme pourra le délivrer de cette aliénation et le rendre libre.

Althusser, reprenant la problématique de Marx et de Nietzsche, qui voit dans le libre arbitre « le tour de force le plus mal famé qu'il y ait », défend un anti-humanisme théorique pour nier l'existence du sujet. « C'est l'idéologie qui interpelle l'individu comme sujet », ce sont donc les autres, la société, les appareils d'État, les prêtres, les juges, qui imposent à l'individu le point de vue du libre arbitre par lequel il devient sujet responsable.

L'analyse d'Althusser permet l'introduction d'un nouvel élément central dans la problématique de la responsabilité. Il s'agit des autres, ou d'Autrui, concept qui permettra un renouvellement du débat notamment avec Levinas et Jonas. Ainsi, comme le note Ricœur (1994) dans un article sur l'évolution du concept de responsabilité, « on devient responsable du dommage parce que, d'abord, on est responsable d'autrui ». Ainsi,

3. *Le Capital*, t. III, Conclusion, in *Œuvres*, t. II, Paris, Gallimard, « Bibliothèque de la Pléiade », p. 437.

le débat sur la responsabilité va se renouveler autour de la personne, d'Autrui.

Cependant, on peut appréhender la prise en compte de l'autre de deux manières. La première consiste à établir les relations que les personnes seraient prêtes à définir lors d'un contrat social, par exemple le degré de justice ou de redistribution. Cette première modalité répond aux critiques du libre arbitre en portant sur les conditions sociales dans lesquelles se trouve l'individu. Mais elle conduit plutôt à la notion de solidarité qu'à celle d'une reformulation de la responsabilité. La seconde consiste au contraire à donner à la responsabilité toute sa dimension personnelle en axant l'argumentation sur Autrui en tant qu'il impose des contraintes à chacun pris dans son individualité.

3. RESPONSABILITÉ ET AUTRUI

La philosophie contemporaine a largement réactualisé le débat sur la responsabilité en prenant appui sur Autrui et la responsabilité à l'égard d'Autrui. Dans ce cadre, la responsabilité devient omniprésente et surtout devient une charge considérable pour chacun. Trois auteurs ont particulièrement contribué à ce renouvellement : Sartre, Levinas et Jonas.

3.1. Autrui, angoisse pour soi

Sartre développe une philosophie, un humanisme existentialiste entièrement centré sur la liberté et la responsabilité de l'homme. L'homme est « condamné » à être libre dès lors que le sens de ce qu'il doit faire ne lui est plus indiqué par une nécessité inscrite dans l'Histoire, la Nature, Dieu ou même la Raison.

L'expérience de la responsabilité commence lorsque l'on doit prendre une décision sans pouvoir se référer à une norme, puisque « aucune morale générale ne vous indique ce qu'il y a à faire, il n'y a pas de signe dans le monde » (Sartre, 1995, p. 47).

Sartre précise que ce choix ne peut se faire que seul et qu'il est toujours sans excuses. Ainsi, la responsabilité qui repose sur l'homme est exorbitante puisqu'il est responsable de son existence, de sa manière d'être et

par ce fait des autres, du monde qui l'entoure et qu'il modèle. « Et quand nous disons que l'homme est responsable de lui-même, nous ne voulons pas dire que l'homme est responsable de sa stricte individualité, mais qu'il est responsable de tous les hommes » (Sartre, 1995, p. 31).

Le philosophe évoque donc une responsabilité absolue du sujet face à ses actes, mais aussi face à ce qu'il laisse faire, ce qui indique clairement la dimension morale de la responsabilité. Il affirme, par exemple, qu'il est du devoir de l'homme de combattre le gouvernement américain lors de son intervention armée au Viêt-nam. En laissant faire, il se fait le complice de cette guerre. La responsabilité devient une charge considérable et illimitée puisqu'elle porte à la fois sur ce que chacun doit faire et sur ce qu'il ne doit pas laisser faire.

« L'homme, étant condamné à être libre, porte le poids du monde entier sur ses épaules. Il est responsable du monde et de lui-même en tant que manière d'être. » Cette responsabilité écrasante reste cependant source d'angoisse pour soi et non pas une crainte pour Autrui ; nous sommes constamment sous la menace qui naît de la présence d'Autrui dans le monde, selon sa phrase célèbre : « L'enfer, c'est les autres ». Pour échapper à cette angoisse, l'homme se réfugie dans la mauvaise foi, soit celle du « lâche » qui se trouve toujours des excuses, soit celle du « salaud » qui se croit justifié pour toujours.

La responsabilité n'existe que lorsqu'il existe des incertitudes ; nos actes doivent y mettre un terme. Sartre reprend à son compte l'expérience grecque de la prudence, au sens aristotélicien du terme, c'est-à-dire la prudence comme vertu qui permet à l'homme de donner, par son action, un sens à un monde incomplet, toujours équivoque.

C'est sur cette double thématique d'Autrui et de la prudence que se développe la philosophie de Levinas et de Jonas. Mais, dans les deux cas, c'est par un renversement de perspectives que leur analyse s'effectue. Chez l'un comme chez l'autre, l'angoisse pour soi est reléguée à une place secondaire par rapport au souci d'Autrui qui prend tout son sens et fonde la responsabilité.

3.2. Autrui comme générations futures

Si Descartes est à la fois un défenseur acharné du libre arbitre et le philosophe qui participa de manière radicale au développement de la civilisation

scientifique et technique, Jonas s'appuie largement sur le pouvoir de cette civilisation technique pour développer sa conception de la responsabilité.

Les sciences et techniques nous ont dotés de pouvoirs directement et indirectement destructeurs, du simple fait de nos consommations quotidiennes. Nous sommes aujourd'hui investis d'une responsabilité inconnue des générations antérieures : laisser aux générations futures une terre habitable, et ne pas altérer nos conditions biologiques et génétiques d'existence. Faute de quoi nos descendants ne pourraient ni progresser ni exercer leur propre responsabilité. D'où la reformulation suivante de l'impératif catégorique kantien par Jonas : « Agis de façon que les effets de ton action soient compatibles avec la permanence d'une vie authentiquement humaine sur terre » et « de façon que les effets de ton action ne soient pas destructeurs pour la possibilité future d'une telle vie ».

Nous agissons donc, écrit Jonas, au sein d'une biosphère en évolution, régie par la loi d'entropie⁴, ne fournissant qu'un milieu fragile et périssable à nos existences. La fragilité du monde et notre puissance modifient ainsi radicalement l'ordre de grandeur de nos obligations morales. Nous sommes désormais devenus responsables de l'existence même des générations futures et, dans une certaine mesure, de la perpétuation de la nature, condition de toute vie humaine future. « L'homme est le garant de l'être » (Frogneux, 1996).

De cette situation nouvelle découlent des changements majeurs touchant la notion de responsabilité. Jonas fait de la responsabilité le fondement même de l'éthique, mais puisque l'avenir de l'humanité est menacé, l'éthique de la responsabilité devient une éthique de l'avenir qui repose sur la prudence, sur la crainte.

« L'heuristique de la peur » est le thème central de l'œuvre de Jonas. Il s'agit de « consulter nos craintes préalablement à nos désirs, afin de déterminer ce qui nous tient réellement à cœur » ou encore « la prescription, pour l'exprimer en termes primitifs, qu'il faut davantage prêter l'oreille à la prophétie de malheur qu'à la prophétie de bonheur » (1995, p. 49 et 54).

De Descartes à Spinoza, la peur apparaît toujours comme inhibante, empêchant de réfléchir, d'agir ou de réagir. Jonas souhaite cependant établir un rapport positif entre la peur et la responsabilité. Il ne s'agit pas d'une

4. La loi d'entropie, deuxième principe de la thermodynamique, a été mise en évidence par Sadi Carnot en 1824. C'est Clausius en 1865 qui lui donnera ce nom définitif. Cette loi exprime le fait pour un système d'arriver à une situation dans laquelle toute évolution est impossible.

peur pathologique, mais d'une peur qui incite à l'action et à la réflexion. Dans le monde actuel, on ne peut dissocier la peur de l'espérance. « La peur qui fait essentiellement partie de la responsabilité n'est pas celle qui déconseille d'agir, mais celle qui invite à agir ; cette peur que nous visons est la peur pour l'objet de la responsabilité » (Jonas, 1995, p. 300). La peur devient une force au lieu d'une faiblesse. Elle est la condition de la possibilité de la responsabilité.

Compte tenu de la gravité et de l'irréversibilité des conséquences éventuelles de nos actions, compte tenu de l'impossibilité où nous sommes de les connaître réellement, il convient d'imaginer les suites les plus effroyables susceptibles de résulter de nos décisions. Si elles peuvent mettre en danger l'existence même de notre espèce, il faut alors renoncer à prendre de telles décisions, en dépit des avantages immédiats qui pourraient en résulter. On ne saurait en effet parier sur la survie même de l'humanité (Dupuy, 2002). Le respect de l'environnement (de ce que Jonas appelle les conditions d'une vie « authentiquement humaine ») illustre cette responsabilité sur le long terme.

Même si la responsabilité reste celle de chacun de nous, elle est profondément attachée au caractère collectif de nos actions : notre niveau de vie peut compromettre celui des générations futures.

L'obligation morale va au-delà du souci d'Autrui chez Jonas, puisque c'est l'ensemble du monde vivant qui est à préserver. Ceci explique peut-être l'excès de la charge qui pèse sur la génération contemporaine. Un recentrage sur Autrui serait peut-être susceptible de nuancer cette charge et d'alléger la responsabilité. Pourtant, même centrée sur Autrui, la responsabilité peut devenir exorbitante, comme c'est le cas chez Levinas.

3.3. Autrui et la responsabilité, condition de la liberté

La notion de responsabilité est omniprésente dans toute l'œuvre de Levinas. Il postule que l'éthique précède la raison et échappe à ses limites. Ainsi, la responsabilité naît lorsque l'autre m'affecte, et cette affectation me rend responsable malgré moi. La responsabilité précède l'action et la décision autonome qui définissent moralement la liberté.

Levinas fait ainsi de la responsabilité non pas le contraire de la liberté, mais sa *condition* : « je suis libre si je suis responsable » et il ajoute l'idée que, étant infiniment responsable, chacun est condamné à une infinie liberté.

Il dépasse ainsi le dilemme classique de la responsabilité morale en y introduisant l'Autre et dénonce l'excès d'être pour soi à la source du mal ou de l'irresponsabilité. L'homme est le gardien de son frère. Le choix de ne pas être affecté par l'altérité est un refus d'être libre (« liberté pour rien »).

La responsabilité, avant de se prendre, est mystérieusement donnée comme charge, elle n'est pas issue d'un contrat social. « Ainsi, elle n'est pas une vertu qui s'imposerait au sujet de bonne volonté, mais un événement qui vous saisit et vous obsède jusqu'à l'insomnie, provoquant une scission de l'identité. Il n'est pas question des responsables, mais de répondre. » La responsabilité est donnée *a priori* à ma conscience, « un être libre n'est déjà plus ontologiquement libre, car il est déjà responsable de lui-même ».

Cette responsabilité est infinie, elle ne peut être en attente de la réciproque, ce qui la ferait retomber dans le commerce du donnant-donnant. La responsabilité éthique est irrécusable, je ne peux donc y échapper, je ne peux me faire remplacer. En tant que créature, je ne suis pas créateur, mais responsable de la création. Le sujet doit répondre non seulement de ses actes, mais également de ceux d'autrui. Personne ne peut donc répondre à ma place, ma responsabilité est non assimilable par une liberté finie. Ainsi, l'angoisse s'est installée au cœur de l'être, soulignant l'impossibilité d'échapper à la version totale de la responsabilité.

La responsabilité est une responsabilité solidaire où l'on ne serait pas tenté, pour se déresponsabiliser, de dire « ce n'est pas moi », où la culpabilité ne serait pas le contraire de l'innocence, mais le sens aigu du retard que l'on prend sur le futur à faire lorsque l'on se contente de jouir de son présent. La solitude ne serait plus alors qu'un effet du refus de la responsabilité, car il est impossible d'être responsable et seul. Je suis affecté à une place dans le monde, je n'en suis pas propriétaire, mais responsable.

Levinas, dans son ouvrage *Entre nous*, développe une critique de la non-responsabilité du système libéral : « Personne ne peut plus trouver la loi de son action au fond de son cœur. L'impasse du libéralisme réside dans cette extériorité de ma conscience à moi-même » (1991, p. 33).

L'apport essentiel de sa pensée sur la responsabilité réside dans son irréductibilité. Seule une approche de la responsabilité comme charge et non comme projet peut nous permettre de dépasser le pluralisme ambiant qui confond liberté et égoïsme. En effet, une responsabilité irréductible est ontologiquement différente d'une responsabilité collective.

Ainsi, toute l'œuvre de Levinas repose sur l'idée que la responsabilité, c'est-à-dire la responsabilité pour Autrui, est la structure fondatrice du

sujet. Sa pensée est une tentative de renouer un lien social qui semble bien s'être dissous. En considérant que nous sommes responsables pour Autrui, quoi que fasse Autrui, au point même que sa responsabilité m'incombe et qu'il n'est pas besoin d'attendre un retour, la subjectivité apparaît comme l'essence de la solidarité. Être responsable, c'est donner une réponse qui s'appelle « générosité, elle ressemble à cette petite bonté, vertu enfantine ».

3.4. Une conception excessive de la responsabilité

Avec Jonas et Levinas, la responsabilité devient infinie. On peut alors se demander avec Ricœur (1995, p. 45) « jusqu'où s'étend dans l'espace et le temps la responsabilité de nos actes ».

Si on peut être tenté de répondre qu'elle dépend de l'étendue de notre pouvoir, il faudrait que les nuisances attachées à l'exercice de ce pouvoir s'étendent aussi loin que notre pouvoir lui-même. Or, la chaîne des effets de nos actes est potentiellement infinie. On peut certes prendre en compte les effets échus, mais que deviennent alors les nuisances qui apparaîtront plus tard, voire des siècles plus tard ?

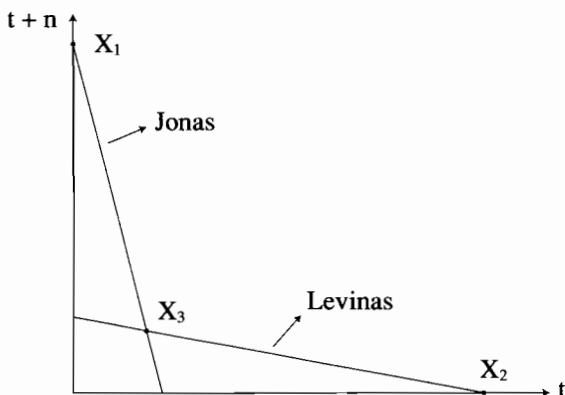
Il est certes possible d'évoquer encore la vertu de prudence, c'est-à-dire le jugement circonstancié au sens aristotélicien, mais l'incertitude radicale sur certains événements futurs risque fort de conduire à un immobilisme, négation d'une autre forme de responsabilité si l'on suit Sartre, celle de ne pas laisser faire.

Par ailleurs, l'action, même fondée sur une règle de prudence, ne garantit aucunement le résultat. Dans la mesure où les effets sont totalement méconnus, il est toujours possible que l'action entreprise se montre plus néfaste à long terme que celle que l'on essaye de corriger. Les effets pervers l'emporteraient alors sur les effets positifs. Le débat sur le nucléaire ne ressortit-il pas à cette logique ? Dépollution de court terme, mais qu'advient-il à long terme ? Dans certaines circonstances, il est clair que, une fois l'action mise en œuvre, il devient très difficile, voire impossible, de stopper l'enchaînement de causes à effets. Pour devenir maîtrisable, et éviter de sombrer dans la fatalité, la responsabilité doit pouvoir faire l'objet d'un calcul, ce qui exclurait les effets inconnus.

Une autre difficulté provient de l'incompatibilité des formes de responsabilités. La figure 2 suivante illustre notre propos⁵.

5. Ce graphique est dû à F. R. Mahieu.

FIGURE 2
L'INCOMPATIBILITÉ DES FORMES DE RESPONSABILITÉS



En se référant aux conceptions de Jonas et de Levinas, deux formes de responsabilités apparaissent :

- une responsabilité extrêmement forte à l'égard des générations futures ($t + n$)
- une responsabilité omniprésente envers la génération contemporaine (t).

Les ensembles possibles d'actions relatifs à ces deux responsabilités ne sont pas nécessairement totalement compatibles :

- le point X_1 n'est pas compatible avec le point X_2 . Ceci revient à supposer qu'un sacrifice envers une génération doit être consenti au détriment de l'autre ;

- une solution telle que X_3 satisfait aux deux conceptions, mais avec un relâchement sur les deux formes de responsabilités. Elle n'est alors pas nécessairement préférée par l'une ou l'autre des conceptions (les frontières des ensembles représentent l'ensemble des actions réalisables, le choix d'une action, celle qui est préférée, implique un classement des actions réalisables, autrement dit le choix d'un point de la frontière).

Le problème de cohérence entre les deux conceptions excessives de Jonas et de Levinas plaide en faveur d'une responsabilité moins prononcée

sur chaque axe, c'est-à-dire qui puisse être justifiée par un calcul raisonnable. Cela n'enlève rien à l'objectif de responsabilité, mais incite à déterminer des configurations acceptables, raisonnables.

Une conception raisonnable de la responsabilité est probablement plus proche d'un calcul personnel, qui certes impose un sacrifice, mais n'implique pas l'abnégation en faveur de l'une ou l'autre des générations. Ce dilemme est encore accentué dans le cas de l'entreprise puisqu'elle doit choisir entre la satisfaction des clients d'aujourd'hui sans amputer le potentiel de ceux de demain. Elle se trouve également obligée d'assurer à court terme la rémunération de ses actionnaires et de ses salariés, tout en assurant à long terme sa pérennité.

Responsabilité du manager ou responsabilité de l'entreprise

L'entreprise peut être appréhendée de différentes manières. Cependant, elles ne sont pas toutes compatibles avec la définition d'une responsabilité se référant à la notion de personne, de sujet, ou de citoyen. On utilisera la liaison entre responsabilité et imputation pour préciser la responsabilité de l'entreprise d'un point de vue social. Il faut alors reconnaître à l'entreprise une capacité d'agent. À défaut de pouvoir être considérée comme une personne au sens philosophique, elle est ainsi un agent moral, signifiant qu'elle a une capacité de modifier le cours des événements par ses actions. Mais cela suppose également de la percevoir comme une organisation agissant en partie indépendamment de ses membres. La responsabilité de l'entreprise se détache ainsi d'une responsabilité collective qui imputerait cette responsabilité aux membres de l'entreprise plutôt qu'à elle-même en tant qu'entité indépendante de ses membres.

1. UNE NOUVELLE CONCEPTION DE L'ENTREPRISE

Dans les manuels de microéconomie, le comportement de l'entreprise est représenté par une fonction de production ou de profit. Elle agit comme un « **individu** » maximisant son objectif sous contrainte. Le calcul ne porte que sur les biens dans une finalité égoïste de maximisation du profit. Pourtant, l'entreprise n'est pas simplement une « boîte noire ». La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937) et celle de la rationalité limitée (Simon, 1959, 1979) ont depuis longtemps amendé cette conception.

L'entreprise peut être perçue à un triple niveau. Elle est d'abord une **organisation** décomposable en plusieurs individus. Le calcul porte alors sur les personnes internes à l'entreprise, en plus des biens, mais toujours dans une finalité égoïste. La responsabilité apparaît sous l'angle de la responsabilité *dans* l'entreprise. L'autonomie des membres pose le problème du contrat comme le souligne Ricœur (1991). Le « contrat d'entreprise » ou l'adhésion à une structure de production suppose que des individus abandonnent leur liberté en vue de la recouvrer en tant que membres d'une entreprise.

Cet abandon engendre une seconde problématique. S'agit-il d'une adhésion pure et simple à une organisation, ou au contraire s'agit-il d'une adhésion négociée sur un partage ? L'entreprise apparaît alors aussi comme une **institution sociale** au cœur de laquelle se règlent les conflits d'intérêts. À ce niveau, le calcul implique de prendre en compte l'environnement économique et social. Pourtant, le calcul ne porte toujours que sur les biens, mais il a des répercussions sur les personnes. Il s'agit d'un calcul qui a des effets non intentionnels sur les personnes.

L'entreprise n'est cependant pas qu'un groupement d'individus, elle est aussi une entité dans la société. À ce titre, peut-on la considérer comme une **personne** ? Ici le calcul se situe aussi au niveau des personnes externes à l'entreprise, donc dans une optique de responsabilité, ayant des répercussions sur les biens. Se pose alors la question de la responsabilité *de* l'entreprise et de son autonomie. La liberté de se contraindre caractérise la personne qui est autonome, libre de se contraindre parce que la morale existe. Cette morale elle-même n'existe que parce que la personne elle-même existe comme fin en soi. Autrement dit, la personne en la présence de l'Autre implique la morale et la responsabilité. E. Levinas a montré toute l'importance d'Autrui. Mais sa thèse apparaît excessive dans la mesure où la responsabilité, comme structure fondatrice du sujet, devance la liberté elle-même. La responsabilité précède les choix, sans que la personne concernée ait la liberté d'en décider. Autrui ne permet pas de calcul chez Levinas, mais il impose le sacrifice.

Pourtant, le calcul sur l'Autre est largement envisageable, en particulier pour une entreprise. Si Autrui s'impose à l'entreprise et qu'elle est d'emblée responsable, c'est son autonomie, sa capacité à se donner librement des règles de conduite qui détermineront son degré de responsabilité. Entre la position où l'entreprise n'est absolument pas responsable parce que

contrainte par le marché (elle n'a donc pas le choix du calcul, même si elle peut calculer sur le choix qui lui est imposé : survivre sur le marché) et la position où l'entreprise n'a pas le choix du calcul parce qu'elle est immédiatement et infiniment responsable d'Autrui, il y a place pour un calcul sur l'Autre, un calcul de la responsabilité. Ce calcul repose sur l'idée de personne autonome.

J. Rawls (1971a) intègre dans ses développements les différentes organisations comme des personnes, par exemple les nations, les firmes, les Églises, les équipes et associations, etc. De la même manière, dans *A Theory of Justice* (1971b), quand il liste la nature des parties dans la position originelle, il ajoute les associations (*state, churches, or other corporate bodies*). Pourtant, il ne discute pas ce problème et limite même le débat en affirmant : « *There is, perhaps, a certain logical priority to the case of human individuals : it may be possible to analyse the actions of so-called artificial persons as logical constructions of actions of human persons...* »⁶ (1971b, p. 146).

Il s'agit donc d'appréhender l'entreprise comme une personne pour définir sa responsabilité sociale. Dès lors, la responsabilité peut être appréhendée à partir du calcul sur Autrui, et de façon plus précise à partir de la liberté d'intention envers Autrui.

2. L'ENTREPRISE COMME PERSONNE

L'entreprise de la théorie microéconomique est, comme le consommateur, un agent, un « individu » doté d'une rationalité qui s'exprime par la maximisation d'une fonction sous contrainte dont l'objectif est le profit. Le caractère collectif ou institutionnel de la firme est évacué au profit du comportement individuel.

Certes, la théorie a reconnu et développé depuis longtemps une structure de maximisation plus complexe. Baumol (1962), suivi de Encarnacion (1964), a cherché à caractériser cette maximisation à partir d'objectifs intermédiaires. Si Baumol critique la maximisation du profit et suggère

6. Traduction : « Il y a, peut-être, une certaine priorité logique au cas des individus humains : il est peut-être possible d'analyser les actions des dites personnes artificielles comme des constructions logiques des actions des personnes humaines. »

que la firme maximise ses ventes, Encarnacion intègre le profit comme un objectif dans un ordre lexicographique⁷.

Dans cette extension de la théorie, l'entreprise reste un « individu » et ne peut être considérée comme une « personne ». Aucune forme de responsabilité ne lui est attribuée. Faire de l'entreprise une personne procède en deux étapes : reconnaître le pouvoir de celle-ci, à travers le concept de *pouvoir-sur*, et retenir une certaine intentionnalité de l'entreprise.

2.1. Le pouvoir-sur de la firme

Parallèlement à la conception économique de la firme, Hallis (1930) caractérise l'entreprise par le fait que sa personnalité est une simple fiction qui ne doit son existence qu'à la loi ou à un acte réglementaire. Aucune personnalité n'existe de façon pré-légale. La loi crée son propre sujet ; la responsabilité éthique est ainsi exclue, seule une responsabilité juridique peut être reconnue à l'entreprise.

Cette dichotomie entre la personne juridique et l'acteur économique s'accroît davantage avec la théorie des droits de propriété, à tel point que la responsabilité même juridique de l'entreprise perd son sens. La firme ou plus exactement le nom de la firme est seulement un « couvre-chef » qui englobe les personnes au sens biologique. Le statut biologique des individus a une priorité sur la construction juridique⁸. La firme perd son statut d'individu au profit des individus biologiques. La théorie des droits de propriété est le cas le plus exemplaire de cette conception. Toute organisation est une fiction qui sert de support à un ensemble de relations contractuelles entre les individus (Jensen et Meckling, 1976). La firme apparaît comme un « nœud de contrats » écrits et non écrits entre des détenteurs de facteurs de production et des clients (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983). Elle représente une organisation particulière en ce sens qu'elle « est caractérisée de plus par l'existence de créances résiduelles divisibles sur des actifs et des revenus de l'organisation qui peuvent en général être vendues sans l'autorisation des autres contractants ». Cette conception de

7. On doit l'introduction du principe lexicographique en économie à Georgescu-Roegen (1954). Pour une synthèse sur ce principe voir Drakopoulos (1994).

8. Sans y correspondre, ce modèle est compatible avec la théorie de l'« ascription » (Strawson, 1959) selon laquelle il faut identifier les sujets irréductibles à tout autre pour l'attribution des actions. Les personnes constituent une catégorie de sujet irréductible.

l'entreprise comme un ensemble de contrats implique qu'elle n'a pas d'existence véritable. Elle n'est pas un « individu » et ne peut avoir par conséquent aucune motivation ni objectif propre. Il n'y a donc pas d'opposition fondamentale entre la firme et le marché, la firme est un marché « privé » (Alchian et Demetz, 1972). La distinction entre l'intérieur de la firme et l'extérieur n'a d'ailleurs pas de sens (Barzel, 1989). Seules les relations contractuelles sont importantes.

Les notions de personnalité et de responsabilité de l'entreprise sont totalement absentes, et ne trouvent pas de support dans cette théorie, même d'un point de vue juridique. La responsabilité ne peut porter que sur les individus qui contractent. Mais faute de définir la notion de personne, la responsabilité des individus n'est pas plus utilisée que celle de l'entreprise.

Cette conception de l'entreprise est problématique à deux niveaux. Traiter une firme de cette manière revient à ignorer la logique socio-économique et historique de son existence. Le modèle ne peut faire la différence entre une entreprise et un groupe de personnes ou une foule (French, 1979). Pourtant, la logique historique paraît primordiale pour l'analyse de la firme et son évolution organisationnelle (Chandler, 1962, 1977, 1990).

Une deuxième critique est faite par les radicaux américains et porte sur la structure des droits de propriété. L'entreprise est un lieu de conflits et d'oppositions, caractérisé par des asymétries de pouvoir (Bowles et Gintis, 1993 ; Rebitzer, 1993)⁹. Le pouvoir a pour origine les déséquilibres des marchés et les contraintes qu'ils impliquent sur les agents économiques. Ces déséquilibres (par exemple l'existence de chômage) assurent notamment un *pouvoir* des dirigeants *sur* les salariés. Si la source du pouvoir réside dans ces déséquilibres, son exercice se concrétise dans l'entreprise par la structure hiérarchique de l'organisation de la production. Il en découle que le système des droits de propriété constitue un moyen d'imposer aux salariés l'exécution de tâches de production.

Cette critique présente un intérêt particulier en mettant en avant la notion de *pouvoir-sur*. Or, comme le souligne Ricœur (1991), cette notion est essentielle dans la caractérisation d'une personne.

Certes, dans le cadre de cette critique, la relation de pouvoir se limite au conflit entre entrepreneur et salariés et en ce sens ne peut contenir qu'une responsabilité des personnes internes à l'entreprise en fonction des systèmes de droits de propriété. En revanche, elle ne permet pas une définition

9. Voir aussi Coriat et Weinstein (1995).

de la responsabilité de l'entreprise. Une extension du concept de pouvoir-sur permettrait de réaliser cette responsabilité de l'entreprise à partir du pouvoir sur l'extérieur de l'entreprise.

2.2. L'intentionnalité de la firme

La théorie des organisations (March et Simon, 1958) constitue un point de départ possible pour « relâcher la dichotomie » entre personne juridique et théorie économique. Dans ce cadre, l'entreprise est une entité légale créée pour certains objectifs limités (la production, le profit). Les membres de cette organisation n'agissent pas d'eux-mêmes comme des individus disposant de toutes leurs capacités. Ils agissent de façon impersonnelle en tant qu'agent de l'organisation soumis à des contraintes organisationnelles, dans le but de produire ou réaliser un objectif défini par et pour l'entreprise. Les actions des individus sont une partie d'un tout dans les actions de l'entreprise.

Dans ce cas, les individus en agissant sont des agents impersonnels de l'entreprise et non des personnes, il est donc erroné de faire peser une quelconque responsabilité sur eux. Cependant, selon R. T. George (1981), même dans ce cadre, l'entreprise est une personne légale et non une personne morale, il est alors également erroné de faire peser la responsabilité morale sur elle, elle ne peut avoir que des contraintes légales. On ne peut réellement parler que de responsabilité légale de l'entreprise et des personnes composant l'entreprise.

Pourtant, probablement un des premiers développements qui tente de formuler une personnalité morale (métaphysique) de l'entreprise est celui de P. French (1979). Il se rattache à la théorie des organisations. L'argumentation de French repose sur l'idée d'« intention ». L'intention de l'entreprise est définie à partir d'une structure de décision interne qui est son organisation personnelle pour l'exercice de son pouvoir et de son activité en vue de buts qu'elle s'est fixés. Il démontre alors la possibilité d'une intentionnalité de la part de l'entreprise à partir de la politique et des stratégies qu'elle mène et définit. Les décisions d'actions sont réalisées non pas pour des raisons propres aux membres de l'entreprise mais pour des raisons propres à l'entreprise en tant qu'organisation. En ce sens, selon French, la firme est dotée d'intentionnalité et peut donc être considérée comme responsable moralement.

Ce modèle a été vivement critiqué. M. G. Velasquez (1983) distingue deux formes de responsabilité. La première consiste à concevoir la responsabilité comme une obligation ou un devoir, par exemple « la responsabilité des entreprises est de servir les clients ». Dans la seconde, la responsabilité est utilisée pour indiquer qu'une action ou ses conséquences sont attribuables à un agent particulier comme par exemple « Untel est responsable de l'accident de la route qui s'est produit hier ». C'est à cette seconde forme de responsabilité que se réfère Velasquez. Elle est explicite dans la notion de responsabilité criminelle. Celle-ci requiert les deux conditions d'*actus reus* et de *means rea*. Autrement dit, la première condition implique la responsabilité criminelle si l'accusé a participé directement à l'acte (ou a aidé à participer à l'acte ou n'a rien fait pour l'empêcher alors qu'il le pouvait). Dans la seconde, l'individu commet cet acte volontairement, conscient de ses conséquences. Les racines de cette notion de responsabilité se trouvent dans la doctrine de l'« imputabilité ». Elle est présente dans les *Leçons d'éthique* et résumée dans la *Métaphysique des mœurs* de Kant. Or, selon Velasquez, P. French se réfère à cette forme de responsabilité. Si l'on considère la première exigence (*actus reus*), les actes attribués à l'entreprise ne sont pas des actes réalisés par l'entreprise en tant qu'entité distincte puisque l'entreprise ne peut agir effectivement qu'à travers ses membres. L'intention attribuée par French à l'entreprise n'implique pas que les actions de l'entreprise sont intentionnelles puisque seuls les membres peuvent réaliser ces actions. Entre les stratégies d'actions et la réalisation des actions il y a une différence qui remet en cause les conclusions de French. Considérons la seconde exigence (*means rea*). Si les actions sont réalisées par les membres et non par l'entreprise, alors les actions de l'entreprise sont nécessairement un résultat non intentionnel des actions concaténées des membres.

La critique faite au modèle de la théorie des organisations repose sur la séparation entre la stratégie qui définit les actions et l'exécution de ces actions. Cette critique rend alors invalide la notion d'intention qui sert de fondement au raisonnement de French (1979).

L'entreprise en tant qu'organisation ne semble donc pas suffisante pour passer de la responsabilité juridique à la responsabilité morale. Selon Khalil (1997), la théorie des organisations ne permet d'ailleurs pas de définir l'entreprise comme un individu.

2.3. Un agent moral à défaut d'une personne

Pour Otto von Gierke (1887) l'entreprise est reconnue comme étant une personne pré-légale, une personne sociologique. La loi ne peut créer le sujet, elle détermine seulement quel fait social est en conformité avec ses exigences. Gierke voit ainsi la firme comme l'émanation d'actions sociales ayant *de facto* une personnalité que la loi déclare seulement être un fait juridique.

Si le concept de personne morale paraît difficile à calquer directement sur l'entreprise, il semble cependant indéniable que la société en général lui reconnaît de plus en plus une responsabilité. Le concept de personne peut apparaître dans ce contexte une analogie utile. Cependant, à défaut de désigner l'entreprise comme une personne, puisqu'elle ne peut pas agir indépendamment de ses membres, elle peut être considérée comme un agent moral. French (1995) reconnaît d'ailleurs que l'assimilation de l'entreprise à une personne crée une confusion. Il préfère alors lui substituer le terme d'*acteur*. Mais plus communément le terme d'*agent* est retenu. Au-delà du changement sémantique, un tel déplacement assouplit aussi la condition relative à la séquence allant de l'intention aux conséquences de l'action en passant par la réalisation de l'action.

Si l'agent est toujours doté d'une intention et qu'il doit être considéré comme celui qui est à l'origine de l'action, il n'est plus nécessaire de considérer que c'est celui qui agit. La séquence causale de l'action reste linéaire, elle part de l'intention, passe par l'action (son exécution) et aboutit aux conséquences. Mais l'exécution de l'action n'a pas besoin d'être réalisée par l'agent pour qu'il en soit à l'origine. Ainsi la critique adressée par Velasquez (1983) perd sa portée puisqu'elle repose sur la séparation entre la stratégie qui définit les actions et l'exécution des actions. L'agent est celui qui est à l'origine de la séquence causale, c'est-à-dire que cette séquence n'est pas déterminée indépendamment de ce que décide ou fait l'agent. En ce sens, l'existence d'une stratégie d'entreprise définit bien une intention d'action. Les membres de l'entreprise agissent en conformité avec cette stratégie et apparaissent donc comme des rouages dans la séquence causale. Mais le fait que des individus exécutent les actions ne remet pas en cause la séquence causale dépendante de l'intention, c'est-à-dire de la stratégie d'entreprise. Ils n'apparaissent au contraire que comme des exécutants de l'intention d'action. La responsabilité de l'action peut donc être

imputée à l'entreprise (au moins partiellement) et non aux exécutants de l'action.

Le passage de la notion de personne à celle d'agent a une implication forte que développe bien Ozar (1985). Une personne possède un ensemble de droits moraux, des droits individuels inaliénables, en raison de sa nature même, du respect que l'on doit à la personne. Il ne peut en être de même pour l'entreprise. Elle ne possède pas de droits moraux puisqu'elle n'est pas une personne. En revanche, elle possède un ensemble de droits conventionnels en fonction des règles sociales. Et en contrepartie de ces droits conventionnels sa responsabilité sera aussi conventionnelle. Cela ne signifie pas qu'elle ne peut pas agir de manière responsable au-delà de sa responsabilité conventionnelle. Puisqu'elle est un agent, elle peut se donner une règle d'action responsable qui dépasse le cadre conventionnel ; mais elle sera jugée avant tout par rapport à une responsabilité sociale reflétant les conventions.

Ces conventions variant d'une période à l'autre, d'un espace géographique à l'autre, sa responsabilité variera également. Nous retrouvons ici la notion d'institution. Il reste néanmoins un élément clé à travers la notion d'intentionnalité. Elle peut être rattachée au pouvoir de l'entreprise en tant qu'institution. Si l'entreprise est une institution, lieu de régulation des conflits¹⁰, elle s'inscrit dans un mécanisme représentant les rapports de force. Mais ces conflits ne sont pas seulement internes à l'entreprise. On peut prolonger le raisonnement en mettant en évidence que l'entreprise est aussi une institution dans la société, ayant une place centrale (Sainsaulieu, 1990) et un pouvoir sur son environnement économique, social et écologique.

L'entreprise en tant qu'institution possède des objectifs indépendants des objectifs respectifs de ses membres. Elle est donc dotée d'une liberté d'action. Si on ajoute que la morale existe parce que Autrui existe et s'impose, elle est dotée en plus d'une liberté d'intention à l'égard d'Autrui. Autrement dit, elle contraint librement l'ensemble des actions réalisables pour elle. Elle est donc un agent moral exerçant un pouvoir sur son environnement socio-économique.

Bien sûr, les objectifs de la firme comme personne peuvent être différents des objectifs des personnes dans la firme. La responsabilité de l'en-

10. Voir l'approche par la théorie de la régulation présentée par Coriat et Weinstein (1995).

entreprise et dans l'entreprise pose dès lors un problème de cohérence¹¹. La responsabilité collective tente de dépasser cette difficulté.

3. L'EXEMPLE DE LA RESPONSABILITÉ PÉNALE DES PERSONNES MORALES

Jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau Code pénal français le 1^{er} mars 1994, seules les personnes physiques pouvaient être déclarées pénalement responsables. Pourtant, il n'en a pas toujours été ainsi. Dans l'ancien droit, une ordonnance de 1670 permettait de sanctionner pénalement les communautés, bourgs et villages. Avec la Révolution et sous l'Empire, le Code pénal de 1810 a admis que le droit pénal ne concernait que les personnes physiques. La Cour de cassation affirmait régulièrement que toute peine est personnelle, sauf les exceptions prévues par la loi (paiement par l'entreprise des amendes prononcées à l'encontre des dirigeants, responsabilité pénale de la personne morale dans les infractions relatives à la réglementation des changes...): « Elle (la peine) ne peut donc être prononcée contre un être moral [...] lequel peut seulement être déclaré civilement responsable. »

Le nouveau Code pénal français justifie de la responsabilité pénale des entreprises dans l'exposé des motifs du projet: « L'immunité actuelle des personnes morales est d'autant plus choquante qu'elles sont souvent par l'ampleur des moyens dont elles disposent à l'origine d'atteintes graves à la santé publique, à l'environnement, à l'ordre public, économique ou à la législation sociale... » Ainsi, depuis 1994, les personnes morales comme les personnes physiques peuvent répondre de leurs fautes devant la juridiction pénale¹². Seules les infractions citées expressément par le

11. On peut éventuellement poser que la responsabilité de la firme impose aux membres de respecter les objectifs de la firme, donc qu'ils forment un ensemble d'accords mutuels avec ces objectifs. Autrement dit, la firme responsable par excellence serait l'entreprise associative, ayant des objectifs compatibles avec la responsabilité de l'entreprise. Ceci n'exclut pas le profit, mais peut éventuellement le placer comme un résidu. La conception des associations ou clubs comme simple réunion des membres ayant les mêmes objectifs s'en trouve modifiée. On pourrait dire plutôt que le club a des objectifs propres auxquels les membres adhèrent (ce qui permet de comprendre le volontariat ou le bénévolat dans certaines structures).

12. Art. 121-2 du Code pénal: « Les personnes morales, à l'exclusion de l'État, sont responsables pénalement, selon les distinctions des articles 121-4 à 121-7 et dans les cas prévus par la loi ou le règlement, des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants. »

Code sont imputables aux personnes morales (« principe de spécialité »). On peut citer aujourd'hui, sans que la liste en soit exhaustive, les infractions suivantes : crime contre l'humanité, atteintes involontaires à la vie ou à l'intégrité de la personne, vol, chantage, escroquerie, actes de terrorisme, corruption, blanchiment, éthique biomédicale, vente forcée par correspondance...

Cependant, les personnes morales ne sont responsables que par l'intermédiaire de leurs organes (institution collégiale) ou représentants (personnes physiques), c'est-à-dire ceux auxquels la loi confie des fonctions de direction, d'administration, de gestion ou de contrôle (assemblée générale, P-DG, conseil de surveillance, président d'une association déclarée, directeur, gérant). La responsabilité pénale de la personne morale sera donc engagée lorsque l'infraction sera commise par un organe ou un représentant qui agira dans le cadre de ses fonctions, au nom de la personne morale, dans la direction ou l'administration de celle-ci ; ce qui exclut évidemment tous les agissements commis par le représentant dans son intérêt personnel.

Bien sûr, la responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques, auteurs ou complices. En pratique, il appartient au ministère public de décider contre qui engager une procédure : la personne morale, la personne physique ou les deux.

Ces dispositions ont été critiquées sur le plan juridique, tout d'abord parce qu'il ne semble exister aucune logique d'ensemble par rapport aux infractions recensées, ensuite parce que certaines peines sont inapplicables à la personne morale (peines privatives de liberté). D'autres sanctions peuvent la frapper : amende, fermeture de l'établissement, liquidation de la société... Mais ces peines apparaissent injustes dans la mesure où elles touchent des personnes physiques qui n'ont joué aucun rôle dans la commission de l'infraction (notamment en cas de liquidation de la société). Il existerait alors une atteinte à la personnalité des peines. On peut cependant observer qu'il s'agit de sanctions portant sur le patrimoine et les droits propres à l'organisation et que toute sanction pénale a une incidence dommageable indirecte sur les tiers (par exemple sur la famille d'un criminel).

L'analyse des 100 premières condamnations dans le cadre de la responsabilité pénale des personnes morales fait apparaître que les délits les plus nombreux concernent le travail clandestin (35), les blessures involontaires (19), les facturations irrégulières (13), les atteintes à l'environnement (11). Dans tous les cas, la personne morale a été condamnée à une peine d'amende, variant de 3 000 F à 500 000 F.

Dans 38 procédures, une personne physique a été condamnée en même temps que la personne morale. Il s'agissait souvent d'infractions intentionnelles comme dans les cas d'abus de confiance, de faux, de détérioration d'un bien, d'organisation frauduleuse ou de contrefaçon. Dans les 62 autres cas seule la personne morale a été condamnée.

Cependant, la personnalité morale est une fiction juridique. Peut-elle alors avoir une volonté propre, indépendante de ses membres et donc commettre personnellement des fautes ? Dans la mesure où les décisions sont prises par les organes sociaux, la personne morale a une volonté collective propre, certes née de la rencontre de volontés individuelles, mais pouvant être différente des volontés des différents membres des organes sociaux, pris individuellement. Cette distinction est essentielle dans la conception moderne de la responsabilité sociale de l'organisation.

4. LA RESPONSABILITÉ COLLECTIVE

Sous sa forme civile, la responsabilité collective date du XIX^e siècle où se développent des structures variées : sociétés, associations, syndicats... L'identification de l'auteur individuel devient difficile et la loi s'oriente vers un objectif indemnitaire. Cette évolution entraîne le développement de l'assurance responsabilité civile qui, tout en évitant la ruine des auteurs du dommage, garantit une protection aux victimes. Elle est même rendue obligatoire dans certains cas. La responsabilité est indiscutablement collective. L'existence de l'assurance réalise cette collectivisation. Le responsable devient le fournisseur de l'assurance, la victime dispose même d'un droit d'action directe contre celui-ci.

La responsabilité collective, écrit Feinberg (1968), est un cas particulier de responsabilité « vicariante ». Il faut établir une distinction nette entre la responsabilité et la culpabilité, qui est personnelle et ne peut donc être déléguée. Sous le vocable de « responsabilité collective » se dissimulent néanmoins plusieurs formes de responsabilité : la responsabilité collective juridique¹³, la responsabilité du groupe, la responsabilité de l'organisation.

13. Voir *supra*.

4.1. Une forme archaïque: la responsabilité éthique du groupe

La responsabilité collective au sens strict correspond à une forme archaïque de vie. Selon Neuberg (1997), elle « désigne une situation où les membres d'un groupe sont sanctionnés par la faute d'un seul » que l'on traduit en anglais par *collective responsibility* et que nous dénommerons en français « responsabilité du groupe ».

Cette notion est historiquement la plus ancienne. On la trouve déjà dans l'Antiquité, notamment sous l'appellation de « paix macédonienne » : si un Athénien accusé d'un homicide trouvait aide et assistance dans une ville de Macédoine, Athènes pouvait se saisir de tous les hommes de Macédoine se trouvant dans les murs de cette ville et les punir. Le fait de devoir payer pour le forfait d'un autre n'était pas considéré comme une injustice, car le groupe avait un pouvoir considérable sur ses membres. Plutarque justifiait cette responsabilité par une « conception organique de la responsabilité » ; « une cité est douée d'unité et de continuité comme un être vivant... Elle ne cesse donc de porter la responsabilité et le mérite de tous les actes accomplis en commun dans le présent et le passé » (1974, p. 153-154). Le péché originel, tel qu'il est conçu dans la religion catholique, constitue également une illustration de cette responsabilité du groupe.

La responsabilité du groupe se retrouve dans de multiples contextes, par exemple dans les corporations du Moyen Âge, mais aussi dans une ordonnance de 1670 permettant de sanctionner pénalement des communautés, bourgs et villages. Elle disparaît avec la Révolution (interdiction de toute association avec la loi Le Chapelier du 4 juin 1791) et le Code pénal de 1810 qui consacre la responsabilité personnelle. Il est également intéressant de citer en droit chinois le système Baojia qui survivra, plus ou moins appliqué, jusqu'à la création de la Chine populaire. Ce concept remonte au IV^e siècle avant J.-C. Il s'agissait de « liquider » toute la famille du coupable jusqu'à trois générations (ascendants, collatéraux, conjoint), puis jusqu'à neuf générations. Ainsi, le Code Qing précise notamment : « Quiconque coupera en morceaux un homme vivant ou mort subira le supplice du démembrement [...]. Sa femme, ses fils et tous ses consanguins qui vivaient avec lui seront condamnés, alors qu'ils ignoraient le crime, à l'exil perpétuel à 2 000 li » (Da Qing Luli, cité par Tsien, 1977, p. 167).

Mais l'homme moderne du XX^e siècle n'interprète plus les souffrances de son groupe comme expiation et ses bienfaits comme mérite. L'absence de solidarité, le manque de contrôle du groupe, l'éloignement géographique, social, autant de facteurs qui font que l'individu n'accepte plus cette forme de responsabilité. Il existe cependant, de fait, encore des responsabilités de cette sorte. La corruption pratiquée dans une entreprise, si elle est découverte, peut avoir de lourdes conséquences sur la gestion de l'entreprise, voire entraîner sa liquidation. Cette sanction collective peut sembler injuste, mais, dans ce cas particulier, elle est le garant de la rationalité et de l'équité de cette forme de marché. À un degré moindre, le travail à la chaîne, en équipe, crée une responsabilité, une solidarité de fait. Le travail défectueux de l'un de ses membres peut pénaliser l'ensemble du groupe. L'existence d'une responsabilité du groupe présume donc autonomie et solidarité morale de ses membres.

En fait, le problème de la responsabilité du groupe se pose lorsqu'une action est accomplie par différentes personnes et lorsqu'il y a absence de concertation. C'est le cas notamment de la « prise à témoin collective », c'est-à-dire lorsqu'un groupe reste passif alors qu'il pourrait intervenir. Ainsi, lorsque dans une entreprise un groupe de salariés découvre une infraction dangereuse, à qui appartient-il de la dénoncer ? L'obligation de dénonciation ne concerne pas un salarié, mais le groupe. Si on sanctionne l'un d'entre eux, on le sanctionne aussi pour la faute des autres. On peut ainsi multiplier les injustices. Faut-il ne punir aucun salarié, personne n'étant alors responsable du dommage ?

La responsabilité de chacun existe dans la mesure où il existe une situation réflexive dans laquelle chacun prend conscience de l'inactivité des autres. Cette question se trouve également posée dans la prise à témoin collective de la « souffrance à distance », exprimée chez Balzac (*Le Père Goriot*) dans le « paradoxe du mandarin ». La responsabilité du groupe ne peut exister que dans les cas de prise à témoin avec un groupe aléatoire restreint ou lorsque les témoins sont liés par une communauté de vie.

Peut-on alors évoquer une responsabilité en termes de groupe dans l'entreprise ? La réponse varie évidemment en fonction de la taille de l'entreprise, de la forme du management. Mais il semble peu probable aujourd'hui que l'ensemble de la communauté entrepreneuriale accepte de payer pour la faute de l'un de ses membres, même si le dirigeant peut tenter de culpabiliser ses salariés lors de difficultés dans l'entreprise. Sa tentative peut

réussir dans une petite entreprise, elle est vouée à l'échec dans une entreprise qui compte plus de cinquante salariés.

Cette responsabilité du groupe peut-elle évoluer vers une responsabilité de l'organisation ? Par définition, le groupe n'est pas structuré ; on peut donc penser qu'une entreprise, qui juridiquement possède un statut, peut assumer la responsabilité de ce groupe inorganisé, notamment en développant la culture d'entreprise. Cette culture crée des liens de proximité, de solidarité et de contrôle du groupe de travail.

4.2. Un concept moderne : la responsabilité sociale de l'organisation

La responsabilité sociale de l'organisation fait référence à des concepts philosophico-éthiques. Sa définition est la suivante : « un jugement de responsabilité qui vise non pas les membres d'une structure, mais la structure elle-même (administration, corps militaire, entreprise) conçue comme ayant une existence (juridique notamment) distincte de ses membres » (Neuberg, 1997, p. 253), soit en anglais *corporate responsibility* que nous traduirons par « responsabilité de l'organisation ».

La responsabilité de l'organisation suppose qu'elle peut être tenue pour responsable d'actions effectuées en son nom ; ce qui implique que l'organisation est une personne ou un agent moral. French (1979, 1984), en s'appuyant sur la théorie de l'action de Davidson (1993), tente de justifier le concept d'organisation comme agent moral. Une condition est que l'organisation puisse définir des intentions. Ainsi, si certains des membres de la structure peuvent, par leurs actes, engager la société, il faut que l'acte procède d'une intention qui diffère de celle des agents. En fait, l'organisation définit une politique générale dont découlent un certain nombre d'actions. Les raisons d'agir sont propres à l'organisation et indépendantes des intérêts personnels de ses administrateurs. L'individu n'est que le réceptacle des raisons d'agir et n'est qu'un exécutant. C'est l'organisation qui est moralement responsable de l'action, non l'exécutant. Cette position rejoint celle d'Etchegoyen (1996, p. 81) qui écrit qu'on « peut attribuer le terme de responsable à des entités à partir du moment où elles sont bien définies, où leurs missions sont claires ».

Cette forme de responsabilité concerne à la fois l'entreprise, comme étant elle-même un système social, mais aussi comme une organisation appartenant à un système social plus vaste qui interagit sur ses propres

actions. Elle assume alors une responsabilité complète, envers la société tout entière et envers ses membres.

Le concept d'entreprise vivante (*living company*) créé par de Geus (1997) analyse la firme comme un être vivant (par analogie avec la biologie) et donc responsable en tant qu'institution. Il s'appuie sur le concept de *persona* qu'il emprunte au psychologue allemand W. Stern (1919). La *persona* représente à la fois l'âme et le corps, possédant des valeurs et des expériences propres. Stern distingue ainsi les choses (sans but, ni volonté) et les personnes (douées de volonté). Pour Geus, l'*Homo œconomicus* relève de la première catégorie puisqu'il est déterminé par le marché. L'*Homo sapiens* qui peuple les entreprises est une personne qui poursuit des objectifs selon des comportements qui ne se laissent pas réduire à des relations de cause à effet. Geus assimile l'entreprise à une *persona*, à un être vivant. Chaque *persona* comprend des éléments plus petits et fait partie elle-même d'une *persona* plus grande (poupées russes), d'où la métaphore de l'échelle utilisée par Stern, adaptée par de Geus au monde moderne : Chaque unité constitue à son niveau un système vivant. Chacune a des contours propres, des finalités propres. Mais parallèlement chacune s'insère dans un tout qui la dépasse.

Selon Stern, on retrouve chez tous les êtres vivants (y compris l'entreprise) une faculté qui s'appelle l'**introception** : « aptitude à avoir conscience de sa position vis-à-vis du reste du monde » ; elle se situe au niveau des croyances et des valeurs. Il s'agit pour la *persona* de trouver sa place dans le monde et d'acquérir une vision claire faisant ressortir les priorités entre l'éthique de la *persona* et les valeurs de son environnement. Ainsi, l'entreprise vivante ne cesse de s'interroger sur la relation entre son système de valeurs et celui du monde qui l'entoure. Au XVII^e siècle par exemple, il était répréhensible de gagner de l'argent. Sensibles au monde qui les entoure, les entreprises pratiquent à grande échelle la philanthropie. La devise de la banque hollandaise Wisselbank (1609) s'exprime ainsi : « La probité, non le profit ».

Il existe ainsi une interpénétration entre les systèmes de valeurs des *personae*. Mais de quelles valeurs s'agit-il ? D'un ensemble de valeurs communes, écrit de Geus, auxquelles adhèrent les salariés estimant que le dévouement aux objectifs de l'entreprise les aidera à atteindre les leurs. En fait, il faut que les objectifs individuels des *personae* du niveau inférieur soient en harmonie avec celles du niveau supérieur. L'étude de de Geus montre par exemple qu'il existe un lien entre la pérennité de l'entreprise et l'attachement à des valeurs.

L'entreprise vivante ainsi définie suppose une solidarité, déjà évoquée au début du xx^e siècle sous l'angle biologique par Bourgeois (1906) dans sa théorie du solidarisme. Il existe, selon cet auteur, un quasi-contrat, base d'obligations réciproques entre l'homme et la société. « Chacun de nous est nécessairement le débiteur de tous. C'est la charge de la liberté » (1906, p. 115).

Si l'entreprise est vivante, dotée de volonté, elle-même est composée d'autres êtres vivants. Cette métaphore peut contribuer à expliquer la responsabilité de l'organisation, mais elle sous-entend une adéquation des objectifs entre les *personae* de différents niveaux. Le ciment de ce système passe par une culture d'entreprise que l'on peut qualifier de « culture organisationnelle », désignée comme l'ensemble des valeurs, des croyances, des attitudes et des mœurs communes à tous les membres d'une organisation. Il se crée ainsi une responsabilité collective, mais qui risque de déresponsabiliser le salarié en tant que sujet.

4.3. Agrégat ou conglomérat

La responsabilité collective dépasse le cadre d'un individualisme méthodologique qui verrait dans l'entreprise qu'un simple agrégat d'individus. L'entreprise est plus que la somme des parties. Toutes les parties elles-mêmes ne forment pas un agrégat mais un conglomérat. En ce sens, les individus dans l'entreprise ne sont pas comme une foule qui se forme anonymement dans la rue, mais un ensemble soudé qui agit dans un but commun.

Deux questions se posent alors. Premièrement, peut-on alors considérer que les individus restent responsables ? Deuxièmement, le degré de cohésion de cet ensemble n'est-il pas variable et qu'est-ce qui le rend plus ou moins fort ?

Garret (1989) et Phillips (1995) se sont particulièrement focalisés sur la première question. Ce problème surgit notamment dans les cas de faiblesse de la volonté ou d'*akrasia*. Ainsi, si a) un individu fait intentionnellement x , mais b) il croit qu'une autre action y est à sa portée, et c) il juge que tout compte fait il serait meilleur de faire y que x , alors il y a faiblesse de la volonté. Si x et y sont deux actions plus ou moins cohérentes avec la stratégie d'entreprise et que y est du point de vue de cette stratégie plus cohérente que x , ou plus efficiente que x , alors il apparaît nettement que l'on ne peut imputer l'entièreté du résultat de l'action à la stratégie d'entreprise. L'individu possède bien une responsabilité dans l'action, et

dans ses conséquences. Autrement dit, parce qu'il ne fait pas intentionnellement le meilleur choix par rapport à la stratégie d'entreprise, une part de responsabilité peut lui être imputée. Reconnaître la responsabilité de l'entreprise ne revient donc pas à réduire toute responsabilité des individus qui exécutent les actions. Plus largement, plus les individus ont une marge de manœuvre importante quant au choix de leurs actions, plus ils auront une responsabilité forte.

La seconde question renvoie à la culture d'entreprise. Comme le souligne Thévenet (2006) la culture recouvre des références qui a) déterminent partiellement les comportements, b) sont partagées, c) se sont construites au long de l'histoire et résultent donc d'un processus d'apprentissage. Le degré de cohésion d'un conglomérat d'individus dans l'entreprise sera donc d'autant plus élevé qu'une culture d'entreprise forte existe et guide les comportements des individus. Une manière particulière de juger de la responsabilité de l'entreprise par rapport à la responsabilité des individus qui composent l'entreprise consiste alors à s'interroger sur la cohérence des actes des individus vis-à-vis de la culture de l'entreprise.

La responsabilité de la firme suppose la possibilité de définir une intentionnalité des actes. Cette possibilité peut être envisagée à travers la notion d'organisation. Dans ce cadre, l'organisation définit une stratégie indépendamment des volontés individuelles de chaque acteur de l'entreprise. La responsabilité de la firme apparaît comme distincte de la responsabilité de l'entrepreneur. À cet égard, la responsabilité pénale marque un premier avancement dans cette reconnaissance ; même si la mise en pratique reste relativement délicate du fait de la non-neutralité de la sanction à l'égard des membres appartenant à l'entité sanctionnée.

La reconnaissance d'une intentionnalité de la firme peut prendre également appui sur le tournant philosophique pris par la responsabilité au cours de ce siècle. En faisant d'Autrui la source de toute responsabilité et en reconnaissant le pouvoir de l'entreprise dans la société actuelle, l'intention se déplace en même temps que le fondement de la responsabilité. Il ne s'agit pas nécessairement de déterminer si oui ou non pour l'entreprise il est envisageable d'admettre une autonomie de la volonté, il suffit de poser que l'intention se définit à l'aide de la notion de pouvoir-sur. Or l'entreprise, en se plaçant au cœur de la société, exerce indéniablement un pouvoir sur l'économique, le social, et l'écologique. Que ce soit l'un ou l'autre de ces domaines, il représente bien Autrui dans ces multiples dimensions. Dès lors, la responsabilité prend pour point d'appui le pouvoir sur Autrui de l'entreprise.

L'éthique et le management des hommes dans l'entreprise

La gestion des personnes est sans aucun doute le domaine du management dans l'entreprise où l'éthique apparaît comme incontournable. Il est aussi certainement le domaine sur lequel le moins d'attention a été portée en matière de responsabilité d'entreprise. Concernant tant les rapports entre l'entreprise et ses salariés que les rapports entre les salariés eux-mêmes et les salariés et leur environnement, l'éthique est au centre des contradictions entre les logiques économiques et les logiques sociales, mais en même temps la cheville de la politique de motivation et d'implication du personnel. Les dirigeants eux-mêmes ont des pratiques contradictoires, considérant les salariés tantôt comme une variable d'ajustement, tantôt comme un avantage compétitif, ou encore comme un enjeu idéologique.

Le respect des droits de l'homme, en tout premier lieu le respect de la dignité humaine, constitue le fondement même des relations sociales dans l'entreprise. Leur violation, sous des formes diverses (harcèlement moral et sexuel, non-respect de la vie privée des individus), est à l'origine des principaux conflits éthiques. La culture d'entreprise, définie comme « un ensemble de références, partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise » (Thévenet, 1993, p. 45), façonne également les rapports sociaux. Principale source de cette culture, l'éthique est en même temps un moyen de la faire évoluer, de la modifier à travers le questionnement éthique.

Les termes de l'échange entre le salarié et son employeur apparaissent souvent inégaux, généralement au détriment du second ; l'éthique permet alors un rééquilibrage. L'étude du cycle de vie du salarié dans l'entreprise met en exergue le rôle de l'éthique à ses différents stades.

1. L'ÉTHIQUE ET LE CYCLE DE VIE DE L'HOMME AU TRAVAIL

De son recrutement à son départ, l'éthique concerne tous les aspects du cycle de vie du salarié dans l'entreprise. Nous n'en retiendrons que quelques aspects : recrutement, rémunération, départ par démission ou licenciement.

1.1. Comment recruter éthiquement ?

La démarche de recrutement constitue un élément essentiel dans la stratégie de l'entreprise, mais ses pratiques scandaleuses sont souvent dénoncées dans la presse. « Nous ne travaillons pas avec des Gémeaux » s'est entendu dire un candidat à l'emploi. Lorsque les candidats sont nombreux, l'entreprise recourt à des méthodes expéditives : tri graphologique, exclusion des chômeurs « trop âgés », des femmes, de tel groupe sanguin... Des méthodes « ésotériques », sans aucune valeur scientifique, sont utilisées : astrologie, numérogie, gestuologie, chiromancie, morphopsychologie, hémato-psychologie. Le népotisme et le recrutement de diplômés de telle « grande école » sont courants dans certaines entreprises. Les professionnels du recrutement eux-mêmes ne sont pas à l'abri des critiques : « Le marché est juteux, donc des charlatans s'en emparent¹ », ainsi s'intitulait un article du journal *Le Monde économique* qui préconisait de mettre de l'ordre dans la profession.

Les exemples faisant apparaître la non-éthique des modes de recrutement sont nombreux. Pourtant, le recrutement dans l'entreprise conditionne son avenir : niveau de compétences, pyramide des âges, climat social... Sa qualité résulte d'une adéquation optimale entre le poste proposé et la personne recrutée. Une erreur se répercute sur l'entreprise : en termes quantitatifs (coûts financiers du recrutement) et en termes qualitatifs (désorganisation d'un service, perte de temps pour les collaborateurs), mais aussi sur le candidat (angoisse de la non-adaptation au poste, risque de chômage).

Selon la situation du marché du travail (chômage ou plein emploi, goulets dans certains secteurs), la taille de l'entreprise (PME ou multinationale), la nature du poste (ouvrier, comptable, directeur juridique), son niveau hiérarchique, les différentes étapes du processus de recrutement peuvent

1. Propos de C. Levy-Boyer, recueillis par M.-B. Baudet, *Le Monde économique*, 8 février 2000, p. 8.

se modifier. Les organisations font appel à de nombreux spécialistes, mais, compte tenu de l'importance des enjeux, les responsables d'entreprise considèrent souvent que la décision définitive leur appartient, surtout pour les postes de responsabilité. L'éthique intervient à tous les niveaux de recrutement, strictement encadrée par des règles juridiques (voir encadré 9).

Ce cadre juridique protège le candidat, mais il n'est pas toujours suffisant. Des principes éthiques doivent guider le recrutement, tels que le respect du candidat, l'équité, l'absence de discrimination ou encore la confidentialité. À tous les stades du recrutement, l'éthique pose des barrières complémentaires ou supplémentaires ainsi qu'en atteste le tableau 5.

ENCADRÉ 9

PROTECTION LÉGALE DU SALARIÉ LORS D'UN RECRUTEMENT

(TEXTES FONDAMENTAUX)

1. CODE CIVIL

• **Art. 9** (L. n° 70-643 du 17 juillet 1970). Chacun a droit au respect de sa vie privée. Les juges peuvent, sans préjudice de la réparation du dommage subi, prescrire toutes mesures, telles que séquestre, saisie et autres, propres à empêcher ou faire cesser une atteinte à l'intimité de la vie privée ; ces mesures peuvent, s'il y a urgence, être ordonnées en référé.

2. CODE DU TRAVAIL

• **Art. L. 121-6** (L. n° 92-1446 du 31 décembre 1992). Les informations demandées, sous quelque forme que ce soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles.

Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Le candidat à un emploi ou le salarié est tenu d'y répondre.

• **Art. L. 121-7** (L. n° 92-1446 du 31 décembre 1992). Le candidat à un emploi est expressément informé, préalablement à leur mise en œuvre, des méthodes et techniques d'aide au recrutement utilisées à son égard. Le salarié est informé de la même manière des méthodes et techniques d'évaluation professionnelles mises en œuvre à son égard. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels.

Les méthodes et techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie.

• **Art. L.121-8** (L. n° 92-1446 du 31 décembre 1992). Aucune information concernant personnellement un salarié ou un candidat à un emploi ne peut être collectée par un dispositif qui n'a pas été porté préalablement à la connaissance du salarié ou du candidat à un emploi.

4. CODE PÉNAL

• **Art. 225-1 §1.** Constitue une discrimination toute distinction opérée entre les personnes physiques à raison de leur origine, de leur sexe, de leur situation de famille, de leur état de santé, de leur handicap, de leurs mœurs, de leurs opinions politiques, de leurs activités syndicales, de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, une race ou une religion déterminée.

5. Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 « relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés ».

6. CONVENTION n° 108 du 28 janvier 1981 relative à la « protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel ».

TABLEAU 5

Étape du recrutement	Normes éthiques
<p>1. Prémices du recrutement</p> <p>– Définition du poste</p> <p>– Respect de la procédure</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principe de vérité : poste décrit clairement, honnêtement, avec ses côtés positifs et négatifs • Principe de transparence : informer le titulaire et l'ensemble du personnel de la recherche • Difficultés : poste sur- ou sous-évalué • Égalité de traitement : candidatures recommandées, népotisme scolaire ?
<p>2. Recherche des candidats</p> <p>– Recrutement interne</p> <p>– Recrutement externe</p> <ul style="list-style-type: none"> * Candidatures spontanées * Cabinet de recrutement * Petite annonce 	<ul style="list-style-type: none"> • Candidatures internes prioritaires ? • Tendance à retenir les meilleurs éléments • Pas de mobilité-sanction • Répondre à toutes les lettres • Déontologie de la profession • Explicite, claire, sans ambiguïté sur le poste, non discriminatoire (âge, sexe)

La première phase du recrutement est interne à l'entreprise. Elle repose essentiellement sur la définition du poste. Les spécialistes sont unanimes à exiger une description claire, honnête, objective qui permettra d'établir le profil du candidat. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépendra de la qualité de cette description. À ce stade se pose le problème des candidatures « recommandées ». Le recruteur subit des pressions, le plus souvent du haut de la hiérarchie, auxquelles il lui est difficile de résister. Il peut s'agir de la famille, d'amis, de la « mafia » des grandes écoles, des universités. En termes éthiques, l'exemplarité retrouve sa place. Ce sont les responsables qui doivent montrer l'exemple en n'imposant pas systématiquement leurs « amis ». Si le candidat recommandé correspond au profil, le problème apparaît encore plus délicat. La Lyonnaise des Eaux résout le problème dans son guide pratique (voir encadré 10).

ENCADRÉ 10

EXTRAITS DU GUIDE PRATIQUE DE LA LYONNAISE DES EAUX LES SOLLICITATIONS D'EMBAUCHE

Les entreprises dynamiques attirent les demandeurs d'emploi, il est donc naturel que nos sociétés reçoivent des propositions de candidatures. Il arrive que certaines d'entre elles fassent l'objet d'interventions de nos prescripteurs. Cette attitude est compréhensive, mais il n'est pas acceptable qu'ils lient l'obtention d'un contrat ou d'un avenant à un avantage pour eux-mêmes, un proche, un parent ou un ami.

Ainsi, lorsque la personne répond à la description du poste à pouvoir, il n'y a aucune restriction à prendre en compte une candidature recommandée. Il est cependant préférable, dans ces cas, d'affecter le nouvel embauché à un poste où la pression de la personne qui a effectué la recommandation puisse difficilement s'exercer à l'avenir. Il est souvent possible de proposer au nouvel embauché de travailler dans une région éloignée de celle dont il est originaire.

Avant d'embaucher un élu d'une collectivité, assurez-vous qu'il ne risque pas de tomber sous l'inculpation de « prise illégale d'intérêts ».

Avant de recruter une personne recommandée dont vous ne savez pas si elle donnera satisfaction, il est sage de réfléchir aux conditions dans lesquelles vous pourrez vous en séparer. Lorsque le profil du candidat ne correspond pas au besoin, et quel que soit l'avantage immédiat espéré, il ne faut pas hésiter à répondre défavorablement. Le contraire conduit le plus souvent à des situations inextricables et coûteuses ; cela pourrait vous être reproché. Il est totalement interdit de rémunérer un salarié n'ayant pas d'emploi effectif dans l'entreprise (permanent politique, conseiller).

Le recrutement interne pose des problèmes éthiques dans la mesure où les supérieurs hiérarchiques ont tendance à vouloir retenir leurs meilleurs éléments ; la mobilité interne devient alors une sanction. Des entreprises souhaitent que ces candidats soient prioritaires sans en mesurer les limites, notamment le risque de rivalités internes qui peut détériorer le climat social. Éthiquement, ces candidatures devraient être soumises aux mêmes procédures que celles venant de l'extérieur.

Candidatures spontanées, cabinet de recrutement, petites annonces, Internet, chacune des méthodes de recrutement externe suppose un comportement éthique en termes de transparence, de clarté, de confidentialité. La dernière-née, la méthode informatique, comporte déjà des dérives qui ont conduit, au début de l'année 2000, à la création d'une Association des professionnels pour la promotion de l'emploi sur Internet (APPEI). « L'association a pour mission de promouvoir et d'informer sur le métier du recrutement en ligne. Il s'agit de moraliser la profession afin d'éviter les dérives qu'a pu connaître le Minitel dans les années 1980² », affirme P. Pedersen, président de l'association et directeur commercial de Jobpilot. Ces dérives concernent notamment la constitution de fichiers de données personnelles à partir des *curriculum vitae* des candidats dont ils ignorent l'usage qui en sera fait (*spamming*).

Qu'il s'agisse d'un recrutement par l'entreprise ou par un cabinet spécialisé, le problème des méthodes d'évaluation reste posé. Les entretiens demeurent l'outil privilégié, voire unique dans les PME et pour des postes hiérarchiquement peu élevés. Selon les cas, ils précèdent, encadrent ou suivent des tests. Leur réussite dépend des bonnes conditions matérielles et psychologiques dans lesquelles ils se déroulent. S'ils se révèlent indispensables, ils ne sont pas complètement fiables et sont indéniablement marqués du sceau de la subjectivité. Leur répétition peut permettre de les rendre plus objectifs. Éthiquement, l'entretien doit être mené avec courtoisie, sans agression ni esprit de domination de la part du recruteur. Il doit être transparent et loyal de part et d'autre.

Les questions doivent respecter la vie privée du candidat. Le rapport Lyon-Caen (1992), rédigé à la demande du ministre du Travail (J.-P. Soisson), précise que ce principe est souvent bafoué et insiste sur la non-pertinence

2. S. Fo, « De la déontologie dans la jungle du recrutement en ligne », *Le Monde*, 11 octobre 2000.

entre l'information demandée et la finalité de l'entretien. Seules les compétences professionnelles doivent être analysées ; la profession des conjoints, des beaux-parents, le nombre d'enfants, l'appartenance politique, syndicale, associative, les loisirs... autant d'informations qui n'ont pas de rapport avec les aptitudes professionnelles du candidat. La jurisprudence elle-même admet la non-révélation d'informations qui n'ont aucun lien avec le poste proposé. Lyon-Caen, dans un souci de rapport équitable entre les parties, proposait un « droit au mensonge » puisqu'il est pratiquement impossible au candidat de refuser de répondre à une question.

Des biais sont cependant difficiles à éviter, le plus souvent liés à un manque conscient ou inconscient d'objectivité. L'effet de « halo » se définit comme une forme de « contamination de l'évaluation par des données présentes dans le même contexte ». Par exemple, un candidat est jugé excellent parce qu'il passe après un médiocre. Le candidat qui se sent observé, jugé peut modifier son comportement en fonction de ce qu'on attend de lui, c'est ce que les spécialistes appellent l'effet de « cobaye ». Le « biais de projection » est un phénomène courant dans les entretiens. Le recruteur reconnaît dans le candidat le « même que soi » : même région d'origine, mêmes opinions, mêmes loisirs... Il peut aussi accorder, même inconsciemment, une importance démesurée (effet de primauté) à certaines caractéristiques du candidat : sexe, race, petit, grand, barbu, gros, laid (surtout pour une femme)³, voix désagréable, même si la discrimination est légalement interdite. Un comportement éthique consiste donc, pour le recruteur, à ne poser au candidat que des questions en relation directe avec le poste proposé et à éliminer les principaux biais.

À l'entretien s'ajoute l'utilisation de sciences occultes et de pseudosciences déjà citées précédemment, mais également de la graphologie. La France, contrairement aux pays anglo-saxons, est touchée par le syndrome de la graphologie. Les spécialistes reconnaissent qu'il s'agit d'une méthode peu fiable « avec un coefficient de validité nul ». Cependant, son taux d'utilisation varie de 75 % à 90 % dans les entreprises françaises contre 4 % en Angleterre et 1 % en Allemagne⁴. Pourquoi cet engouement en France ?

3. Dans une enquête menée auprès de 40 grands cabinets de recrutement, le fait d'avoir un physique disgracieux est jugé comme réhibitoire à 14 % et négatif dans 21 % des cas, cité par C. Balicco (1998), *Les Méthodes d'évaluation des ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

4. M. Simonneaux, « Entretiens de recrutement : à la limite du droit », *Les Échos*, 22 novembre 1999, p. 1.

Il s'agit d'une méthode facile à mettre en œuvre, d'un coût peu élevé, d'une validité apparente et acceptée par les candidats. Le recruteur, s'il doit employer cette méthode, même contre son gré, doit tenter de recouper ces informations graphologiques avec des tests plus scientifiques. Quelles que soient les méthodes ou les techniques employées, le candidat doit en être préalablement informé et recevoir les résultats ou en discuter avec le recruteur.

Les batteries de tests dont disposent les psychologues professionnels (ils sont déontologiquement les seuls à pouvoir les utiliser) posent des questions éthiques : statut du professionnel, nature des données obtenues, fiabilité des outils. Quel que soit son statut (salarié ou libéral), le professionnel peut difficilement s'opposer aux demandes de ses clients. Il doit cependant les informer des risques et de la fiabilité de telle ou telle méthode. Les informations obtenues à partir de ces tests, notamment les tests de personnalité, dépassent les exigences nécessaires au poste concerné. Quelle doit être alors l'attitude du professionnel face au client ? Des codes de déontologie, établis par des syndicats professionnels⁵, répondent à ces questions, mais les cabinets de recrutement y adhèrent peu (à peine 10 %). L'Afnor se préoccupe d'établir des normes qui protégeraient aussi bien l'entreprise que le candidat.

Dans la dernière phase de recrutement, le recruteur peut, avec l'accord du candidat, contrôler ses références auprès de son employeur précédent. Il doit le faire avec doigté, se méfier des situations conflictuelles dont le salarié n'est pas forcément responsable. L'entreprise qui recrute doit répondre rapidement aux candidats non retenus. Au moment de l'embauche, une nouvelle dérive peut intervenir : l'emploi abusif des stages et des contrats à durée déterminée (CDD). Le contrat à durée indéterminée doit être la règle générale, mais la conjoncture défavorable du marché du travail pour les salariés, dans certains secteurs, incite les entreprises à faire un usage immodéré des CDD.

Dans le cycle de vie du salarié dans l'entreprise, l'éthique concerne d'abord le recrutement, elle doit ensuite s'appliquer à la rémunération du salarié.

5. Par exemple Aprocerd, CSNCR, Syntec.

1.2. L'éthique des rémunérations : « À travail égal, salaire égal »

Le rapport employeurs-employés est un échange, au sens de March et Simon (1958), de rétributions et de contributions : effort contre salaire, subordination contre statut, dans l'entreprise et hors de l'entreprise. Le salarié attache une grande importance à l'équité dans cette relation ainsi qu'en témoignent les différentes théories. Cependant, dans la pratique, de nombreuses difficultés surgissent, dues notamment à l'évaluation de l'emploi, mais aussi de la performance au travail ainsi qu'aux inégalités hommes-femmes devant les salaires.

1.2.1. L'équité comme base théorique de la rémunération

Dès l'Antiquité, Aristote précise que « les citoyens doivent mener une vie qui ne soit ni de travailleur manuel, ni de trafiquant (une telle vie étant sans noblesse et contraire à la vertu) et [...] ceux qui sont appelés à être citoyens ne seront pas davantage des laboureurs⁶ ». Les Pères de l'Église, au Moyen Âge, et notamment le plus célèbre d'entre eux, saint Thomas d'Aquin, posent la question du « juste prix ». Le prix des choses doit représenter le prix exact du service rendu. « Le juste prix, écrit W. Ashley, ne devrait varier ni avec l'offre et la demande momentanées, ni avec le caprice individuel, ni avec l'habileté du marchandage. Le devoir moral de l'acheteur et du vendeur est de chercher à atteindre ce juste prix d'aussi près que possible. Si les marchandises ont quelques tares ou quelques défauts, c'est le devoir de l'acheteur de les signaler » (cité par Piettre, 1986, p. 26). Mais comment déterminer le juste prix ? Par le coût de la marchandise augmenté d'une « juste rétribution », celle que mérite le vendeur. Elle doit lui permettre de vivre conformément à son ordre.

Les moralistes du Moyen Âge ont construit un idéal : le juste prix, mais sans ignorer le jeu de l'offre et de la demande si le but est moralement valable. À l'inverse, les libéraux des siècles suivants ont fait de ce jeu une loi qui sera la norme de la vie économique. Le salaire, dans la théorie micro-économique, se fixe dorénavant en fonction de l'offre et de la demande sur le marché du travail. Peut-on se satisfaire de ce mécanisme en termes d'éthique ? Les économistes eux-mêmes ne s'en contentent pas, puisqu'ils

6. Aristote, *Politique*, VII, Paris, Librairie Vrin, 1962, chap. 9, 1328b, 39.

ne font plus référence à la loi pure et dure du marché, mais à des théories revisitées telles que la segmentation du marché du travail, les contrats implicites, les salaires d'efficience. Certains, économistes ou gestionnaires, se sont même intéressés à la notion d'équité dans la fixation des salaires après avoir constaté que les salariés étaient très attentifs à ce concept.

Théorie du processus⁷, la théorie de l'équité fait de ce sentiment l'une des explications de la satisfaction, de la motivation et de l'implication du salarié. Trois auteurs américains sont à l'origine de l'analyse de cette théorie : E. Jacques (1961), J. S. Adams (1963) et K. E. Weick (1966). Elle repose sur l'idée que les salariés attendent que leurs apports dans le travail (compétence, expérience, temps, obéissance) soient récompensés par une rémunération équitable. Symétriquement, l'employeur attend que, en échange de sa rétribution (salaire, responsabilités, estime, statut social), l'employé fournisse un effort qui lui paraisse équitable. Le salarié effectue des comparaisons avec les autres employés dans l'entreprise, qui effectuent soit le même travail, soit un travail hiérarchiquement inférieur ou supérieur, et également avec les salariés d'autres entreprises. Ces comparaisons le conduisent à déterminer son comportement au travail. Qualifiée de « dissonance cognitive » au sens de Festinger (1957), cette situation différenciée se définit comme « un état de malaise psychique dû au fait que l'on est partagé entre deux ou plusieurs idées contradictoires ». Dans un souci de cohérence logique et d'harmonie affective, l'individu tente de réduire, voire de faire disparaître cette dissonance. Ainsi, le salarié qui constate que son collègue est mieux rémunéré que lui peut adopter différentes attitudes :

- accepter cet écart en considérant qu'il est équitable pour des raisons d'ancienneté, de diplômes, de durée du travail... ;
- refuser cet écart et demander une augmentation à son supérieur hiérarchique ;
- adopter un comportement de « tire-au-flanc » (Shapiro, Stiglitz, 1984) : « Puisqu'il ne me paie pas équitablement, j'en fais le moins possible ou je travaille mal » ;
- quitter l'entreprise pour une autre où il sera mieux rémunéré.

De son côté, l'employeur peut aussi penser que son employé ne répond pas à ses attentes en termes d'effort dans le travail. Il peut réduire cette dissonance de différentes manières :

7. C'est-à-dire théorie « qui cherche à expliquer la poursuite de certains buts par les individus à l'aide de variables cognitives ».

- reconnaître que la rémunération est insuffisante et consentir une augmentation ;
- demander au salarié de faire des efforts supplémentaires ;
- mettre le salarié « au placard » s'il ne peut pas ou ne veut pas le licencier : « Puisqu'il ne veut pas travailler, je le mets à un poste où il n'aura pas de responsabilité » ;
- licencier le salarié.

Cette conception évoque les travaux de l'anthropologue M. Mauss (1925) en assimilant ces relations d'échanges à des « dons contre dons » qui ont été repris par l'économiste Akerlof (1982, p. 87). « Le don d'un employé consiste à dépasser la norme de travail en vigueur, en échange de quoi l'employeur lui verse un salaire supérieur à un salaire dit de "référence". » Il prolonge son analyse en expliquant pourquoi on constate que, dans certaines entreprises, des employés dépassent les normes de travail alors que d'autres ne les atteignent pas et ne sont pas licenciés. Pour Akerlof, l'explication est la suivante : l'entreprise offre un salaire plus élevé que la moyenne aux salariés performants et fait preuve d'indulgence à l'égard des autres salariés, mais collectivement ils fournissent un niveau d'effort supérieur à la norme officielle parce que les plus forts aident les plus faibles. Les employés retirent leur satisfaction du secours qu'ils ont apporté aux autres.

À travers ces théories, la rémunération d'équité apparaît subjective dans la mesure où elle est liée au sentiment, à la représentation que le salarié comme l'employeur retirent de leur environnement. L'employé ne considère pas seulement l'aspect financier de sa rémunération. Il lui attribue également une valeur symbolique, un signe sur la manière dont l'entreprise le reconnaît à travers la formation, la gestion des statuts, les responsabilités inhérentes à la fonction, le nombre de personnes dirigées, l'estime de soi, mais aussi dont l'extérieur (fournisseurs, clients, amis, famille) le perçoit en termes de statut social.

Dans la pratique, les rémunérations sont diverses : salaires bruts, avantages en nature, primes de tous ordres, stock-options, retraites complémentaires... Le salarié établit une hiérarchie entre ces différentes composantes basées sur des critères objectifs (monétaires) ou subjectifs. La rémunération éthique tente d'établir un équilibre entre les attentes du salarié, ses performances et la rentabilité de l'entreprise. Quels que soient les efforts réalisés dans ce domaine, le principe de l'égalité hommes-femmes devant la rémunération n'est toujours pas respecté, même si la situation s'est améliorée.

1.2.2. L'inégalité hommes-femmes

Alors que le taux d'activité des hommes baisse dans tous les pays européens, celui des femmes ne cesse de progresser. En France, par exemple, entre 1970 et 1997, il est passé de 86 à 74 % pour les hommes et de 49 à 60 % pour les femmes (Majnoni D'Intignano, 1999). Trois facteurs semblent expliquer cette évolution : la contraception, l'éducation, l'électroménager. Malgré une embellie, la situation des femmes au travail en termes de recrutement, de rémunération, de formation... reste très inégalitaire par rapport à celle des hommes, même si la législation française prévoit expressément des dispositions dans le Code du travail assurant l'égalité professionnelle des femmes et des hommes (voir tableau 6).

TABLEAU 6
TEXTE IMPOSANT L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE HOMMES-FEMMES

Dates	Textes	Contenu
Convention internationale 100 de 1951, art. 1 et 2	Ratifiée par la France le 10 mars 1953	Principe de l'égalité de rémunérations F/H
25 mars 1957	Art. 119 du Traité de Rome	Principe d'égalité de rémunérations F/H
4 octobre 1958	Préambule de la Constitution française	« La loi garantit à la femme, dans tous les domaines, des droits égaux à ceux de l'homme [...] chacun à le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi »
1972	Loi inscrite dans le Code du travail	« À travail égal, salaire égal »
9 février 1976	Directive européenne n° 76/207	Égalité dans l'accès à l'emploi, à la formation, à la promotion et aux conditions de travail.
13 juillet 1983	Loi Roudy – Art. 123-1 à 127-7 du Code du travail	Non-discrimination sexiste dans les relations de travail. Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans les entreprises.

23 mars 2006	Texte de loi n° 2006-340	Elle exige des branches professionnelles et des entreprises d'au moins cinquante salariées de négocier chaque année pour définir des mesures supprimant les écarts salariaux entre les femmes et les hommes au plus tard le 31 décembre 2010
--------------	--------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Même si l'écart de salaire entre les sexes diminue, il subsiste dans tous les pays. En 1995, le salaire horaire moyen des femmes correspondait à 84 % de celui des hommes en Suède, à 73 % en Espagne et 65 % au Royaume-Uni. En France, l'écart de salaire est passé de 50 % en 1950 à 18 % en 1998. À qualification égale, en 2010, les salaires moyens des femmes sont toujours plus faibles que ceux des hommes. Ainsi, il faut à une femme **444 jours** de travail pour gagner le salaire annuel d'un homme, soit **79 jours** de travail supplémentaire⁸.

Même si l'on exclut les différences liées aux caractéristiques individuelles ou aux emplois occupés entre les hommes et les femmes, il subsiste toujours des disparités de rémunérations. Ainsi, à expérience et catégorie professionnelle identiques, avec un diplôme plus élevé, les femmes ont un salaire inférieur de 13 % à celui des hommes. Il apparaît que les femmes « rentabilisent moins bien leur diplôme, que le rendement de leur expérience professionnelle est plus faible, que les interruptions de carrière ont une incidence négative sur les salaires, qu'elles accèdent moins souvent que les hommes aux postes de cadres, à diplômes équivalents » (Colin, 1999, p. 151). Une partie de la discrimination est donc liée à des différences d'accès aux emplois.

En termes d'éthique, l'entreprise doit s'interdire toute discrimination, notamment sexiste. Les agences de notation, comme nous l'avons déjà souligné, évaluent cet aspect dans les entreprises : nombre d'hommes et de femmes dans l'entreprise par niveau de classification, rémunérations, accès aux postes supérieurs...

En conclusion, comment déterminer une rémunération éthique ? La règle de l'équité semble primordiale, mais insuffisante. La transparence constitue un des atouts de ce processus. Les règles du jeu doivent être publiées à tous les niveaux. *Quid* des hauts salaires ? Le 15 mai 2000, les députés, dans le cadre de la loi sur les « nouvelles régulations économiques », ont

8. Cf. Fédération française BPW (Business and Professional Women, club Equal Pay Day).

fait voter un amendement (art. 64) obligeant l'ensemble des entreprises à publier «les rémunérations et avantages de toute nature versés à chaque mandataire social et à chacun des 10 salariés les mieux rémunérés». Le Sénat a repoussé ce texte qui ne verra donc par le jour. Mais il a laissé des traces ; le Medef et l'Afep ont promis de publier, dans leur rapport 2000, les émoluments des top-managers des sociétés cotées. La transparence ne doit cependant pas s'arrêter à la publication du montant des salaires⁹, il faut la compléter par un «comité des rémunérations» tel qu'il en existe déjà dans certains groupes. Les managers ne doivent-ils pas donner l'exemple ? Comment un chef d'entreprise peut-il augmenter sa rémunération lorsqu'il annonce des pertes, des licenciements, des gels ou des modérations salariales ? Le réveil risque d'être brutal, car les investisseurs de fonds de pension accentuent leur droit de regard sur les équipes dirigeantes. Ils préconisent qu'une part significative de leur rémunération soit liée aux résultats et n'hésitent pas, notamment aux États-Unis, à demander le licenciement d'un dirigeant incompétent.

1.3. Éthique du licenciement et licenciement éthique

Qu'il s'agisse de causes individuelles (d'une incompatibilité d'humeur avec le supérieur hiérarchique, d'une réduction des coûts ou d'une faute grave) ou de causes collectives (création de valeur pour l'actionnaire, mesures préventives, restructurations consécutives à des fusions), «le licenciement à la française semble se distinguer par son caractère violent, pervers, compliqué» (Durieux et Jourdain, 1999, p. 12). Un licenciement constitue un traumatisme psychologique pour l'individu qui le subit, est-il nécessaire d'y ajouter des conditions inhumaines ? En faisant abstraction des individus pervers ou lâches, le strict encadrement législatif explique en partie, sans le justifier, ce comportement non éthique.

La non-éthique, dans sa phase extrême, consiste à pousser à la démission un salarié par des méthodes répréhensibles comme le harcèlement moral. Dans le cadre du licenciement collectif, une nouvelle question éthique est apparue depuis quelques années : peut-on licencier et faire des profits ?

9. Ce montant indique souvent le salaire attribué au chef d'entreprise sans préciser ses autres sources de revenus : avantages en nature, stock-options...

1.3.1. Licenciement individuel et harcèlement moral

La méthode utilisée varie notamment avec la taille de l'entreprise et sa culture. Dans les entreprises à caractère paternaliste comme dans les grandes organisations fortement hiérarchisées, les licenciements s'effectuent dans le long terme parce que le dirigeant tergiverse (« Dans la maison, on ne licencie pas ! ») et/ou parce que les procédures sont longues à mettre en place. La personnalité du dirigeant est également déterminante : le sadique qui prend plaisir à voir « souffrir » psychologiquement le salarié avant de le licencier, le lâche qui évite d'aborder le problème de front, l'humaniste qui culpabilise, mais finit par licencier, le maniaque qui respecte la procédure sans sourciller... Il s'agit, comme pour le recrutement, de méthodes qui ne respectent pas la dignité de la personne humaine. Quel que soit le bien-fondé du licenciement, il doit s'effectuer dans des conditions éthiques : préserver l'employabilité du salarié, le prévenir dans des délais raisonnables, créer les conditions psychologiques les meilleures possibles avant son départ, respecter ses droits, l'aider dans la mesure du possible à trouver un autre emploi. Les deux parties ont tout à gagner à un licenciement en douceur : maintenir un bon climat social dans l'entreprise (le « bâton » que constitue le licenciement est une motivation d'un autre âge !), limiter le traumatisme ressenti par le futur chômeur.

Des dilemmes éthiques apparaissent réellement pour le DRH : Faut-il licencier un salarié de 50 ans incompetent en sachant que, compte tenu de la conjoncture économique, il risque d'être définitivement au chômage ? Doit-on licencier un employé malade qui perturbe le bon fonctionnement de l'entreprise ? La concurrence, la mondialisation, les fusions suffisent-elles à justifier des milliers de chômeurs ? Il n'existe pas de réponse éthique « clés en main », mais l'éthique doit permettre une réflexion raisonnable et humaine sur chacune des questions posées.

Lorsque l'entreprise souhaite licencier un salarié, mais ne peut pas le faire soit pour des raisons juridiques (le salarié n'a pas commis de faute), soit pour des raisons économiques (licencier coûte trop cher !), elle tente de pousser le salarié à la démission en créant des conditions psychologiques (harcèlement moral ou *mobbing*) favorables à son départ.

Le « cas d'Arlette » (voir encadré 11), jugé par la cour d'appel de Paris, qui fera probablement jurisprudence, reconnaît le « principe d'une condamnation au titre du seul harcèlement moral ». Aucune définition

légale n'existe, mais, devant l'ampleur du phénomène¹⁰, les politiques sont contraints d'agir. Il devrait être introduit dans le Code du travail (nouvel article L. 122-49) après le vote de la « loi de modernisation sociale ». La formulation retenue est la suivante :

« Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

Aucun salarié ne pourra être sanctionné ni licencié pour avoir témoigné des agissements définis à l'alinéa précédent ou pour les avoir relatés.

Toute rupture du contrat de travail qui en résulterait, toute disposition ou tout acte contraire est nul de plein droit¹¹. »

Dans les faits, le harcèlement moral se traduit par différentes actions : empêcher la victime de s'exprimer, l'isoler, la déconsidérer auprès de ses collègues, la discréditer dans son travail, compromettre sa santé. De tels procédés créent des dégâts importants chez le harcelé tant sur le plan de sa santé physique que de sa santé morale. Hirigoyen (1998), psychiatre, en décrit les conséquences sur la victime, d'abord à court terme : le désistement (absence de conflit ouvert), la confusion (la victime n'ose pas se plaindre), le doute (le harcelé n'y croit pas), le stress¹² (troubles du sommeil, sentiment de culpabilité, nervosité, anxiété chronique, désordres fonctionnels et organiques), la peur (la victime est en permanence sur le qui-vive), l'isolement (à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise). Des effets spécifiques apparaissent également sur le long terme : le choc lorsque les victimes prennent conscience de l'agression, la décompensation (de l'épuisement psychique à l'hôpital psychiatrique, voire le suicide¹³), la séparation (le

10. Six millions de salariés seraient touchés par la violence au travail, 9% de la population active déclare subir une pression psychologique et 2% un harcèlement sexuel.

11. M. E. Pech (2001), « Harcèlement moral : un délit aux contours flous », *Le Figaro*, 26-27 mai 2001.

12. Le management par le stress (management par le chaos, par le tiers, méthode du *benchmarking*) relève souvent du harcèlement moral. Certains dirigeants estiment que la pression engendre obligatoirement l'efficacité. Les effets peuvent être positifs à court terme, mais à long terme les résultats sont à l'opposé des objectifs initiaux compte tenu des conséquences néfastes sur la santé physique et mentale du salarié.

13. La justice a reconnu la faute de trois patrons dont les salariés s'étaient suicidés (TGI de Bobigny, 8 décembre 1999, cour d'appel de Riom, 25 février 2000, tribunal des affaires sociales d'Épinal, 28 février 2000). « Dans ces trois histoires, les magistrats ont reconnu que

harcelé décide de démissionner). Même après avoir quitté son agresseur, la victime ne peut oublier la situation qu'elle a vécue. Des traumatismes subsisteront longtemps, aggravés parfois par des problèmes familiaux (mésentente, divorce) liés à ce harcèlement. Hirigoyen constate cependant que la victime réclame rarement vengeance.

ENCADRÉ 11

LE CAS D'ARLETTE – LE HARCÈLEMENT POUR MOTIF ÉCONOMIQUE

« Première vendeuse dans une boutique de vêtements de luxe, Arlette bénéficiait depuis 1979 d'une rémunération fixe et variable. Lorsque les résultats des ventes se sont dégradés, l'employeur a imaginé comme unique solution de « faire craquer » Arlette, vendeuse la plus ancienne et la mieux rémunérée de l'entreprise.

Les moyens mis en œuvre ont d'abord consisté à faire diminuer sa rémunération par différents stratagèmes : ainsi lui a-t-on retiré toute possibilité de contrôle de son chiffre d'affaires [...], interdit de travailler avec la clientèle s'exprimant en anglais alors que cette clientèle générait la plus grosse partie de son chiffre d'affaires, [...] et empêché de réaliser certaines ventes en demandant à une autre vendeuse (payée seulement au fixe) de terminer la vente qu'elle avait commencée. Mais Arlette n'avait aucune intention de démissionner. Elle ne s'est pas laissée faire et a demandé des comptes, d'abord oralement, puis par écrit, lorsqu'elle a constaté que les promesses de régularisation n'étaient pas suivies d'effet.

Après ce premier échec, son employeur a décidé d'accentuer ses pressions jusqu'à l'insupportable. C'est ainsi qu'Arlette, qui était âgée de 58 ans à l'époque des faits, a été discriminée, humiliée et même insultée par son employeur et son épouse lorsqu'elle se trouvait sur son lieu de travail.

Cette situation, dont la réalité a été établie grâce aux lettres recommandées envoyées par la victime et aux témoignages de clients et de collègues de travail, a duré deux ans. Pendant cette période, Arlette qui n'avait jamais été malade auparavant, s'est vu prescrire par son médecin des périodes successives d'arrêt de travail pour une durée totale de 58 semaines, soit 14,5 mois de travail ! Finalement, l'employeur, découragé, a fini par la licencier pour motif économique.

[...] La cour d'appel de Paris (9 décembre 1999) [...] a condamné l'employeur à indemniser le préjudice moral d'Arlette pendant l'exécution du contrat de travail ainsi que le caractère abusif de sa rupture. »

Source : P. Ravisy, *Le Harcèlement moral au travail*, Paris, Delmas Express, 2000, p. 36.

les victimes avaient fait l'objet de persécutions de la part de leur hiérarchie, à laquelle ils ont imputé la responsabilité de ce geste fatal » (M. Festaërts, « Suicide, le harcèlement moral condamné », *L'Express*, 30 mars 2000).

Durieux et Jourdain (1999) précisent que le dirigeant crée ce climat de harcèlement pour obliger un de ses salariés à démissionner en y impliquant les services généraux de l'entreprise (comptabilité, formation, ressources humaines), en utilisant le « flicage » (avec l'informatique, les ressources sont inépuisables¹⁴!), les auditeurs internes, l'entretien d'évaluation de fin d'année (« redoutable instrument de déstabilisation »). Il utilise également, éventuellement en sus, des services extérieurs, les « licenciologues », les spécialistes du bilan de compétences, les consultants en organisation (« reengineering », par exemple : des contrôles quotidiens et systématiques du travail d'un cadre de direction pour le pousser à démissionner). Le harcèlement moral, qui conduira probablement la victime à démissionner, devient ainsi une œuvre collective.

Dans ce contexte, il est évident que l'éthique est bafouée, mais elle peut l'être également dans le cas de licenciements collectifs où l'entreprise fait de substantiels bénéfices tout en annonçant une « charrette » de licenciements.

1.3.2. Licenciement collectif et profits

La fonction des plans sociaux s'est élargie. Jusqu'en 1990, on licenciait sous la pression des mauvais résultats lorsque la survie de l'entreprise était en jeu. Aujourd'hui, on licencie à titre préventif pour améliorer la rentabilité et augmenter les dividendes versés aux actionnaires. « On licencie pour garder la forme. » La réduction d'effectifs est devenue un moyen privilégié de réduction des charges, donc d'augmentation du bénéfice, de hausse des cours de Bourse et d'accroissement des gains de l'investissement. L'histoire de Michelin est exemplaire à cet égard (voir encadré 12), mais l'éthique n'y trouve pas son compte.

L'exemple de Michelin tend à démontrer qu'à court terme les plans sociaux ont des effets positifs pour l'actionnaire, mais que, sur une période plus longue, ces effets peuvent s'inverser. La corrélation entre ces deux phénomènes (plans sociaux, hausse du cours boursier) ne peut être érigée en loi.

Michelin n'est pas le premier à utiliser de telles méthodes. Les Américains les pratiquent depuis le début des années 1990, le phénomène gagne progressivement l'Europe, les quelques exemples du tableau 7 illustrent cette contagion.

14. Dossier « Harcèlement moral au travail », *Le Nouvel Observateur*, 1999, p. 14-34.

ENCADRÉ 12

L'EFFET MICHELIN :

UNE FLAMBÉE À LA BOURSE CONTRE DES PLANS SOCIAUX

«[...] Dans les fondements éthiques du capitalisme, la personne passe avant la société. Il n'y a pour moi aucune ambiguïté : la société est faite pour l'homme, pas l'inverse [...]. Je renoncerais certainement à un marché pour des questions morales. Il y a des limites à respecter ; je crois que beaucoup de capitalistes sont d'accord avec moi [...]. Licencié est un acte redoutable [...]. Quand on licencie, c'est qu'on ne peut vraiment pas faire autrement [...]. Licencié est un drame humain terrible » écrivait, en 1998, François Michelin (1998), alors co-gérant de la société de pneumatiques du même nom, une des plus anciennes entreprises paternalistes de France.

Le 8 septembre 1999, son fils Édouard, aux commandes de la société depuis avril de la même année, annonce simultanément un bénéfice semestriel en augmentation de 20 % et le licenciement de 7 500 salariés sur 3 ans, soit 10 % de l'effectif européen. La conséquence est immédiate : le cours de l'action Michelin augmente de 12,5 %. C'est l'annonce conjointe de ces deux événements : hausse des bénéfices, importance des licenciements qui fait remonter le cours en Bourse. « Bien mal acquis ne profite jamais », le cours de l'action est rapidement retombé à 40 euros, son cours de septembre 1996 alors que le CAC 40 sur la même période a progressé de 25 %.

É. Michelin a fait son mea culpa en reconnaissant avoir été maladroit dans sa communication, mais ne retirant rien sur le fond. « Ma responsabilité est de savoir si notre façon de travailler est adaptée à notre époque » précise-t-il. Ses propos ont cependant permis de calmer l'hémorragie.

Mais le 12 mars 2000, il annonce lui-même une baisse de 71 % de son résultat net (part du groupe) à 154 millions d'euros (1 milliard de francs), due essentiellement à une provision exceptionnelle de 370 millions d'euros destinés à couvrir le coût des suppressions d'emplois annoncées précédemment.

Des syndicats qui parlent de provocation, une presse quasi unanime à condamner la méthode, une réaction offusquée des pouvoirs publics amènent les députés socialistes à réclamer un « amendement Michelin », instaurant un *malus* pour les entreprises cotées en Bourse qui affichent des profits en même temps qu'elles licencient du personnel. Cet amendement introduit dans la deuxième loi sur les 35 heures, mais censuré par le Conseil constitutionnel, est repris dans le projet de « loi sur la modernisation sociale » (2001). Modifié, il se contente de durcir les règles du licenciement collectif. Faute d'un accord sur la réduction du temps de travail, le comité d'entreprise

TABLEAU 7

Entreprise	Suppression de postes	En %	Bénéfices	Cours de l'action
SIEMENS 12/08/98	60000	14	9 Mds F	+ 12,4 %
VOLVO 01/12/98	5 300	7,2	300 Mds F	+ 4,3 %
ALCATEL 11/03/99	12000	10	15,3 Mds F	+ 5,2 %
MICHELIN 09/09/99	7 500 +	10 (sur 3 ans en Europe)	20 % (semestriel)	+ 12,5 %

pourra saisir le juge des référés afin d'obtenir la suspension du plan social.

Les tribunaux français eux-mêmes condamnent ces pratiques. Ainsi, dans un jugement rendu le 27 octobre 1999 au sujet de l'entreprise Yoplait (elle avait fermé une usine employant 124 personnes), le conseil des prud'hommes d'Amiens a déclaré la nullité du plan social et annulé tous les licenciements. Il s'est fondé sur l'attendu suivant : « Le plan social doit avoir pour cause des difficultés économiques et qu'en l'espèce on ne saurait trouver de telles difficultés dans une entreprise dont la preuve est faite de sa rentabilité et qui entend justifier la mise en œuvre de ce plan par son désir d'être plus performant¹⁵. » Il faut maintenant attendre la décision de la cour d'appel. Un arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation (arrêt Morel n° 97-41036) illustre également ce débat. En l'espèce, une entreprise avait expliqué ses suppressions d'emplois par une baisse de son bénéfice (- 19 % en un an). La Cour a jugé que cette baisse ne suffisait pas à les justifier.

Les entreprises ont ainsi tendance à privilégier la satisfaction de leurs actionnaires sur celle de leurs salariés, préférant ainsi s'assurer du capital financier plutôt que du capital humain. La globalisation des marchés de capitaux, et avec elle la place prise par les fonds de pension, joue un rôle non négligeable dans la stratégie des entreprises. À l'avenir, les actionnaires

15. F. Lemaître, « Yoplait fait trop de bénéfices pour licencier », *Le Monde*, 9 novembre 1999.

ENCADRÉ 13

LE MANAGER-CITOYEN

« Il nous paraît possible de préciser ainsi les lignes d'action auxquelles il peut se référer :

1) Le "manager-citoyen", en "honnête homme" du ^{XX}^e siècle, a une vision large de son rôle au sein de l'entreprise et de la société.

2) Il adopte, dans le domaine de la gestion individuelle du personnel, le principe de co-responsabilité.

3) Dans les décisions qu'il prend, il intègre partiellement les risques des individus.

4) Il a le courage d'informer, de communiquer, de favoriser l'expression, en acceptant le risque de l'inconfort et de la remise en question permanente.

5) Il accepte partiellement une responsabilité sociétale. Développeur de talents, il rend les personnes dont il a la charge "employables" au sein de son entreprise et dans d'autres entreprises. C'est une des raisons pour lesquelles il est exigeant sur la qualité du travail fourni et le développement des compétences de ses collaborateurs.

6) Il rend ses collaborateurs autonomes aux plans psychologique et professionnel en donnant une direction et une signification à leurs actions.

7) Il sait donner "une seconde chance" aux individus en tenant compte des éléments de contexte des problèmes posés.

8) Il favorise les pratiques de mobilité interne et d'orientation professionnelle dans une double logique d'optimisation organisationnelle et individuelle de l'emploi des compétences.

9) Il sait reconnaître les acteurs individuels et collectifs des changements et leurs enjeux. Il négocie avec eux les conditions de mise en œuvre de ces changements.

10) Il entraîne ses collaborateurs à accepter, préparer, gérer et anticiper les changements. Il sait évaluer les risques de ces changements compte tenu des différences individuelles.

11) Il relativise les normes internes de son organisation (dont il contribue lui-même, consciemment ou non, à l'élaboration).

12) Il essaie de comprendre et de gérer la diversité des hommes et des cultures.

13) Il évite la "suradaptation" en gardant un espace pour s'appartenir à lui-même et prendre du recul. »

Source : P. Poirson, 1995, p. 120.

risquent d'investir dans des organisations qui paient les salaires les plus bas et emploient le moins de salariés.

Une autre explication tient au fait que la rémunération des principaux dirigeants est en partie composée de stock-options ; il existe donc une liaison évidente entre la fortune des managers et le cours boursier des sociétés qu'ils dirigent¹⁶.

Les résultats ne sont cependant pas garantis (fusions ratées, baisses d'effectifs sans effet boursier). Même les milieux boursiers protestent, le raisonnement tenu par les décideurs étant lui-même critiquable. Si la rentabilité de l'entreprise est insuffisante pour satisfaire les investisseurs, celle-ci devra licencier. Il s'agit d'un calcul en termes de coût, mais le salarié représente aussi un gain pour l'entreprise sous forme de savoir-faire, d'expérience et de créativité ; mais ce sont des facteurs difficilement quantifiables. Il ne faut pas non plus oublier les effets indirects d'un licenciement : détérioration de la qualité, augmentation des accidents due à la surcharge de travail des salariés restant, nécessité de formation, recours à l'intérim, à la sous-traitance, dégradation du climat social...

Enfin, les réductions d'effectifs sont souvent effectuées sans discernement. Chaque échelon hiérarchique se contente de reproduire les ordres venus d'en haut, de fournir son quota de licenciés. Personne ne songe plus à s'interroger sur le bien-fondé de la suppression de tel service ou de tel poste, encore moins sur les alternatives possibles. Pour éviter toutes velléités de révolte, les salariés deviennent actionnaires. Un employé contestera-t-il le licenciement de son collègue de bureau s'il sait que son action prendra 5 % ?

Quel référentiel éthique pourrait guider l'action des dirigeants dans le management des hommes dans l'entreprise ? L'image du manager-citoyen, gadget managérial ou métaphore éthique, est alléchante, mais quel est le portrait de cet « honnête homme » ?

Bons sentiments ou tentative d'établir une charte du manager-citoyen (voir encadré 13), cette approche crée certes un environnement favorable à des décisions éthiques, mais laisse une large marge de manœuvre par rapport aux situations rencontrées. Pour être opératoire, elle doit être

16. Comme le résume une plaisanterie célèbre aux États-Unis. Un directeur convoque un cadre dans son bureau : « J'ai une bonne et une mauvaise nouvelle, lui annonce-t-il. La mauvaise, c'est que vous êtes viré. La bonne, c'est que vos actions vont monter », cité par Durieux et Jourdain (1999, p. 102).

crédible parmi les salariés auxquels elle s'applique. La pratique de l'éthique, ce n'est pas seulement une conformité à certaines valeurs, c'est aussi une volonté de questionnement permanent sur la manière d'être, la manière d'agir. La gestion du personnel ne doit pas décider du sens de leur travail à la place des salariés. Elle aide à poser les problèmes, à créer les conditions de leur résolution en termes éthiques. Ce sont ensuite les salariés qui les solutionneront eux-mêmes.

2. DES PRATIQUES ÉTHIQUES

L'éthique dans l'entreprise suppose une exemplarité des dirigeants. En fournissant un exemple d'intégrité aux salariés, l'attitude des dirigeants incite au comportement éthique. À défaut, les salariés peuvent devenir eux-mêmes des sonneurs d'alerte.

2.1. L'exemplarité

« Le poisson pourrit par la tête » dit le proverbe chinois. « La femme de César ne doit pas être soupçonnée », mots par lesquels César, d'après Plutarque (*Vie de César*, XI), aurait répudié sa femme Pompeia. Ces citations expriment la nécessité pour le dirigeant, mais aussi pour tous les responsables à quelque niveau que ce soit, d'être exemplaire. Cette exemplarité doit être au cœur de l'éthique, elle constitue le fondement de la confiance des salariés dans leurs supérieurs hiérarchiques. Comment le chef d'entreprise payant un bakchich pour obtenir un marché peut-il interdire à ses salariés d'accepter des cadeaux des fournisseurs ? Comment prôner la rigueur salariale lorsqu'on s'octroie une augmentation conséquente ou des stock-options¹⁷ ?

Barnard (1938), précurseur dans ce domaine, considère que le dirigeant possède une fonction morale dans l'entreprise, qu'il y joue un rôle fondamental en créant la confiance indispensable à sa survie. La performance de

17. J.-P. Coulange, « Les salariés sont à la diète, pas les patrons », *Liaisons sociales*, n° 17, décembre 2000, p. 16-23. L'article précise que les syndicats anglo-saxons n'hésitent pas à faire de l'*outing*, c'est-à-dire à publier les rémunérations des dirigeants, notamment sur Internet.

l'organisation à long terme dépendra de sa valeur personnelle, notamment de ses principes éthiques et de sa faculté à donner l'exemple. L'auteur attribue au chef d'entreprise une fonction morale : « il doit créer des codes moraux et susciter un climat favorable à l'éclosion de conditions morales » (Barnard, 1938, p. 274).

Plus près de nous, Lenoir (1991) écrit qu'« il revient aux chefs, et notamment aux premiers d'entre eux, d'être aussi exemplaires que possible ». Cette exemplarité est mise en avant par les patrons chrétiens français. Olivier Lecerf, ancien président de Lafarge Coppée, affirme que « l'amour du prochain est l'une des qualités les plus fréquemment reconnues aux dirigeants les plus performants¹⁸ ». Les rapports humains dans l'entreprise s'articulent autour des valeurs du dirigeant, qui apparaît comme le père agissant par amour au nom de Dieu. Son dévouement n'a pas de limites, il constitue le fondement de sa légitimité. Comment ses salariés pourraient-ils refuser sa sollicitude ? Ils apparaîtraient comme des ingrats, ne faisant pas confiance à leur père.

Cette notion n'est pas propre au patronat chrétien. Elle se retrouve sous une forme laïque dans « l'entreprise du troisième type ». L'éthique remplace la religion. Dans les actes du colloque « Éthique et mutation », organisé en 1988 par le CJD, on peut lire : « Toute spiritualité propose à l'homme une rencontre avec un infini que l'on appelle le Dieu, Nirvana (l'idéal bouddhiste de l'homme libéré), sagesse ou lumière. Dans l'entreprise, chacun doit pouvoir se sentir partie prenante d'un monde sans limites. Ce sentiment doit permettre l'épanouissement des valeurs de service, de don de soi, de désintéressement. » L'entreprise deviendrait-elle un lieu de culte où le dirigeant serait le représentant sur terre d'un être spirituel (quel que soit son nom) ?

Si l'entreprise affirme son rôle éthique, les dirigeants doivent certes montrer l'exemple, mais il ne leur appartient pas de s'ériger en directeurs de conscience, détenteurs des valeurs universelles. Le terme exemple, du latin *exemptus* (élément tiré à part pour servir de modèle), apparaît en 1080 (essample) dans le vocabulaire français ; il sera utilisé comme un adjectif au début du XII^e siècle (essemplaire). Il se définit ainsi aujourd'hui : « Action, manière d'être considérée comme pouvant être imitée¹⁹ ». Cela peut aller

18. O. Lecerf, « L'éthique de l'entreprise », *Études*, avril 1991, cité par J.-P. Le Goff (1996, p. 89).

19. Dictionnaire *Le Petit Robert*, t. I, 1984, p. 727.

jusqu'à une identification au chef en copiant son comportement, sa manière de s'habiller, de se coiffer... Quels sont les critères d'un comportement exemplaire? L'honnêteté, la franchise, le sens de l'intérêt général, le charisme... Il peut se définir de manière positive: «Je fais ce que je dis, je dis ce que je fais»; de manière négative: «Faites ce que je dis, ne faites pas ce que je fais.» Il tend à légitimer l'autorité du chef, corollaire du pouvoir qui lui est donné par sa place dans la hiérarchie de l'entreprise.

Le leader, selon Y. Minguet (1996), doit incarner trois valeurs d'exemplarité: la cohérence personnelle, l'incarnation du sens (le dirigeant n'est pas au-dessus des lois; il est une «règle vivante»), l'humanisation de la règle (le dirigeant n'est pas au-dessus de la règle morale, mais il doit l'adapter au contexte de l'entreprise, l'humaniser). L'auteur ajoute que le *leadership* «ne peut s'exercer sans être sous-tendu et appuyé par la qualité des procédures et des institutions» (culture d'entreprise, coutumes, règlements, codes, déontologie). Gélinier (1991) explicite quelques cas typiques de contre-exemplarité dans l'entreprise: le chef arriviste (compétent, mais sans courage devant sa hiérarchie, autorité assise sur une rétention de l'information, attribution des succès sans partage, intérêt pour le haut de la hiérarchie, aucun pour ses collaborateurs); le chef imprévisible (son comportement n'a pas de repère fixe, il ménage des effets de surprise); le chef moralisateur (chef qui présente sa morale comme supérieure à celle des autres, il est rejeté d'autant plus qu'il ne l'applique pas toujours); le patron abusif et fraudeur (abus classiques: avantages personnels, service donnant-donnant), patron corrompu ou corrupteur (place la corruption au centre de sa stratégie).

Si l'exemplarité, à tous les niveaux de la hiérarchie, est une condition nécessaire de l'exercice de l'éthique dans l'entreprise, cela ne signifie pas que la morale personnelle du dirigeant doit s'imposer. L'éthique du dirigeant est-elle ainsi un exemple à suivre, un exemple imposé ou encore un moyen de légitimer son pouvoir? Une certitude: elle doit rester individuelle, il doit exister «une règle collective de gestion éthique parfaitement distincte de la morale personnelle du dirigeant lui-même. Cette règle collective est le fruit d'une volonté du chef d'entreprise qui cherche à la faire émerger de son entreprise elle-même avant de la formaliser pour ensuite en assurer l'application et, par voie de conséquence, la sanction en cas de comportements déviants» (Amedée-Manesme, 1997, p. 32). L'idée semble généreuse, mais dans la pratique il apparaît, notamment dans les codes éthiques, que les valeurs véhiculées émanent le plus souvent du dirigeant. La

conclusion de la charte du groupe Accor est édifiante à cet égard : « L'exemplarité du management est essentielle (Nul n'est prince s'il n'est homme de bien) ».

Le Goff (1996) insiste sur cet aspect d'éthique personnelle, qui n'est pas forcément partagée par tous. Elle s'appuie, selon l'auteur, sur quelques principes : « principe de cohérence, courage de dire les choses, respect de l'autre, modestie ». Ces repères doivent guider la pratique du management ; ils ne doivent pas apparaître comme de « généreuses déclarations d'intention ». Ils visent notamment à « éviter la manipulation dans le commandement des hommes en entreprise ». L'éthique n'est-elle pas en effet un outil idéal pour manipuler les salariés ?

2.2. Le *whistleblowing*²⁰

Le magazine américain *Time* a consacré « personnalités de l'année 2002 » trois femmes « *whistleblowers*²¹ ». Ces trois femmes ont dénoncé publiquement les pratiques douteuses, voire illégales de leurs organisations respectives. Ainsi, Cynthia Cooper, vice-présidente de Worldcom, a signalé au conseil d'administration de sa société 4 milliards de dollars d'irrégularités dans les comptes. L'agente du FBI Coleen Rowley²² a dénoncé les carences (affaire Zacarias Moussaoui) des services secrets américains dès avant le 11 septembre 2001. Quant à Sherron Watkins, vice-présidente de la société Enron, elle avait averti, dans les mois qui ont précédé la faillite retentissante de cette entreprise, son P-DG, Ken Kay, des irrégularités comptables qu'elle avait constatées.

20. Cette section s'appuie en grande partie sur un texte de F. de Bry, paru initialement dans *La Lettre du management responsable*, n° 6, octobre 2006.

21. Littéralement, *whistleblowing* (ou *whistle-blowing*, souvent écrit ainsi dans les textes de loi américains) signifie « souffler dans un sifflet », le *whistleblower* étant « celui qui souffle dans le sifflet ».

22. Coleen Rowley, juriste du FBI à Minneapolis, a dénoncé dans une lettre retentissante les dysfonctionnements du Bureau FBI de New York avant le 11 Septembre. Elle démontre devant la commission d'enquête du Congrès comment les couches et les barrières hiérarchiques avaient empêché qu'une enquête approfondie ne soit ouverte sur Zacarias Moussaoui. L'élève pilote franco-marocain avait été arrêté par les collègues de Coleen Rowley, et son ordinateur contenait, notamment, des informations sur les contacts d'al-Qaida en Allemagne et en Malaisie. Mais l'autorisation d'ausculter le disque dur, demandée à la mi-août, avait finalement été accordée le 11 septembre 2001 dans l'après-midi.

ENCADRÉ 14

QUELQUES DÉFINITIONS DU *WHISTLEBLOWING*

– « **Qui tam** : is a unique mechanism in the law that allows citizens with evidence of fraud against government contracts and programs to sue, on behalf of the government, in order to recover the stolen funds », www.taf.org/whyfca.htm.

– « **Whistleblowing** : The most commonly accepted modern definition of whistleblowing is : “the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action” », Dworkin, 2003, p. 3.

– « **Dénonciation** : a) Clore sur-le-champ une activité telle qu’au moyen d’un coup de sifflet. b) Soulever des inquiétudes à propos d’une inconduite au sein d’une organisation (comité Nolan). c) Divulguer de l’information (ordinairement aux autorités) sur des pratiques illégales et de menées obscures. d) Exposer à la presse des pratiques déloyales ou du camoufflage dans un service gouvernemental ou un bureau d’affaires », Sheryl Groeneweg, membre de la Commission de la fonction publique du Canada, octobre 2001, p. 1.

– « **Dispositifs d’alerte professionnelle** : Système mis à la disposition des employés d’un organisme public ou privé pour les inciter, en complément des modes normaux d’alerte sur les dysfonctionnements de l’organisme, à signaler à leur employeur des comportements qu’ils estiment contraires aux règles applicables et pour organiser la vérification de l’alerte ainsi recueillie au sein de l’organisme concerné », CNIL, décembre 2005, chap. VI.

– « **Déclenchement d’alerte** : Geste accompli par un individu qui est témoin, dans son activité professionnelle, d’actes illicites et qui, par civisme, décide d’alerter les autorités ayant le pouvoir d’y mettre fin », Transparence-International France, octobre 2004, p. 1.

– « **Alerte éthique** : Système permettant aux salariés d’alerter leurs dirigeants ou un comité spécialement constitué, sans risque d’être personnellement inquiétés, des irrégularités ou des mauvais comportements professionnels qu’ils constatent dans l’entreprise et dont ils estiment qu’ils font courir à l’entreprise un risque sérieux sur les plan financier, juridique, technique, sanitaire, sécuritaire ou quant à sa réputation », Cercle d’éthique des affaires, 2005, p. 14.

2.2.1. Comment définir le whistleblowing ?

Traduire en français le terme de *whistleblowing* est un exercice périlleux, ce sont les mots de dénonciation, délation, voire de diffamation²³ qui viennent immédiatement à l'esprit de nos concitoyens avec une forte connotation historique, notamment liée à la période noire de la collaboration sous la Seconde Guerre mondiale. Les mots ne sont jamais neutres. À travers les écrits contemporains, différentes expressions sont apparues : dénonciation, dénonciateur pour les Québécois, déclenchement et déclencheur d'alerte (Transparence-International France), signalement d'alerte, lancement et lanceur d'alerte, dispositif d'alerte professionnelle (Commission nationale de l'informatique et des libertés – CNIL), alerte éthique (Cercle d'éthique des affaires). Au niveau fédéral, une loi américaine False Claim Act (1986) utilise le terme de *qui tam*²⁴ pour désigner le mécanisme du *whistleblowing* (voir encadré 14).

Ces définitions ont en commun de permettre aux employés de signaler aux autorités concernées des conduites légales, réglementaires ou conventionnelles dans le cadre de leur activité professionnelle, uniquement privée pour le Cercle d'éthique des affaires et la CNIL, publique et privée pour Transparence-International France et la Commission de la fonction publique du Canada. Différents pays et organismes internationaux ont tenté de réglementer ces systèmes de *whistleblowing* et surtout de protéger les *whistleblowers* contre toutes représailles éventuelles dans leurs organisations.

2.2.2. Le whistleblowing à l'américaine

Aux États-Unis, il existe des lois tant au niveau fédéral qu'au niveau des États²⁵, voire des municipalités, qui protègent les *whistleblowers*. La

23. *Le Petit Larousse illustré* (2009) donne les définitions suivantes de ces termes : « Dénonciation : Action de dénoncer, de faire savoir officiellement. » « Délation : Dénonciation inspirée par des motifs méprisables. » « Diffamation : Action de porter atteinte à la réputation, à l'honneur de quelqu'un. »

24. *Qui tam* : abréviation de l'expression latine : « *Qui tam pro domino rege quam pro sic ipso in hoc parte sequitur.* » Traduction littérale : « Il poursuivra en justice pour le roi aussi bien que pour lui-même. »

25. Pour comprendre le système juridique américain, il est utile de préciser qu'il peut exister une loi étatique sans qu'il existe une loi fédérale (ex. : la peine de mort. Il n'existe pas de loi fédérale, mais certains États la pratiquent, d'autres non). Cependant, dans la hiérarchie des textes juridiques, la loi fédérale s'impose à tous les États, mais elle sert de loi minimale, chaque État restant libre de l'élargir et de la compléter (ex. : le salaire minimum garanti). Il existe

première loi américaine date de 1935 : *National Labor Relations Act*. Un de ses articles protégeait les employés qui « témoignaient ou déposaient une plainte relativement à une pratique de travail injuste et illégale ». Depuis cette date, plusieurs textes ont été votés, tant sur le plan fédéral qu'étatique, élargissant les domaines d'application de la loi (environnement, normes de travail, de santé...) et prévoyant la protection des *whistleblowers*. Ainsi, en 1986, le *False Claim Act* permet à toute personne de dénoncer une fraude au sein du gouvernement fédéral. Le dénonciateur, « plaignant *qui tam* », peut engager une action au nom du gouvernement contre toute organisation ou personne qui aurait commis une fraude. Si le tribunal lui donne raison, il recevra un pourcentage du montant recouvré : 25 % à 30 % s'il a entamé lui-même l'action, 15 % à 25 % si l'action a été diligentée à la suite de sa dénonciation. En outre, le *whistleblower*, s'il a été licencié ou s'il a subi des représailles dans son travail, pourra être réintégré dans son emploi, percevoir le double des salaires perdus et recevoir des dommages et intérêts de son employeur. Dans la seule année 1994, les plaignants *qui tam* qui ont engagé une action sur la base de cette loi ont perçu 379 millions de dollars.

Une loi fédérale de juillet 1989, renforcée par une loi de 1994, vient compléter la législation fédérale sur le *whistleblowing* : *Whistleblower's Protection Act*. Cette loi fédérale concerne uniquement les employés du secteur public, des sociétés publiques et de la Veterans Administration. Elle interdit au gouvernement américain d'exercer des représailles sur les *whistleblowers* qui dénoncent des inconduites dans le secteur public et offre des mécanismes de recours aux employés. Ce régime est critiqué dans la mesure où l'intégrité du système repose davantage sur les économies d'argent que le *whistleblower* permettra à l'administration par sa dénonciation que sur la volonté de protéger le salarié. Ainsi, dans certains États, la loi récompense le *whistleblower* en lui accordant un pourcentage des montants économisés. En six ans, 147 millions de dollars ont été économisés, chaque dénonciateur ayant reçu en moyenne 400 000 dollars.

Depuis 1989, une association privée, Government Accountability Project (GAP), à but non lucratif, défend les droits des fonctionnaires dénonçant des activités nuisibles ou illégales dans leur administration. Thomas Devine, ancien président de GAP et avocat, donne l'exemple suivant sur les bienfaits de la loi :

également des domaines qui ne relèvent que de la loi fédérale. Cette hiérarchie des textes peut être comparée à celle de l'Union européenne vis-à-vis de ses États membres.

« Par exemple, les révélations de dénonciateurs ont causé l'arrêt des travaux de construction dans l'Ohio d'une centrale nucléaire qui était presque terminée parce que les lois sur la sécurité nucléaire avaient été systématiquement ignorées. À l'issue d'enquêtes approfondies déclenchées par les révélations des dénonciateurs, les propriétaires de la centrale nucléaire formèrent une centrale thermique qui fonctionne maintenant en toute sécurité » (Cantin, 2005, p. 62).

Dans la plupart des lois étatiques, il est illégal pour un employeur de licencier un salarié qui a dénoncé des conduites illégales dans son entreprise. Pour prouver la violation de la loi sur le *whistleblowing*, le salarié doit montrer :

- 1) qu'il s'est engagé dans une conduite statutairement protégée (ex. : harcèlement) ;
- 2) que l'employeur a pris des mesures à son encontre (ex. : licenciement) ;
- 3) qu'il existe un lien de causalité entre la conduite protégée et les mesures prises par l'employeur, c'est-à-dire que la dénonciation du harcèlement est la cause directe du licenciement du *whistleblower*.

Les *whistleblowers* peuvent alors poursuivre leur employeur pour « préjudice émotionnel » et demander des dommages et intérêts. En l'absence de loi fédérale ou étatique, rien n'empêche légalement une entreprise de mettre en place un système d'alerte éthique, notamment dans son code de bonne conduite. Le droit du travail, dont le contenu est limité tant sur le plan fédéral qu'étatique, non seulement ne s'oppose pas à la mise en place de tels dispositifs, mais peut même la favoriser dans certains états. Le salarié américain peut ainsi se retrouver devant un dilemme personnel : d'un côté l'obligation de dénoncer une malversation sous peine de sanction, d'un autre côté le risque de se faire licencier s'il la dénonce (absence de protection légale, preuves insuffisantes).

Selon une enquête sur l'alerte éthique menée par le Conference Board of USA, de nombreuses entreprises américaines ont un service téléphonique spécial permettant à leurs employés de signaler des fraudes. Cependant, une majorité de dirigeants estime que la crainte de représailles constitue un « problème de taille ». Seul un petit nombre d'entre eux estime qu'il règne au sein de leur société une culture permettant aux employés de parler librement.

Les récents scandales Enron, Worldcom... qu'ont connus les États-Unis donnent une nouvelle impulsion au *whistleblowing* qui devient un outil de prévention des risques comptables et financiers dans l'entreprise. Ainsi, le Congrès américain adopte, en juillet 2002, la loi Sarbanes-Oxley, dite SOX. Elle impose notamment aux sociétés américaines (et à leurs filiales à l'étranger) ainsi qu'aux sociétés étrangères cotées à la Bourse de New York de mettre en place un code d'éthique et un système permettant aux salariés de rapporter anonymement les fraudes et malversations comptables et financières dont ils ont connaissance (voir encadré 15).

ENCADRÉ 15

LE WHISTLEBLOWING DANS LA LOI SARBANES-OXLEY

SECTION 301 – PUBLIC COMPANY AUDIT COMMITTEES

(AMENDING SECTION 10A (M) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934)

Traduction libre

(4) RÉCLAMATIONS – Tout comité d'audit doit établir des procédures concernant :

(A) la réception, la conservation et le traitement des réclamations reçues par l'émetteur concernant des questions de comptabilité, de contrôle interne de comptabilité et d'audit, et

(B) la transmission par les employés de l'émetteur, de façon confidentielle et anonyme, de leurs préoccupations relatives à des points douteux de comptabilité ou d'audit.

(Cercle d'éthique des affaires, 2005, p. 12.)

La loi SOX prévoit que toute personne qui prend des mesures à l'encontre d'un salarié pour l'empêcher de fournir des informations exactes aux autorités légales encourt une peine de prison de 10 ans et une amende de 250 000 \$.

Il est encore un peu tôt pour évaluer le champ d'application de la loi. Une étude de 2003 réalisée auprès de 373 entreprises américaines cotées donne les résultats suivants :

- 79,2% ont un système de *whistleblowing*
- 33,1% en ont confié la gestion à des prestataires extérieurs
- 90% permettent une dénonciation anonyme et suivent la gestion des plaintes.

(Source : Adam, *Le Monde*, 11 octobre 2005.)

L'approche américaine s'inscrit dans un contexte historique qui n'est pas le nôtre. Elle est fondée sur un contrat individuel entre le citoyen et l'État qui l'incite à protéger et contrôler les agissements contraires à l'intérêt collectif. Le *WANTED* (voir *Lucky Luke et les Dalton* et autres BD et westerns) qui a créé la « profession » de chasseurs de primes dans les États-Unis du XIX^e siècle illustre historiquement l'état d'esprit américain. La dénonciation est ainsi considérée comme un devoir, c'est une démarche socialement correcte. Le citoyen n'a pas le droit de se taire, contrairement au droit français (sauf exceptions énumérées par les codes de droit).

L'histoire de la société française est différente. Elle s'est construite à partir d'une pyramide hiérarchique (féodalité, monarchie absolue, centralisme jacobin...) et des dénonciations dramatiques (Terreur, Commune de Paris, ou collaboration). Ainsi, la dénonciation à l'autorité est considérée comme une trahison. À l'école, le rapporteur ou le « cafteur » est mis à l'index par ses camarades. Dans le Milieu, le « mouchard » (ou l'indic) est assassiné. « Dénoncer, c'est mal. »

Ainsi, le *whistleblowing* révèle une véritable opposition culturelle : « Acte quasi héroïque à forte valeur éthique, élément de la réussite de l'entreprise dont chaque salarié serait le garant pour les uns (Américains), la dénonciation est acte d'infamie, d'ignominie pour les autres (Français) » (Eliet, 2004).

Cependant, la dénonciation est connue de la législation française, non pas sous forme d'une loi générale, mais comme une faculté ou une obligation de dénoncer des risques ou des faits illégaux dans certaines circonstances.

2.2.3. L'alerte éthique en droit français

Ainsi, il existe en droit pénal français de nombreuses dispositions qui intègrent la dénonciation comme source d'informations, permettant de lutter contre la criminalité :

- L'article 341-1 dispose que chacun doit dénoncer la préparation ou la commission d'un crime dont il aurait eu connaissance.
- L'article 334-3 oblige chacun à révéler les mauvais traitements ou atteintes sexuelles sur des mineurs de moins de 15 ans ou des personnes faibles aux autorités judiciaires.

Depuis la loi du 9 mars 2004, les « repentis » (ceux, par exemple, qui ont dénoncé à la justice leurs complices) peuvent bénéficier d'une substantielle réduction de peine.

Par ailleurs, les agents de l'État, aux termes de l'article 40 du Code de procédure pénale, ont une obligation de dénonciation des crimes et délits dont ils pourraient avoir connaissance dans l'exercice de leur fonction.

Les commissaires aux comptes doivent également révéler les faits délictueux dont ils ont eu connaissance à l'occasion de l'exercice de leur profession. Les banquiers, les notaires, les professionnels de la finance et les avocats ont l'obligation de déclarer leurs soupçons, en matière de blanchiment, à un service spécialisé, Tracfin.

Également, en droit du travail, le salarié doit signaler au chef d'entreprise toute situation qui présente un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé. Ceux qui auraient dénoncé des faits de discrimination, de harcèlement sexuel ou moral au travail, bénéficient d'une protection. Toute sanction ou tout licenciement qui les frapperaient seraient nuls de plein droit.

L'alerte éthique existe donc déjà dans le droit français, mais elle reste ponctuelle et d'introduction relativement récente. La culture d'un pays ne se modifie pas par décret. Cependant, l'alerte éthique est considérée comme un outil de bonne gouvernance par certaines entreprises et comme un moyen d'expression des salariés sous réserve de déterminer les limites de son utilisation.

Prévenir plutôt que guérir, c'est ainsi que ce nouvel outil s'inscrit dans l'optique d'une meilleure prévention des risques, de gestion des conflits d'intérêts et de protection au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Ainsi, à la Bourse européenne Euronext, la direction des ressources humaines présente à son personnel l'alerte éthique comme une mesure de bonne gouvernance, car « c'est un contrôle interne qui vise un domaine précis, c'est une exigence de notre environnement professionnel, c'est une leçon tirée du passé récent et c'est une protection supplémentaire des salariés ». La formule retenue par Euronext est : « Euronext s'engage, le salarié reste libre. »

Cette manière de penser la gouvernance d'entreprise peut assurer un fonctionnement harmonieux de l'entreprise dans le respect des trois composantes de la responsabilité sociale de l'entreprise : efficacité économique, équité sociale et protection de l'environnement. « La RSE doit être le cadre naturel des procédures d'alerte, le seul capable de leur donner sens. »

Mais les entreprises ont-elles une réelle volonté d'accroître la prévention dans le domaine de la fraude ? Une enquête de PWC (2005) révèle, que, dans

les deux ans à venir, les systèmes de *whistleblowing* resteront marginaux (16 %) dans les mesures prises par les entreprises qui croient davantage à l'efficacité des codes de conduite (38 %) et encore plus au contrôle interne (62 %). Cependant, entreprises et syndicalistes considèrent que l'alerte éthique peut être un outil au service de la liberté d'expression des salariés.

Le droit d'expression des salariés est reconnu par le Code du travail (art. L 461-1) sous forme d'un droit direct et collectif, sur des domaines limités (organisation et conditions de travail). Quant à la liberté d'expression individuelle du salarié, elle trouve sa source dans la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 ainsi que dans l'article 10 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme. Le salarié peut donc donner l'alerte seul ou au travers de différentes instances sociales de l'entreprise (délégués du personnel, CHSCT, comité d'entreprise).

Mais « il ne paraît pas possible, souligne le CEA (2005, p. 36), pour un salarié, dans les cadres légaux existants, d'alerter sur des possibles fraudes, manipulations comptables, actes de corruption, déviations de comportements individuels... ». L'alerte éthique fondée sur la liberté d'expression a donc sa place, mais elle ne constitue qu'un outil qui ne doit pas faire double emploi avec les dispositifs existants, ni provoquer un délit d'entrave²⁶.

Les syndicats se montrent certes prudents, mais non hostiles. « Si l'on peut s'accorder sur le droit ou le devoir pour les salariés de lancer une alerte, écrit François Fayol (2005, p. 39), secrétaire général de la CFDT Cadres, il faut être extrêmement prudent en ce qui concerne la traduction concrète de ces principes en termes de procédure... La tentation existe pour certaines directions d'en faire un "service de renseignements généraux" utilisable contre les salariés, quand le système devrait au contraire permettre de garantir leur liberté d'expression en améliorant la prévention des risques dans l'entreprise. » Le syndicaliste insiste sur la nécessité d'assurer légalement la protection interne du salarié. Pour Bernard Saincy, secrétaire national CGT, « un tel système doit permettre d'éviter qu'un salarié se voie imposer par sa hiérarchie de faire des actions contraires à l'éthique et aux valeurs de l'entreprise ». Bernard Vallette, secrétaire national CEE-CGC, confirme que « les syndicats doivent être associés à la mise en place de ces systèmes, pour rassurer les salariés notamment ».

26. Délit d'entrave: action délictueuse qui porte atteinte au fonctionnement régulier des instances représentatives du personnel. Il est puni d'un an d'emprisonnement et/ou d'une amende de 3750 euros.

En droit français la liberté d'expression du salarié, consubstantielle de la protection de ses droits et libertés, implique la liberté de se taire. En effet, le Cour de cassation (Ch. soc., 26 octobre 2005, n°03-41796) affirme que « de la part d'un employeur, obliger un salarié à émettre une opinion ou à prendre une position publiquement porte atteinte à la liberté d'expression de l'intéressé, ce dont il résulte que le défaut d'obtempérer n'est pas fautif ». À la même époque le ministère de l'Emploi avait adressé une lettre à la CNIL où il soulignait que « l'utilisation des dispositifs d'alerte ne doit pas faire l'objet d'une obligation, mais d'une simple incitation [...] ». Rendre obligatoire la dénonciation revient donc à transférer sur les salariés la charge de l'employeur en matière de respect du règlement intérieur ». La lettre du ministère ajoute : « On peut également estimer que l'obligation de dénonciation serait contraire à l'article L. 120-2²⁷ du Code du travail en tant que sujétion non proportionnée à l'objectif à atteindre. »

La CNIL²⁸ a donc récemment pris position sur l'utilisation de l'alerte éthique dans les organismes publics et privés. Pourquoi la CNIL ? Autorité indépendante, elle est chargée d'informer, de garantir le droit d'accès, de recenser les fichiers contenant des données personnelles, de les contrôler et de les réglementer, conformément à la loi Informatiques et libertés du 6 janvier 1978.

Deux délibérations du 26 mai 2005 de la CNIL, consécutives à une saisine du comité d'entreprise, ont refusé d'autoriser des dispositifs de « lignes éthiques » au sein des entreprises McDonald's France et CEAC. La première demandait l'autorisation de mettre en place un « dispositif d'intégrité professionnelle » s'inscrivant dans le cadre du « code éthique » du groupe international. Ce dispositif devait permettre à une partie des salariés français (collaborateurs du siège et cadres des 175 restaurants, soit au total environ 1 000 personnes) d'alerter, par courrier postal ou par télécopie, la société mère américaine sur les comportements de leurs collègues de travail « supposés contraires aux règles légales françaises ainsi qu'au code d'éthique ».

La seconde, émanant de l'entreprise CEAC²⁹, souhaitait mettre en place une *hotline* (ligne téléphonique dédiée) à destination de ses 1 500 salariés.

27. Art. 120-2: Nul ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives de restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

28. Commission nationale de l'informatique et des libertés.

29. CEAC: Compagnie européenne d'accumulateurs.

La *hotline* avait une double utilité : répondre aux exigences de la loi SOX auxquelles était soumise la maison mère américaine (Exide) et permettre aux salariés d'alerter les dirigeants du groupe sur les éventuelles violations des principes en vigueur dans l'entreprise (règles de conduite éthique ou commerciale) ou des lois en vigueur, l'anonymat de l'appelant était garanti s'il le souhaitait.

Dans les deux cas, la CNIL a émis des réserves de principe à la mise en place de tels dispositifs, notamment : l'anonymat ne peut qu'encourager un système organisé de délation professionnelle ; le dispositif est « disproportionné au regard des objectifs poursuivis » ; la commission a également invoqué le délit d'entrave ; enfin, les employés objets de ces signalements ne sont pas informés des données les concernant dès leur enregistrement.

Sur les fondements de ces deux délibérations, le tribunal de grande instance de Libourne (référé du 15 septembre 2005 CE Bsn Glasspack, syndicat CGT/Bsn Glasspack) a ordonné, en référé, le retrait immédiat d'une procédure de « numéro vert éthique ». Cependant, consciente des difficultés suscitées par ses décisions, au regard notamment de l'application de la loi SOX³⁰, la CNIL a alors entamé des échanges avec la Securities and Exchange Commission³¹ (SEC), les ministères français concernés, les représentants des entreprises et les organisations syndicales. À l'issue de cette phase de concertation, la CNIL a adopté le 10 novembre 2005 un « Document d'orientation pour la mise en œuvre de dispositifs d'alerte professionnelle », complété par une délibération du 8 décembre 2005, parue au *Journal officiel* du 4 janvier 2006 qui définit ainsi les conditions « acceptables » de la mise en place de cette alerte :

- Restreindre les dispositifs d'alerte au domaine comptable, bancaire, au contrôle des comptes et à la lutte contre la corruption ;
- Décourager les dénonciations anonymes ;
- Mettre en place une organisation spécifique pour recueillir et traiter les alertes de manière confidentielle (groupe réduit dans l'entreprise ou prestataire extérieur) ;
- Garantir le droit des personnes : conformément à la loi Informatique et libertés, le salarié incriminé a le droit « d'accéder aux données le

30. Les entreprises françaises cotées sur une Bourse américaine ou les filiales d'entreprises elles-mêmes cotées aux USA se trouveraient alors dans l'impossibilité de se mettre en conformité avec la loi SOX. Elles pourraient, *de facto*, se voir retirer de la cotation de la Bourse de New York.

31. SEC : Autorité américaine de régulation des marchés boursiers.

concernant et d'en demander la rectification ou la suppression» dès que les preuves ont été conservées.

Les entreprises qui respecteront ces conditions bénéficieront d'une procédure simplifiée d'autorisation unique auprès de la CNIL, au lieu d'un agrément au cas par cas. Cette décision permet aux entreprises concernées de se mettre en conformité avec la loi SOX, mais en même temps son champ d'application est réduit et les déclencheurs d'alerte ne sont pas protégés. Si le dispositif d'alerte envisagé par l'entreprise dépasse le cadre fixé par la CNIL, l'autorisation ne sera pas automatique et elle nécessitera un dossier complet de déclaration classique qui fera l'objet d'un examen par la commission.

La CFDT Cadres partage la philosophie du document mais «regrette cependant la non-reconnaissance du dialogue social et le champ restrictif de l'alerte professionnelle retenue par la CNIL». Elle souhaite également la protection par la loi de la démarche du lanceur d'alerte et la création légale d'une «clause de conscience», permettant à un cadre ayant connaissance d'un comportement répréhensible de son entreprise d'en démissionner avec des garanties identiques à celles d'un licenciement. Enfin, c'est notamment en s'appuyant sur la loi Informatique et libertés et sur la délibération du 8 décembre 2005 de la CNIL que la chambre sociale de la Cour de cassation a, par l'arrêt n° 2524 du 8 décembre 2009, encadré la mise en œuvre de la procédure d'alerte en jugeant illégal un dispositif d'alerte professionnelle chez Dassault Systèmes.

2.2.4. Comment faire fonctionner l'alerte éthique en France dans des conditions acceptables par l'entreprise et ses partenaires sociaux

La CFDT Cadres, en partenariat avec différentes écoles et une université nantaises³², a réalisé une enquête³³ sur la responsabilité sociale des entreprises. Cette étude a concerné 465 étudiants entre le 4 mars et le 30 avril 2005. Elle fait apparaître que, face à des situations concrètes, les étudiants privilégient la recherche d'un compromis dans le cas d'un harcèlement moral (50 %), avant l'alerte des supérieurs. En cas de risque majeur d'accidents

32. Écoles nantaises ayant participé à l'enquête : Audiancia, École des mines, université de Nantes (faculté des sciences économiques et gestion, IAE), École centrale de Nantes, École supérieure du bois, ICAM et CESI.

33. Une synthèse des premiers résultats se trouve sur le site suivant : www.cadres-plus/pdf/public/resultats_enquete-responsabilite.pdf.

du travail pour tenir les délais exigés par un client, les étudiants ordonnent aux membres de l'équipe de ne pas s'exposer (46 %) ou recherchent une solution de compromis (34 %). S'il s'agit de corruption en interne, 53 % des étudiants la refusent et 23 % alertent leurs supérieurs, la direction du personnel ou les représentants du personnel.

Au-delà du dispositif technique préconisé aujourd'hui par la CNIL, il faut faire de l'alerte éthique un outil de prévention de situations potentiellement dangereuses dans l'entreprise, mais également un élément moteur du dialogue dans l'entreprise. Ceci implique que la mise en place d'un tel dispositif doit, d'une part, être négociée avec les partenaires sociaux et, d'autre part, être « inscrit(e) dans une démarche globale de l'entreprise ». La protection du déclencheur d'alerte reste le problème central de l'efficacité du système. Sous quelles formes ? Une nouvelle loi, un code éthique, un droit de retrait ou encore une clause de conscience, ces formes pouvant être complémentaires. Il reste cependant indéniable que, tant que le salarié se trouvera pris entre une logique éthique (dénoncer les mauvais comportements de son entreprise) et une logique d'intérêt (la peur des représailles), le *whistleblowing* n'entrera pas dans les entreprises, quelle que soit leur nationalité. L'objectif doit être dans un premier temps de développer, en prenant probablement modèle sur les dispositions de la CNIL, un « modèle européen de *whistleblowing* ». L'alerte éthique n'aura de sens, quels que soient les problèmes culturels, que dans une entreprise qui aura mis l'éthique au cœur de sa stratégie.

3. UN INTÉRÊT BIEN COMPRIS

« Le travail ne fait pas le bonheur mais il y contribue », tel est le titre d'un article rédigé par Baudelot et Gollac (1997), qui constatent que le travail n'a pas disparu, mais que sa conception s'est modifiée. Quelques gourous provocateurs ont cependant annoncé la fin du travail (Rifkin, 1995), d'autres que le travail était une valeur en voie de disparition (Méda, 1995) ou encore qu'il faudrait bientôt le partager (Aznar, 1993). Rappelant que travail et citoyenneté, emploi et dignité sont indissociables, des auteurs dénoncent ce partage ou cette disparition comme une idée fautive et utopique (Schnapper, 1997). Dans nos sociétés, le travail demeure un motif d'épanouissement pour l'individu, même s'il n'en est pas l'unique source. Des études psychosociologiques sur le chômage ont montré que ce n'est pas tant

la baisse de son revenu qui importe au chômeur que la perte de son statut social, qui en fait un individu sans lien social (Scheuer, 1992). L'éthique peut ainsi devenir un outil d'implication du personnel dans l'entreprise.

3.1. Pour quoi travaillons-nous ?

Pour quoi travaillons-nous ? Pour une rémunération qui nous permet de vivre décemment, d'assurer nos besoins physiologiques ainsi que des besoins supérieurs (matériels et/ou intellectuels). Aujourd'hui, les salariés ont de nouvelles aspirations, liées à un monde en perpétuel changement. Ils attendent davantage d'autonomie, de responsabilité dans leur travail tout en restant très attachés à la sécurité de l'emploi. De leur côté, les entreprises ont progressivement modifié leur comportement face aux nouvelles exigences de leur personnel. La stratégie managériale dans les relations humaines ne se conçoit plus à partir d'une structure très hiérarchisée, reposant sur la discipline et l'obéissance, mais d'une structure matricielle, reposant sur la motivation, la satisfaction au travail, voire l'implication dans l'entreprise.

Les caractéristiques de ces trois concepts, respectivement dans les années 1930 (École des relations humaines) pour la motivation, dans les années 1960-1970 pour la satisfaction et dans les années 1980 pour l'implication sont présentées dans le tableau 8 que nous empruntons à M. Thévenet (1986).

La motivation est dynamique, mais elle ne se décrète pas. L'entreprise ne peut que créer des situations où les individus pourront se motiver. Ainsi, la motivation au travail est décrite selon deux approches : les théories de contenu qui tentent de répondre à la question : Qu'est-ce qui motive les gens à travailler ? et les théories de processus (ou des attentes) qui répondent à la question : Comment les individus sont-ils motivés pour travailler ? La première approche a permis de structurer les politiques de rétribution, de donner des bases au management participatif ; la seconde montre que c'est par le processus de l'interaction de trois variables (expectation, instrumentalité et valence³⁴), non liées entre elles, que le comportement des salariés est déterminé. Ainsi, « la théorie des attentes » déclare que « l'être humain

34. Expectation (ou attente) : « ce que chacun se croit capable de faire, ce qu'il attend comme résultat probable de ses efforts ».

Instrumentalité : « probabilité perçue de recevoir telle récompense en accomplissant telle action ».

Valence : « valeur que représente telle récompense pour tel individu à tel moment de sa vie ».

agit en fonction des liens qu'il établit entre les efforts qu'il fait, les résultats qu'il obtient et l'intérêt personnel qu'il en retire» (Commeiras, 1994, p. 48).

Contrairement à la motivation, la satisfaction est un concept statique, un état subjectif qui répond à la conception que l'individu a du travail et des valeurs qui s'y rattachent : l'intérêt personnel, la juste rémunération, l'estime de soi, les conditions de travail satisfaisantes... Elle ne peut naître que de l'expérience puisqu'elle doit être confrontée aux résultats. Ce concept a donné lieu à de nombreuses expérimentations sur l'amélioration des conditions de travail.

Ainsi, la motivation comme la satisfaction se focalisent sur le contenu du travail, l'intérêt de la tâche, son autonomie... Aujourd'hui, ces théories sont en net recul, d'une part parce que le travail n'est plus le seul facteur de motivation, d'autre part parce que la satisfaction n'augmente plus de manière aussi importante. Le lien entre satisfaction, motivation et efficacité n'est plus aussi fort ; l'implication se substitue ainsi à ces deux concepts.

Il ne s'agit plus de considérer l'individu dans ses rapports avec le travail, mais avec l'organisation. L'implication «est caractérisée par trois facteurs : la croyance et l'acceptation des buts et des valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts supplémentaires pour contribuer à son succès et le désir d'y rester membre» (Porter, Mowday et *al.*, 1974). Le tableau 8 résume les effets positifs ou négatifs de l'implication sur les salariés et sur l'organisation.

Le lien entre effort et performance ne dépend pas uniquement de l'implication ; d'autres variables sont à prendre en considération telles que le poste de travail, les compétences, les facteurs de contingence (conditions de travail, système de récompenses), la rémunération... En effet, l'implication s'accompagne d'un calcul de l'individu qui compare sa contribution et sa rétribution.

Le premier facteur («croyance et acceptation des buts de l'entreprise»), qui caractérise l'implication, est conforme à notre vision de l'entreprise à travers le prisme de l'éthique et de la culture d'entreprise. Il crée des conditions favorables à l'implication.

Aujourd'hui, l'entreprise demande plus que l'implication, elle tente de «mobiliser l'être humain dans sa totalité» : désir, rêve, imagination, cœur, esprit critique. La pression idéologique est de plus en plus forte ; les dirigeants s'appliquent à développer un sentiment d'appartenance parmi

TABLEAU 8
LES EFFETS DE L'IMPLICATION

	Salarié	Organisation
EFFETS POSITIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Progression dans la carrière • Sentiment d'appartenance, de sécurité • Satisfaction non liée au travail (relations amicales, sentiment d'accomplissement...) • Passion pour le travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Performances économiques • Performances socio-économiques : <ul style="list-style-type: none"> – réduction du roulement du personnel – faible taux d'absentéisme et de retard
EFFETS NÉGATIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction de la flexibilité d'innovation • Problèmes de santé liés au stress et aux excès de travail • Tension dans les relations hors travail • Conflits personnels avec des collègues moins zélés • Incapacité de changer de poste ou d'organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Blocage de créativité, (retranchement dans les pratiques traditionnelles) • Dégradation du climat social, due aux conflits personnels

Source : adapté de Commeiras, 1994.

leur personnel. J.-P. Le Goff considère que la méthode employée est semblable à celle de F. W. Taylor : « Ce processus ne concerne plus seulement désormais le “savoir ouvrier”, mais les habitudes, les relations que les salariés tissent eux-mêmes de façon autonome au cours de leur activité. Les managers modernistes entendent désormais accaparer les espaces de liberté que se créent les salariés dans l'exercice de leur activité, pour les mettre au service de la productivité de l'entreprise et développer le sentiment d'appartenance » (Le Goff, 1995, p. 17). L'éthique mobilisatrice se substitue ainsi au paternalisme archaïque.

3.2. Coopération ou manipulation

À travers le « dilemme du Samaritain », Buchanan (1975) démontre que lorsque deux individus, dans une situation donnée, ont le choix entre l'altruisme et l'égoïsme, ils ont tout à gagner à être tous les deux altruistes. On peut appliquer cette stratégie à l'éthique dans le management des hommes. Si on admet que l'entreprise et ses salariés peuvent adopter un comportement éthique et que cela influence les résultats de l'organisation et sa répartition, les joueurs trouveront donc une utilité à adopter l'un ou l'autre comportement.

TABLEAU 9
LE DILEMME DU SAMARITAIN ET L'ÉTHIQUE

Politique du salarié	Politique du chef d'entreprise	
	Éthique	Non éthique
Éthique	1 (A_1, B_1)	2 ($A_2, 0$)
Non éthique	3 ($0, B_2$)	4 ($0, 0$)

(avec $A_1 > A_2$ et $B_1 > B_2$)

Les lettres A et B représentent d'abord pour l'entreprise, puis pour le salarié, les gains qu'ils retirent de l'interaction de leur comportement éthique ou non éthique. Quatre situations sont donc possibles :

1. Un comportement éthique réciproque : les deux parties sont gagnantes. Pour l'entreprise, cette situation assure, à travers la motivation, voire l'implication des salariés, la performance économique et sociale de l'entreprise. Quant aux salariés, ils sont récompensés par de meilleures rémunérations, des avantages sociaux.

2. Un premier comportement asymétrique : seul le salarié est éthique. Il se trouve alors lésé. En échange de son comportement, il ne percevra aucun avantage. Son patron ne lui fait pas confiance, mais la situation est instable : le patron peut devenir éthique ou le salarié devenir non éthique.

3. Un second comportement asymétrique : l'entreprise a un comportement éthique, mais le salarié ne suit pas. La situation sera favorable au salarié puisqu'il obtiendra des avantages sans donner de contrepartie. Le salarié n'a pas fait confiance à son patron, mais la situation est instable : le patron peut devenir non éthique ou le salarié devenir éthique.

4. C'est le statu quo. Aucune des parties n'a un comportement éthique. L'équilibre se réalise au niveau le plus bas.

Seule l'éthique réciproque permet la réalisation d'une situation optimale au sens de Pareto et est avantageuse pour les deux parties. Le dilemme réside donc dans le degré de confiance accordée à son partenaire, mais il peut être rompu si l'une des parties, le plus souvent le salarié, se croit manipulée.

3.3. L'éthique, un instrument de la «soumission librement consentie»

La Boétie démontrait déjà dans son *Discours de la servitude volontaire* (1576) qu'aucun pouvoir, si tyrannique soit-il, ne peut exister sans la complicité active des opprimés. La servitude se fonde sur un acte de consentement, elle ne peut être que volontaire. Beauvois et Joule (1999) expliquent aujourd'hui qu'on manipule plus efficacement autrui en s'appuyant sur son consentement plutôt qu'en le soumettant à la contrainte. Les auteurs utilisent la psychologie de l'engagement qui s'inspire de travaux expérimentaux menés aux États-Unis³⁵. Dans leur ouvrage, ils présentent cette théorie et un « ensemble de phénomènes (phénomènes d'amorçage, de pied-dans-la-porte, de porte-au-nez... » (voir encadré 16) qui nous montrent « comment on peut amener autrui à modifier ses comportements – et notamment à émettre des comportements qu'il n'aurait pas réalisés de lui-même – sans recourir à l'autorité, ni même à quelque stratégie persuasive, mais par des moyens détournés ».

L'homme n'adhère vraiment qu'à ce qu'il a librement consenti ; il n'est engagé par ses décisions et par ses actes que s'il a le sentiment d'avoir agi en toute liberté. Il existe aujourd'hui toutes sortes de techniques qui permettent de manipuler les gens. Les auteurs qualifient cette manipulation de « soumission librement consentie ». « Mais qu'on le veuille ou non, la

35. Voir notamment : C. Kiesler, J. Sakumura (1966), « A Test of a Model for Commitment », *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, p. 349-353, et S. Milgram (1974), *Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy.

ENCADRÉ 16

DÉFINITIONS DES PHÉNOMÈNES PSYCHOLOGIQUES CONDUISANT À LA SOUMISSION LIBREMENT CONSENTIE

⇒ amorçage : « Appâter le sujet par une proposition affriolante afin de l'amener à décider de faire ce qu'on souhaite le voir faire » (p. 55).

⇒ pied-dans-la-porte : « On extorque au sujet un comportement préparatoire non problématique et peu coûteux, évidemment dans un contexte de libre choix, et par conséquent dans des circonstances favorisant le libre choix » (p. 98).

⇒ pied-dans-la-porte avec demande implicite : variante de la précédente dans laquelle « il n'est plus explicitement demandé à quelqu'un de réaliser le comportement escompté, l'opportunité de le faire lui en étant seulement offerte » (p. 107).

⇒ porte-au-nez : « Formuler une requête trop importante pour qu'elle soit acceptée avant de formuler la requête qui porte sur le comportement attendu, une requête de moindre importance, et qui du coup aura plus de chance d'être honorée » (p. 147).

Source : R. V. Joule, J.-L. Beauvois, 2000.

manipulation peut être mise au service des causes les plus sombres comme des causes les plus nobles » (Beauvois et Joule, 2000, p. 7). Ils démontrent que l'influence consiste à aider le manipulé à créer une situation qui le conduira à agir d'une certaine manière. Même si les intentions du manipulateur sont perverses, c'est de toute façon à la personne manipulée qu'appartient la décision et elle en est consciente.

La situation du salarié dans l'entreprise peut être analysée comme une situation de « soumission librement consentie » au sens de Beauvois et Joule. Ainsi, lorsque l'organisation tente de développer un consensus autour d'un projet partagé, elle utilise ces pratiques psychologiques qui permettent d'obtenir la soumission de ses acteurs, c'est-à-dire l'adhésion à ce projet, tout en déclarant aux salariés qu'ils sont libres de s'engager ou non. Les relations professionnelles sont déjà légalement (contrat de travail) des relations de dominant à dominé. Si le premier veut obtenir quelque chose du second, il peut y parvenir par l'exercice légitime de son pouvoir, mais dans beaucoup d'organisations ce dispositif apparaît suranné. Le dominant dispose de méthodes plus acceptables qui donnent à croire aux dominés qu'ils sont engagés dans le processus de décisions, de surcroît en toute liberté. Le pouvoir pur et dur crée un sentiment d'arbitraire ou d'incontrôlabilité des

événements alors que le pouvoir exercé grâce à la manipulation développe chez le dominé un sentiment d'autonomie et de responsabilité. Il exécute ce que son supérieur hiérarchique avait prévu, mais en ayant le sentiment d'avoir participé librement à la décision ; il est donc engagé dans l'action.

« C'est le sentiment de liberté qui nous engage et rend possible la rationalisation des conduites et des pratiques, l'intériorisation des valeurs sociales et évidemment la réalisation de ces comportements coûteux dont nous nous serions bien passés mais qu'on attend de nous » (*ibid.*, p. 223). Le paternalisme, puis l'éthique dans l'entreprise peuvent être considérés comme des instruments permettant de mettre en œuvre les processus cognitifs de la « soumission librement consentie ». En adhérant aux valeurs de l'entreprise et en les intériorisant (phénomène de pied-dans-la-porte avec demande implicite) : honnêteté, fidélité, loyauté, solidarité, confiance... (qui pourrait les refuser ?), les salariés s'engagent à les respecter, mais la manipulation va plus loin (« escalade d'engagements »), en radicalisant progressivement les bons comportements.

Les chartes éthiques constituent un bon exemple de cette « soumission librement consentie ». Elles indiquent aux salariés comment ils doivent se comporter pour respecter les valeurs de l'entreprise auxquelles ils ne peuvent qu'adhérer, mais elles concluent toujours de la même manière, telles les AGF : « Le (projet) comprendre, l'adopter, le vivre et le réaliser relèvent de la libre détermination de tous ceux qui travaillent aux AGF », ou encore Control Data qui, après avoir donné ses directives, insiste sur « l'indépendance de pensée, d'interrogation et de jugement » de ses salariés.

Mais la manipulation par l'éthique est-elle elle-même éthique ? On peut lui reprocher de ne pas expliquer pourquoi les individus agissent de cette façon, son manque de transparence, mais le problème le plus grave n'est pas là. La manipulation ne peut être efficace que si l'homme a un sentiment, voire une illusion de liberté. Dans l'entreprise, on peut se demander si la fin justifie les moyens tout en se posant le problème de la valeur des moyens. Tout dépend finalement de la cause pour laquelle on œuvre ; la valeur de la cause peut justifier les moyens. Amener par manipulation les salariés à respecter les consignes de sécurité est une cause louable, mais les faire travailler 45 heures en les payant 40 est plus contestable.

En dernier ressort, le salarié, conscient de cette manipulation et la refusant, peut y échapper puisqu'il est toujours libre de démissionner. Cette liberté est illusoire si le marché du travail lui est défavorable.

TROISIÈME PARTIE

L'ÉTHIQUE ET LE BUSINESS

L'applicabilité de la responsabilité à l'entreprise suppose de concilier l'agir éthique et les conditions de maintien et d'évolution sur le marché, en l'occurrence la réalisation du profit. La notion de *Business Ethics* traduit de manière générale les tentatives de conciliation. Différentes appellations se relaieront, avec une signification légèrement différente, sous l'acronyme CSR (initialement *Corporate Social Responsibility*, puis *Corporate Social Responsiveness*, jusqu'à la conception très normative récente de *Cosmos, Science, Religion* pour traduire l'acronyme CSR). Un des enjeux essentiels de ces transformations est le degré de normativité du concept de responsabilité de l'entreprise. Pour présenter les choses de manière très schématique, s'opposent des partisans d'une vision normative du rôle éthique de l'entreprise dans la société, reléguant ainsi le profit à un objectif second, aux partisans d'une conception de la gestion de l'éthique en vue du profit. Si ces deux mouvements se rejoignent actuellement dans une conception de l'entreprise comme nœud d'interactions entre des parties prenantes, le sens à donner à une approche par les parties prenantes reste néanmoins tributaire du degré de normativité sous-jacent.

Quoi qu'il en soit, la réflexion sur les relations entre le business et l'éthique s'est accompagnée de multiples analyses visant à évaluer la responsabilité de l'entreprise. L'agir éthique a donné lieu à diverses évaluations, soit de l'agir de l'entreprise, soit de l'agir au sein de l'entreprise.

L'ENTREPRISE ET L'ÉTHIQUE

Les pratiques d'évaluation se sont développées notamment par le biais d'agences spécialisées. La notation extra-financière est devenue le fer de lance de l'évaluation éthique. Si l'unité des critères et des définitions n'est pas encore acquise, des constantes reviennent dans les pratiques.

La responsabilité sociale de l'entreprise et les parties prenantes

Les entreprises, comme l'État, du fait de leur rôle central dans la société sont de plus en plus tenues pour responsables, et leurs responsabilités se multiplient. Pourtant, la responsabilité de l'entreprise n'est pas une question nouvelle. Dès les années 1930, la responsabilité des hommes d'affaires et la fonction morale des dirigeants d'entreprise deviennent un sujet d'analyse (Berle et Means, 1932 ; Barnard, 1938). Les dirigeants ont pour tâche de créer des codes moraux au sein de l'entreprise ou de favoriser l'émergence d'un climat social adéquat à l'apparition de règles morales de conduite.

Bien sûr, les relations entre industrie et éthique étaient déjà présentes dans la réflexion de certains auteurs, comme par exemple A. Marshall. Ce dernier analysait les relations entre la structure industrielle d'un pays et l'éthique de sa population. Dans un texte du 17 novembre 1875¹, il décrit l'influence de la forme du développement industriel aux États-Unis et en Europe de l'Ouest sur l'éthique prédominant dans les deux régions. Mais c'est essentiellement à partir du milieu des années 1950 que la réflexion sur la responsabilité de l'entreprise semble se développer rapidement². Elle donnera naissance à la notion de *Corporate Social Responsibility*. Les réflexions sur la responsabilité de l'entreprise ouvriront alors la voie à une reformulation radicale de la notion d'entreprise. Cette dernière n'est plus une entité fermée sur elle-même avec un ensemble d'objectifs économiques, elle est une entité ouverte sur l'extérieur en relation avec des parties pre-

1. Lecture au Cambridge Moral Science Club on American Industry d'un texte intitulé *Some Features of American Industry*.

2. Voir par exemple Bowen (1953), Drucker (1954), Davis (1960), Mason (1960), Eells et Walton (1961), McGuire (1963), Cheit (1964), Elbing et Elbing (1964), Greenwood (1964), Davis et Blomstrom (1966).

nantes. L'extension du champ de la responsabilité conduira même certains à substituer le concept de valeur *partenariale* à celui de valeur *actionnaire* de l'entreprise.

1. LE DÉVELOPPEMENT DE LA *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY*

La notion de *Corporate Social Responsibility* se développe à partir des années 1950. Cette période est marquée par un manque véritable de consensus sur la signification de ce concept, tout en admettant que le profit n'est plus l'unique objectif de l'entreprise. Les modèles se développent d'abord de manière diversifiée avant d'être réunis dans des synthèses conceptuelles les rendant compatibles.

1.1. Un développement diversifié

Les réflexions sur la responsabilité de l'entreprise qui naissent dans les années 1950 donnent lieu à de vives controverses entre les partisans d'une forme de contrat entre la société et les entreprises et les partisans de la « main invisible ». Pour les premiers, un contrat implicite serait établi, tenant compte de l'environnement social, voire écologique, des firmes, en contrepartie de la production et du profit. Autrement dit, faire du profit ne peut se réaliser sans responsabilités et ces responsabilités ne sont pas seulement économiques. Au contraire, pour les seconds, la main invisible et le marché assureraient l'équilibre économique et l'optimum social. Aucune responsabilité, hormis les responsabilités économiques, ne peut être associée à l'entreprise.

Les années 1970 marqueront d'une certaine manière une rupture. La virulence des attaques et contre-attaques sur le thème de l'existence ou de l'absence de responsabilité en dehors de faire du profit s'atténuera et laissera place à un débat interne parmi les analystes favorables au cadre de réflexion sur la responsabilité. Ce nouveau débat porte sur la manière d'aborder cette responsabilité. Doit-elle être centrée sur les motivations ou au contraire sur les actions des firmes ?

1.1.1. La responsabilité du businessman avant celle de l'entreprise

L'entrée dans le xx^e siècle est marquée par de profonds changements dans le monde de l'entreprise. L'organisation de l'entreprise se transforme sous l'impulsion de la séparation entre propriété et management, la dispersion de l'actionnariat³ et la professionnalisation du management. Ces transformations jouent un rôle essentiel dans l'apparition d'une réflexion sur la responsabilité de l'entreprise (Heald, 1961). Mais à cette époque, la question est plutôt celle de la responsabilité des dirigeants. Au cœur de cette réflexion apparaît la notion de *trusteeship*, de contrat implicite entre l'entreprise et la société qui donne de fait une responsabilité aux dirigeants. Des grands dirigeants de l'époque, tels Chester Barnard, Henry Ford ou Alfred Sloan, développent des discours dans ce sens.

Avec la crise des années 1920-1930, puis la Seconde Guerre mondiale, le thème s'éclipse. Il reviendra en force après la Seconde Guerre mondiale, à la fois comme outil de légitimation du capitalisme et comme préoccupation sous l'impulsion de mouvements religieux. Les grands patrons n'hésitent pas à nouveau à s'exprimer sur leurs responsabilités, tels Abrams (1951), dirigeant de la Standard Oil Company, Randall (1952), dirigeant de l'Inland Steel Company, ou encore Richard Eells (1956), dirigeant de General Electric.

Une série d'articles et ouvrages marque alors l'entrée de la question de la responsabilité du manager dans le monde académique. Un des plus importants est certainement le livre de Bowen (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, commandité par une organisation religieuse, le Department of the Church and Economic Life, un comité d'étude de la très imposante fédération des Églises du Christ en Amérique (*Federal Council of the Churches of Christ in America*). L'article du rabbin Louis Finkelstein paru dans le magazine *Fortune* en 1958 et portant sur le manque de préoccupation éthique des hommes d'affaires aura aussi une répercussion très importante. Suivront un article et un ouvrage de Raymond Baumhart (1961, 1968) de portée académique consacrés à l'éthique des hommes d'affaires, dans lesquels il montre, sur la base d'entrevues, que les décisions économiques ne sont pas prises en fonction du seul profit mais que des considérations morales les guident également.

3. Le fait que les actionnaires deviennent dispersés et anonymes constitue un enjeu toujours d'actualité. Voir par exemple l'article de Fasterling (2007).

En 1968 éclate le scandale Goodrich, un des premiers grands scandales dans le milieu des affaires aux États-Unis (Dion, 2007)⁴. Le laboratoire testant les freins devant équiper les chasseurs de l'Air Force américaine est suspecté de fraude. Il aurait fourni des résultats « complaisants » pour la société chargée de les fabriquer alors que la vie des pilotes, mais aussi d'autres personnes, était en danger. Ce scandale soulève une question remarquable. Ce n'est pas seulement le dirigeant qui est impliqué, mais aussi des employés. La culture organisationnelle a favorisé la déresponsabilisation des salariés et conduit à l'acceptation de la fraude par les employés eux-mêmes. Ce cas apparaît emblématique parce qu'il repositionne du même coup la question de la responsabilité. Elle ne peut se limiter à celle du dirigeant et implique l'ensemble de l'organisation, donc l'entreprise.

1.1.2. Une responsabilité fortement contestée

Les premières analyses reposent sur l'idée d'un « contrat implicite » entre la société et l'entreprise. La première remet à la seconde le pouvoir de dégager des profits et de réaliser la production, mais, en contrepartie, cette dernière doit se montrer responsable envers la collectivité. Cette responsabilité ne porte pas seulement sur la production et le profit, mais aussi sur les conditions de leur réalisation. Ces activités doivent s'accomplir tout en travaillant à améliorer la situation de chacun et de tous.

Ce contrat établit des obligations pour la firme envers la société, en raison du rôle central qu'elle est amenée à exercer dans la sphère économique et sociale, et qui lui est délégué. Sa politique peut en conséquence être sanctionnée par la collectivité qui veille au respect de ses obligations. Ces obligations, outre les obligations économiques de produire et de réaliser du profit, peuvent prendre la forme de contraintes juridiques. Ainsi, le cadre juridique ne serait que l'expression d'obligations liées au contrat implicite. Bien sûr, les sanctions associées au cadre légal sont variées, mais au-delà une forme particulière de contrôle de l'entreprise s'effectue à travers les groupes de pression. Ces groupes sont l'expression d'une certaine représentativité de la collectivité.

Cependant, les responsabilités de l'entreprise ne s'arrêtent pas là. Dès les années 1960, McGuire (1963) suggère que la responsabilité de l'organisation

4. Pour une bonne présentation de l'évolution de l'éthique des affaires aux États-Unis voir aussi cet article.

n'est pas seulement faite d'obligations économiques et légales, mais également d'obligations éthiques. Elles doivent être prises en compte dans les décisions de l'entreprise au même titre que les autres. Mais cette responsabilité morale pose un problème d'interprétation. Elle peut être perçue soit comme le sens du devoir envers le reste de la société et s'impose alors comme contrainte internalisée, soit comme un comportement volontaire, et à ce titre se détache du caractère obligatoire du devoir pour entrer dans une catégorie d'action philanthropique. Ce n'est qu'avec les années 1970 et le premier modèle de responsabilité de l'entreprise qu'une distinction claire sera établie entre les deux formes.

Le concept de responsabilité de l'entreprise connaît durant cette période des attaques virulentes en particulier de la part de Th. Levitt (1958) et M. Friedman (1962, 1970). Selon eux, la doctrine de la responsabilité morale de l'entreprise est fondamentalement subversive. Elle induit un centralisme et ruine les fondements de la société capitaliste libérale. La seule responsabilité de l'entreprise consiste à faire du profit. La « main invisible » se charge d'harmoniser les intérêts de tous. Supposer une responsabilité de l'entreprise apparaît dans cette thèse comme un détournement d'objectif par rapport à la quintessence des firmes qui est la réalisation du profit. Renoncer à cette finalité aboutit à scléroser la société en abolissant la concurrence. Cette thèse rejette toute forme de contraintes autres qu'économiques qui pourraient s'imposer à la firme. Elle rejoint d'une certaine manière celle de l'inefficience de l'altruisme sur le marché qui sera développée par la suite (Becker, 1978 ; Mahieu et Rapoport, 1998).

Néanmoins, plusieurs arguments peuvent être avancés à l'encontre de la thèse de la main invisible. D'abord ces attaques sur la responsabilité de l'entreprise supposent implicitement une information parfaite. Dès qu'il existe une asymétrie de l'information entre le vendeur et l'acheteur, la relation de marché peut nécessiter le développement de codes éthiques pour rendre la relation viable (K. J. Arrow, 1973). Par ailleurs, le débat entre Alchian (1950), Friedman (1953) et Winter (1987) montre que, en situation d'information incertaine, la sélection naturelle des firmes par le marché ne passe pas automatiquement par la maximisation du profit. Alchian introduit les principes de l'évolution biologique et de la sélection naturelle dans l'analyse économique des firmes sur le marché. Dans ce contexte, les firmes ne maximisent plus le profit, elles définissent simplement des règles de conduite qui permettent d'obtenir un profit satisfaisant. Friedman réagira à cet argument en affirmant qu'un comportement trop éloigné de la règle

de maximisation ne laisserait que peu de chances aux firmes ayant adopté ce comportement de rester longtemps sur le marché. Finalement, Winter (1987) affirme que dans le processus de sélection biologique les changements s'effectuent à long terme et que le processus est identique pour les firmes. La structure de décision des firmes et les procédures qu'elles mettent en place servent de guide de comportement. Il n'y a donc pas automatiquement maximisation du profit, mais recherche de solutions et de procédures de décision satisfaisantes.

D'autres critiques, plus inattendues, prennent aussi le contre-pied d'une responsabilité accrue de l'entreprise. À la thèse de la « main invisible », sous-jacente aux premières attaques relatives à l'extension de la responsabilité, s'oppose celle de la « main du gouvernement » de J. K. Galbraith. L'entreprise doit poursuivre seulement des objectifs économiques, la main régulatrice de la loi et celle du processus politique dirigeront les objectifs privés vers le bien collectif. Cette thèse rejette également, mais de façon implicite, le concept de responsabilité sociale de l'entreprise ou localise la moralité, la responsabilité et la conscience dans les systèmes de règles extérieurs aux entreprises, dans lesquels les entreprises sont insérées (marché, lois). Pourtant, la responsabilité de la firme ne se situe pas au niveau des lois du marché ou de la législation en vigueur. L'impératif éthique n'est pas soumis à une sanction extérieure, mais seulement à la conscience de la Personne, voire de l'Autre. Ainsi, la responsabilité de l'organisation ne provient pas d'une entité externe, comme les clients, sinon ils seraient traités comme un moyen (faire des ventes), et non pas comme une fin en soi.

Aucune de ces deux thèses n'admet l'exercice d'un jugement moral indépendant, voire non économique par l'entreprise, comme membre de la société. Il n'y a pourtant aucune raison de rejeter une autorégulation par la « main du management », pour reprendre l'expression de Goodpaster et Matthews Jr. (1982). L'affaire MacDonnell-Douglas en 1974, plus connue sous le nom de catastrophe d'Ermenonville, à défaut de clore le débat fera pencher la balance nettement dans le camp des partisans de la responsabilité de l'entreprise (Dion, 2007). Le 3 mars, le vol 981 Paris-Londres de Turkish Airlines au départ de l'aéroport d'Orly explose quelque temps après son décollage et s'écrase dans la forêt d'Ermenonville. Les 346 passagers à bord sont tués. L'explosion est due à une défaillance de la porte ayant provoqué une décompression du DC-10 fabriqué par la société MacDonnell-Douglas. L'entreprise se trouve confrontée à une situation inédite puisque sa responsabilité est mise en jeu. Comme l'indique Dion,

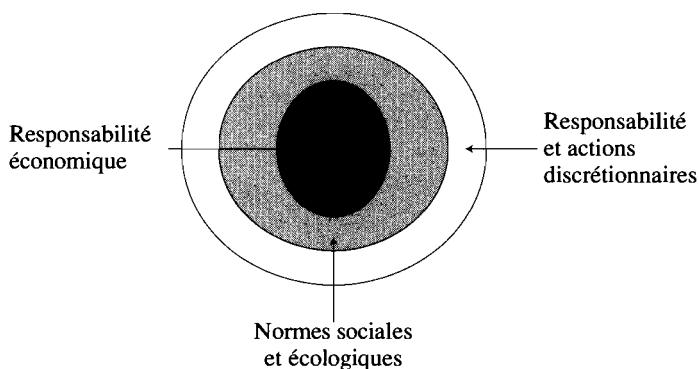
ce cas emblématique souligne avec force que l'entreprise ne peut pas se déresponsabiliser en prétextant que les passagers acceptent les risques de défaillance en vol. Il n'y a donc d'autre choix que de reconnaître que l'entreprise ne peut pas chercher uniquement le profit si plus de profit implique des risques de mort pour les clients. Des règles de sécurité maximale sont indispensables même si elles supposent l'augmentation des coûts de production.

Cependant, le débat se déplace au sein des partisans d'une responsabilité sociale de l'entreprise. Deux modèles sont proposés. Le premier s'attache à la définition des formes de responsabilités et implicitement aux motivations qui les guident. Le second modèle en opposition avec le précédent concentre son attention sur les actions des entreprises, en tant qu'actions responsables.

1.1.3. Une première formulation : le modèle CSR1

Le Committee for Economic Development (CED, 1971), même s'il a été rapidement critiqué, notamment par Davis et Blomstrom (1975) et Steiner (1975), a le premier cherché à synthétiser l'approche de l'entreprise en termes de responsabilités. Cette première tentative correspond au modèle CSR1 (*Corporate Social Responsibility n° 1*). Cette analyse s'appuie sur trois cercles concentriques (voir figure 3).

FIGURE 3
LE MODÈLE CSR1



Le cercle interne correspond à la responsabilité économique de base de l'entreprise : produire, employer... Cette responsabilité est première puisqu'elle est à l'origine de l'entreprise. Cependant, pour obtenir une formulation morale et aller plus loin que l'action économique, le CED propose un deuxième cercle plus vaste. Le cercle intermédiaire tient compte dans l'exercice de la responsabilité économique de normes ou de valeurs sociales telles que le respect de l'environnement ou les relations avec les employés, les conditions de travail, etc. Le troisième cercle, le plus large, intègre des responsabilités nouvelles que l'entreprise peut assumer, notamment l'amélioration des conditions sociales et environnementales dans lesquelles évolue l'entreprise, au-delà de ce que les lois ou les valeurs exigent déjà. Cette responsabilité discrétionnaire est le plus souvent traduite par les actions philanthropiques de l'entreprise.

Il existe donc une différence de nature entre le cercle intermédiaire des valeurs ou lois qui imposent une contrainte à l'entreprise et le cercle extérieur correspondant à une volonté émanant de l'entreprise. Ainsi, certaines responsabilités sont définies seulement à partir des valeurs internalisées par la société tandis que d'autres impliquent une action volontariste de la part de l'entreprise pour lutter contre des phénomènes tels que le chômage, la pauvreté... Bien entendu, ces responsabilités ne peuvent pas être mises au même niveau. Les premières s'imposent en tant que contraintes, alors que les secondes sont purement facultatives.

Le degré de responsabilité apparaît ainsi dans la distinction entre une attitude passive et une attitude active de l'entreprise, ou dans la différence entre un comportement de respect des normes et un comportement discrétionnaire. Cette approche définit une responsabilité sociale (*Social Responsibility*) de la firme en élargissant les interactions entre elle et son environnement socio-économique et écologique.

Cette conception de la responsabilité de l'entreprise a été vivement critiquée dans les années 1970. Ackerman et Bauer (1976) reprochent notamment à l'expression *Social Responsibility* d'être un concept vague s'efforçant d'introduire dans l'entreprise des obligations éthiques, mais se focalisant seulement sur les motivations, sans tenir compte des performances économiques. Le second modèle proposé, CSR2, vient répondre à ce problème en analysant les actions réalisées par la firme.

1.1.4. Une nouvelle formulation, le modèle CSR2

Le modèle CSR1 est centré uniquement sur la définition des formes de responsabilités, sans se préoccuper des contraintes de performance auxquelles la firme doit faire face. Un modèle concurrent est alors proposé. Il constitue un déplacement de la question et pas seulement un changement dans la manière d'y répondre. Le modèle CSR1 centrait son attention sur la définition de responsabilités autres qu'économiques. Le nouveau modèle CSR2 s'interroge sur la manière dont la firme doit répondre à ces responsabilités, sans que celles-ci soient précisées. Il est forgé à partir du concept de *Corporate Social Responsiveness* en opposition avec celui de *Corporate Social Responsibility*. Comme l'indique Frederick (1978, p. 6), la « *Corporate Social Responsiveness* se réfère à la capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociales [...]. Il s'agit de la mise en place de mécanismes, procédures, aménagements et de modèles de comportement qui, pris collectivement, feront que l'organisation sera plus ou moins capable de répondre aux pressions sociales ».

Le concept de *Corporate Social Responsiveness* s'oppose en partie, à l'origine, au modèle de la *Corporate Social Responsibility* en se concentrant uniquement sur la phase d'action. Il correspond au passage de la motivation sous-jacente au modèle CSR1 à l'action caractéristique du modèle CSR2. Mais il n'existe pas de correspondances automatiques entre les deux.

Bourgeois (1980) écrit que le concept de *responsiveness* est environnemental. Il suggère l'adaptation de l'organisation à son environnement dans une perspective de survie. À l'environnement économique, il convient d'ajouter comme contraintes supplémentaires l'environnement social, légal, écologique et politique. Dans le modèle CSR2, l'entreprise doit internaliser ces nouvelles contraintes et en faire un objet de calcul, l'objectif étant d'assurer sa performance économique, voire simplement sa survie sur le marché. Le statut de la responsabilité change. Elle devient un simple moyen de maintenir sa position ou de gagner des parts de marché dans un processus concurrentiel.

Les analyses sont alors centrées sur le type d'action. Pour Sethi (1979), l'entreprise doit certes adopter un comportement conforme au fonctionnement du marché et à la législation en vigueur, mais elle peut aller plus loin en anticipant les demandes du marché. Elle doit avoir à l'égard du marché non seulement un comportement réactif, mais aussi anticipatif.

Dès lors, les études sur les stratégies de réponse de la firme face à son environnement sont cruciales. Elles prennent des configurations allant de la situation où l'entreprise ne fait rien à la situation où l'entreprise agit au mieux (voir figure 4).

FIGURE 4
LES STRATÉGIES DES FIRMES RESPONSABLES

Ian Wilson (1975)	Réactive	Défensive	Accommodation	Proactive
Terry McAdam (1973)	S'en sortir par tous les moyens	Faire seulement ce qui est exigé	Être progressiste	Diriger l'industrie
Davis et Blomstrom (1975)	Retrait	Approche par les relations publiques	Approche légale	Négocier Résoudre les problèmes
Ne fait rien	←—————→			Agit au mieux

Le modèle CSR2 n'a aucune connotation éthique. Il concerne seulement le processus de management de la réponse à donner à l'environnement socio-économique. Il peut inclure la planification et la prévision des demandes sociales (Newgren, 1977), l'organisation de la réponse sociale (McAdam, 1973), le contrôle des activités sociales (Carroll et Belier, 1975), la procédure de décision (Steiner, 1972 ; Bowman et Haire, 1975 ; Preston et Post, 1975 ; Fitch, 1976 ; Carroll, 1977 ; Sturdivant et Ginter, 1977 ; Post et Mellis, 1978).

De nombreux auteurs comme Klein (1978), Zenisek (1979), Jones (1980), Tuzzolino et Armandi (1981) vont tenter de développer ces deux modèles (CSR1, CSR2), en explicitant le terme de CSR, cherchant à relier les motivations aux actions. Mais il apparaît que les correspondances ne sont pas faciles à établir. Il faudra attendre la naissance du concept de *Corporate Social Performance* (CSP)⁵

5. Il trouve son origine chez Davis (1973), Preston et Post (1975), Ackerman et Bauer (1976) et sera développé notamment par Carroll (1979), Wartick et Cochran (1985), Miles (1987), Wood (1991).

pour voir se construire une véritable synthèse sur le thème de la responsabilité de l'entreprise.

1.2. Des tentatives de synthèse des différents modèles

Le concept de CSP se constitue rapidement autour de trois éléments : les principes ou motivations de la responsabilité sociale de l'entreprise qui correspondent au modèle CSR1 ; le processus de management de la réponse à donner à l'environnement développé dans CSR2 ; les résultats de l'action managériale de l'entreprise sur son environnement, ce qui implique une évaluation de ces résultats. Les modèles CSR1 et CSR2 ne s'opposent plus dans cette nouvelle formulation. Ils constituent deux étapes d'un même problème et sont donc complémentaires.

Les premières synthèses visent non seulement un objectif théorique, en tentant de rendre compatibles les deux modèles CSR1 et CSR2, mais également un objectif pratique. Il s'agit de construire un concept opérationnel pour les firmes, de sorte qu'elles puissent évaluer leurs actions.

1.2.1. La synthèse de Carroll (1979)

A. B. Carroll (1979) a établi une synthèse des différents éléments à intégrer. Il s'agit d'abord de tenir compte des différentes formes de responsabilités (ou motivations propres au modèle CSR1). Les actions, ou la manière de répondre à ces responsabilités, doivent ensuite être prises en compte. Enfin, ces actions s'exercent dans des domaines spécifiques qu'il faut pouvoir lister.

1. Premier élément de la synthèse : l'auteur présente quatre catégories de responsabilités (voir figure 5), proches du modèle du CED (1971).

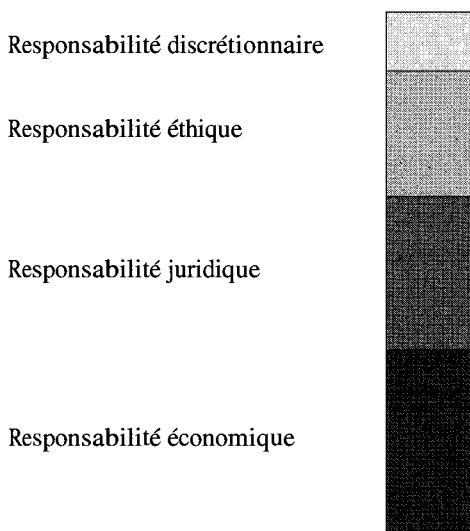
– La première, la responsabilité économique, considère l'entreprise en tant qu'institution de base de la société qui doit produire des biens et services désirés par les consommateurs en contrepartie de l'obtention d'un profit.

– Dans la deuxième, la responsabilité juridique, l'entreprise doit respecter des obligations légales. Ces deux premières catégories sont rattachées à des comportements et/ou des activités qui sont codifiés dans le cadre réglementaire.

– La responsabilité éthique, qui constitue la troisième catégorie, consiste en l'adoption par l'entreprise de conduites attendues comme obligations morales par la collectivité, mais généralement non codifiées.

– La quatrième catégorie, la responsabilité discrétionnaire, repose sur la seule volonté de la firme. Les normes sociales de comportement ne constituent plus l'unique référence. L'entreprise adopte des comportements qui vont au-delà de ce qui est attendu par la société. Elle pourra, par exemple, de manière purement volontaire, conduire un programme philanthropique au profit des pauvres, des chômeurs, des sans domicile fixe, des toxicomanes... La responsabilité discrétionnaire apparaît comme le stade ultime de la responsabilité de l'entreprise (Aupperle, Carroll et Hartfield, 1985).

FIGURE 5
LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE RESPONSABILITÉS



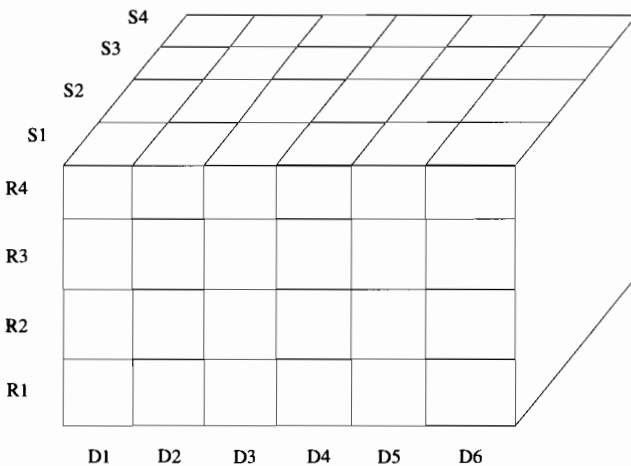
Ces quatre catégories ne sont pas exclusives. Chaque action de l'entreprise peut se référer simultanément à plusieurs d'entre elles. Une politique visant à réduire le niveau de pollution respectera, par exemple, à la fois les règles juridiques nouvelles en introduisant un filtre de dépollution, et se concentrera sur l'utilisation de matériaux moins polluants de manière volontariste.

2. Le deuxième élément est la « philosophie » de la réponse donnée à l'environnement social et écologique, c'est-à-dire les actions. Carroll reprend ici les différentes analyses du modèle CSR2. Il retient la typologie de Ian Wilson (1974, voir figure 4).

3. Le troisième élément concerne les domaines dans lesquels ces responsabilités et ces actions s'exercent. Une difficulté soulevée par l'auteur est propre à ces domaines. Ils évoluent dans le temps et sont différents dans l'espace. Chaque industrie connaît ses propres domaines d'intervention. On comprend alors que les modèles précédents se sont plutôt focalisés sur des formes de réponses que sur des domaines d'intervention. Les formes d'intervention étant suffisamment générales pour s'appliquer à n'importe quel domaine. Ainsi, pour l'auteur, il est peu probable que l'on puisse établir une synthèse des différents domaines, même s'il ne fait aucun doute que le modèle de la *Corporate Social Performance* a besoin d'en identifier un certain nombre. Il recense par exemple six domaines dans lesquels ces responsabilités peuvent s'exercer : le consumérisme, l'environnement, la discrimination, la sécurité des produits, la sécurité du travail, les actionnaires.

À partir de ces éléments il construit une grille de lecture opérationnelle de la responsabilité pour la firme (voir figure 6). À partir de six domaines listés et sélectionnés par l'auteur, un croisement est envisagé avec le niveau de responsabilité et le type de stratégie. Cette première grille permet de mesurer les responsabilités engagées par les firmes et de les positionner les unes par rapport aux autres.

FIGURE 6



- R = responsabilités (R1 : responsabilité économique, R2 : responsabilité juridique, R3 : responsabilité éthique, R4 : responsabilité discrétionnaire);
- D = domaines de responsabilité (D1 : consumérisme, D2 : environnement, D3 : discrimination, D4 : sécurité des produits, D5 : sécurité du travail, D6 : actionnaires);
- S = stratégies (S1 : réactive, S2 : défensive, S3 : accommodation, S4 : proactive).

La synthèse proposée par Carroll restera la référence pendant plus de dix ans. Au début des années 1990, une nouvelle synthèse est proposée, s'appuyant sur celle de Carroll.

1.2.2. La synthèse de Wood (1991)

Wartick et Cochran (1985) ont publié un article intégralement consacré au concept de CSP. Ils partent du travail de Carroll (1979) et cherchent à établir un modèle général de la CSP. Ils définissent le modèle de CSP comme « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de réponse sociale (*social responsiveness*), et les politiques développées pour répondre aux problèmes sociaux » (1985, p. 758).

Ils montrent comment plusieurs perspectives alternatives (responsabilité économique, responsabilité publique, réponse sociale) peuvent être incorporées dans un cadre de réflexion unifié.

À la suite de la définition de Wartick et Cochran, le concept de CSP a donné lieu à de multiples développements théoriques et empiriques (Clarkson, 1988 ; Hocevar et Bhambri, 1989 ; Randall, 1989 ; Reed, Getz, Collins, Oberman et Toy, 1990). Mais comme le souligne D. J. Wood (1991) aucune modification majeure n'a été apportée au concept. Pourtant Wood soulève une série de problèmes liés à la définition de ces deux auteurs.

- En premier lieu, le terme performance indique des actions et des résultats, et non pas une interaction ou une intégration. Il faut alors ajouter une composante liée à l'action pour faire ressortir la signification du concept.

- Ensuite, la réponse sociale ne se réfère pas à un processus unique, mais à un ensemble de processus.

- Par ailleurs, l'élément final de la définition « politiques développées pour répondre aux problèmes sociaux » est trop restrictif. Il s'agit seulement d'une possibilité à partir de laquelle la performance sociale peut être jugée. En l'absence de politiques, il ne peut être inféré que les performances

sociales n'existent pas. Certaines politiques sont d'ailleurs de nature informelle, ou non écrites.

– Enfin, l'évaluation est trop centrée sur ce que les firmes responsables font, et que les firmes irresponsables ne font pas. Il faudrait plutôt évaluer positivement et négativement les actions des entreprises.

Wood propose une autre définition du concept de CSP : il s'agit, « pour une organisation économique, d'une configuration de principes de responsabilité sociale, de processus de réponse sociale, et de politiques, programmes, et résultats observables en tant qu'ils sont relatifs aux rapports sociétaux de la firme » (1991, p. 693).

Cette nouvelle définition permet à l'auteur de remettre en cause les quatre catégories de responsabilités définies dans la synthèse de Carroll. Elles ne peuvent en effet constituer des principes de responsabilités, mais ne sont que des domaines dans lesquels les principes s'insèrent. Wood présente alors trois niveaux d'approche des quatre catégories de Carroll (1979).

– Le premier niveau, institutionnel, repose sur le principe de la légitimité. La société délègue le pouvoir de production à l'entreprise qui doit se conformer aux normes économiques, légales et éthiques existantes. Le principe de légitimité de la responsabilité de la firme est appuyé par l'idée de *stakeholder* (Freeman, 1984). L'organisation se situe en interrelation non seulement avec les clients, les fournisseurs, les employés, les détenteurs de capitaux, mais également avec toute personne, tout groupe de personnes ou toute institution qui peuvent affecter ou être affectés par l'organisation de l'entreprise et sa production. Le concept de *stakeholder* permet le passage de la notion de partenaire à celle de partie prenante.

– Le deuxième niveau, celui de l'organisation, se fonde sur le principe de la responsabilité publique. L'entreprise ne doit pas assumer tous les maux de la société, sa responsabilité n'est ni entière ni infinie. Elle doit se concentrer sur ses domaines d'activité, sa responsabilité n'est donc pas liée à son rôle d'institution dans la société, mais à la place de son activité dans les domaines où elle opère. Ainsi, une entreprise de construction automobile peut être tenue d'engager des recherches pour aider à résoudre les problèmes de sécurité routière, de pollution de l'air, voire de transports publics, mais ne peut être responsable de l'illettrisme de certaines catégories de population.

– Le dernier niveau, individuel, repose sur le principe de la volonté managériale. L'entreprise n'est pas seulement une entité abstraite, mais elle

est composée de salariés qui prennent des décisions et agissent. Les choix qu'ils effectuent ne sont pas totalement déterminés par les procédures de décisions internes à la firme, ils assument eux-mêmes une responsabilité économique, légale et éthique. Ils sont personnellement comptables de leurs actes et ne peuvent substituer entièrement la responsabilité de l'entreprise à la leur (Berthoin Antal, 1990).

Les croisements des quatre catégories de responsabilités définies par Carroll (1979) et des trois niveaux définis par Wood (1991) sont résumés dans le tableau 10.

TABLEAU 10

Principes (Niveaux)	Légitimité sociale publique (Institutionnel)	Responsabilité managériale (Organisationnel)	Volonté (Individuel)
Domaines			
Économique	<ul style="list-style-type: none"> - Produire des biens et services - Fournir des emplois - Créer de la richesse pour les actionnaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Les prix des biens et services doivent refléter les vrais coûts de production en incorporant toutes les externalités 	<ul style="list-style-type: none"> - Produire des produits écologiques fiables - Utiliser les technologies peu polluantes - Réduire les coûts par le recyclage
Légal	<ul style="list-style-type: none"> - Obéir aux lois et réglementations - Ne pas exercer de lobby pour avoir une position privilégiée dans la politique publique 	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler pour la politique publique, représentant un intérêt éclairé 	<ul style="list-style-type: none"> - Tirer avantage des obligations réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Éthique	<ul style="list-style-type: none"> - Suivre les principes éthiques fondamentaux (honnêteté dans les labels des produits...) 	<ul style="list-style-type: none"> Fournir une information complète et exacte pour accroître la sécurité des 	<ul style="list-style-type: none"> - Cibler l'information sur les produits selon les

		utilisateurs-consommateurs au-delà des obligations légales	spécificités des marchés (enfants, langue étrangère...) favorisant la compétitivité des produits
Discretionnaire	<ul style="list-style-type: none"> - Agir en bon citoyen dans tous les domaines au-delà des lois et des règles éthiques - Reverser une partie des bénéfices à la collectivité 	<ul style="list-style-type: none"> - Investir des ressources dans les actions philanthropiques et les problèmes sociaux relatifs aux domaines d'implications directes et indirectes des firmes dans la société 	<ul style="list-style-type: none"> - Choisir des investissements charitables qui sont actuellement profitables à la résolution de problèmes sociaux (appliquer des critères d'efficacité)

Source : D. J. Wood, 1991, p. 710 (traduit par les auteurs).

1.3. Un retour à l'éthique ?

Goodpaster (1984) distingue trois démarches en éthique des affaires. La première est celle de l'éthique descriptive. Elle vise à décrire les valeurs auxquelles les gens d'affaires et les organisations adhèrent et comment ces valeurs sont mises en pratique. Il s'agit d'une démarche neutre parce qu'elle ne prend pas position et ne cherche pas à faire pencher la balance en faveur d'une conception ou l'autre de la morale. La seconde démarche relève de l'éthique normative. La démarche est là clairement orientée. Elle cherche à faire valoir un point de vue fondé sur une conception de la morale ou des principes moraux. La troisième démarche concerne l'éthique analytique. Elle se centre sur les questions de sens et de justification relatives à l'application de catégories morales aux acteurs institutionnels et pas uniquement aux personnes ou individus.

Si ces trois démarches sont présentes dans les travaux sur l'éthique des affaires, l'évolution de la réflexion sur les modèles CSR vers la *Corporate Social Performance* a provoqué un éloignement qui semble de plus en plus distant avec l'éthique. La démarche de CSP ne concerne en effet ni l'éthique descriptive, ni l'éthique normative, ni l'éthique analytique. Il s'agit d'une

analyse de la gestion de l'éthique. On pourrait ainsi considérer qu'avec la CSP la réflexion est entrée dans une démarche d'éthique instrumentale qui renvoie plus à une question de gestion que d'éthique.

Certains auteurs ont évidemment plaidé pour un retour à une autre vision de la CSR. Par exemple, Frederick (1986) plaide pour un retour de la normativité dans l'analyse du concept de responsabilité sociale. Le modèle CSR3 suppose selon lui un retour aux motivations morales pris dans un sens large, incluant la spiritualité. Il va jusqu'à proposer une nouvelle interprétation de l'acronyme CSR avec le CSR4 sous l'appellation «Cosmos, Science, Religion» (Frederick, 1998). Analyse dans laquelle il appelle à un retour de l'analyse du rôle de la religion dans les pratiques des entreprises.

Mais le tournant semble avoir été pris dans une autre direction par le biais d'un dépassement de la conception de l'entreprise à travers la notion de parties prenantes ou *stakeholders*. D'une certaine manière, cette approche des parties prenantes ouvre la voie à une nouvelle normativité, mais est aussi rattrapée par la gestion dans son lien avec la CSP.

2. L'APPROCHE PAR LES PARTIES PRENANTES (*STAKEHOLDERS*)

L'approche des *stakeholders* s'est développée à partir de l'ouvrage de Freeman (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Si de nombreux articles et ouvrages sur la question ont été écrits depuis, le concept ne connaît toujours pas d'accord sur la signification exacte de ce que Freeman appelle «le principe de qui ou quoi compte réellement⁶». Mitchell, Agle et Wood (1997) notent que cette question suppose d'aborder la théorie des parties prenantes sous deux angles différents : le premier est la question des points forts ou des traits saillants de la théorie qui d'une certaine manière permet de définir le degré d'après lequel les gestionnaires donnent priorité aux demandes compétitives des parties prenantes ; le second concerne l'identification des parties prenantes. Le premier angle permet de porter l'attention sur la nature dynamique de la théorie. Il permet de comprendre sur qui se porte l'attention des gestionnaires durant une période de temps, en sachant que l'attention portée se modifie et que les parties

6. L'expression *the principle of who or what really counts* est devenue usuelle dans les articles traitant de ce thème.

prenantes bénéficiant de l'attention des gestionnaires changent. Les personnes ou groupes prioritaires évoluent dans le temps. Le second angle, plus statique, concerne la définition même de cette approche et pose en même temps l'enjeu de l'étendue de la responsabilité de l'entreprise.

2.1. L'approche des parties prenantes : un état des lieux

Depuis une vingtaine d'années, la théorie des parties prenantes constitue une tentative de fonder une théorie de la firme intégrant son environnement. Elle cherche à dépasser la théorie de la firme maximisatrice de profit et intègre les intérêts et les demandes de personnes ou groupes sociaux en relation avec l'entreprise. Ces groupes ne sont pas limités aux actionnaires, aux fournisseurs ou seulement aux personnes qui ont un pouvoir économique sur l'entreprise. La théorie des parties prenantes ne peut pas se contenter de rejeter une vision exiguë des interactions entre la firme et son environnement, elle doit au contraire arriver à définir « qui compte et qui ne compte pas ». Elle doit permettre d'identifier les personnes et les groupes qui font partie des parties prenantes et ceux qui n'en font pas partie. Ce premier objectif n'assure qu'une illustration statique de la théorie. Au-delà de la question de l'identification, l'évolution des priorités données aux demandes des différentes parties prenantes constitue un second objectif.

2.1.1. Qu'est-ce qu'une partie prenante ?

Si, selon Freeman (1984), les racines de la définition des parties prenantes remontent à 1963, Preston et Sapienza (1990) trouvent ses origines dans les années 1930 durant la dépression, quand la General Electric Company a identifié des groupes majeurs en relation avec l'entreprise : les actionnaires, les employés, les clients, et le public en général. En 1947, Johnson & Johnson établit une liste des parties prenantes strictement d'affaires (*strictly business stakeholders*). Quelques années plus tard, R. Wood (1950 ; cité par Preston et Sapienza, 1990) liste quatre parties dont l'entreprise doit tenir compte pour améliorer ses performances : les clients, les employés, les actionnaires, et la communauté. Depuis, des typologies ont été dressées pour distinguer différentes catégories de groupes en relations avec l'entreprise. Une des dernières est celle établie par Clarkson (1995). Il distingue les groupes premiers et les groupes seconds de parties prenantes.

Les groupes premiers sont ceux dont l'entreprise ne peut se passer, sans qui le fonctionnement et la survie de l'entreprise seraient remis en cause. Leur participation continue est donc essentielle. Ils comprennent les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs, auxquels s'ajoutent le gouvernement et les communautés qui fournissent les infrastructures et les marchés. Les groupes seconds sont définis comme ceux qui influencent ou affectent, ou sont influencés ou affectés par l'entreprise, mais qui ne sont pas engagés dans des transactions avec la firme et qui ne sont pas essentiels ou déterminants pour sa survie.

La définition donnée par Freeman (1984), dans le livre considéré comme le fondement de cette théorie, ne donne cependant guère d'indications sur les moyens de cerner statiquement l'identité des parties prenantes, et encore moins sur la possibilité d'examiner les priorités et leur évolution dans le temps. Freeman et Reed (1983) définissent les parties prenantes comme « toutes personnes ou groupes de personnes qui peuvent affecter l'accomplissement des objectifs de l'organisation, ou être affectées par les objectifs de l'organisation » (1983, p. 91). Freeman reprend cette définition en 1984 : « Une partie prenante dans une organisation est (par définition) tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation » (1984, p. 46).

Windsor (1992) souligne à juste titre que les théoriciens des parties prenantes diffèrent considérablement selon qu'ils adoptent une vue large ou étroite de l'univers ou du domaine des parties prenantes de la firme. Freeman et Reed (1983) reconnaissent dès le début du mouvement d'analyse sur ce thème que de sérieuses différences d'opinion pouvaient avoir lieu sur « le principe de qui ou quoi compte réellement ». La définition large donnée par ces deux auteurs correspond à un groupe ou un individu qui affecte la poursuite des objectifs de l'organisation. À l'inverse, la définition étroite qu'il donne limite les parties prenantes aux groupes dont la firme est dépendante pour sa survie. La désormais classique définition de Freeman (1984) est extrêmement large et laisse le champ ouvert pour inclure virtuellement n'importe qui. Dans sa définition, la base des relations peut être unidirectionnelle ou bidirectionnelle (« peut affecter ou être affecté ») et, à l'inverse des relations de transactions scellées par un contrat, il n'est pas nécessaire d'établir une réciprocité.

Clarkson (1994) offre au contraire une définition des plus étroites de la littérature. Il ne considère comme parties prenantes que les groupes ou les personnes qui supportent un risque volontairement ou involontairement.

Les personnes qui supportent un risque volontairement correspondent à celles qui investissent dans l'entreprise, quelle que soit la forme de l'investissement (matériel, humain, financier, etc.). Les personnes qui supportent un risque involontairement sont celles qui sont placées en situation de vulnérabilité du fait de l'activité de la firme.

Entre la vision étroite et la vision large, de nombreuses tentatives de définition ont été proposées (voir tableau 11). Les visions étroites se fondent généralement sur une réalité pratique des ressources limitées, du temps limité et de la patience limitée de la part des gestionnaires de l'organisation pour s'occuper des contraintes extérieures. Elles s'appuient également sur le principe de légitimité des demandes fondées sur le contrat, l'échange, la législation, les droits moraux, la prise de risque ou l'intérêt moral dans le bénéfice ou la perte générée par les actions de l'entreprise. À l'inverse, les visions larges se fondent sur la réalité empirique selon laquelle la firme peut virtuellement affecter et être affectée par à peu près tout le monde. Elles se centrent alors sur le pouvoir d'influence des acteurs sur le comportement de la firme, que le pouvoir exercé soit considéré comme légitime ou non.

La définition large pose une difficulté supplémentaire. Il s'agit de la potentialité à être une partie prenante. Les parties prenantes dont il faut tenir compte sont-elles seulement les groupes d'individus actuels, repérés, où les groupes potentiels, qui peuvent rapidement être affectés ou affecter les objectifs de l'entreprise? Starik (1994), par exemple, se prononce très nettement en faveur de la prise en compte des parties prenantes potentielles, donc non encore repérées. Si le raisonnement dans un cadre statique peut se contenter des groupes de référence actuels, un cadre de réflexion dynamique, nécessaire aux actions de l'entreprise, suscite un intérêt pour les populations potentielles.

TABLEAU 11
DÉFINITIONS : LES PARTIES PRENANTES

Sources	Définitions
Stanford, 1963	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » « qui sont dépendants de la firme pour mener à bien leurs buts personnels et de qui la firme est dépendante pour son existence »
Rhenman, 1964	

Ahlstedt et Jahnukainen, 1971	« ceux qui, conduits par leur propre intérêt et but, participent à l'entreprise, et ceux qui en dépendent et dont la firme dépend »
Freeman et Reed, 1983	Large : « qui peut affecter l'accomplissement des objectifs de l'entreprise et qui peut être affectée par l'accomplissement des objectifs de l'organisation » Étroite : « desquels l'entreprise est dépendante pour sa survie continue »
Freeman, 1984	« peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation »
Freeman et Gilbert, 1987	« peut affecter ou est affecté par une entreprise »
Cornell et Shapiro, 1987	« demandeurs qui ont des relations contractuelles »
Evan et Freeman, 1988	« ont un intérêt ou une exigence à l'égard de l'entreprise »
Evan et Freeman, 1988	« bénéficient ou subissent une nuisance, et ceux dont les droits sont respectés ou violés par les actions de l'entreprise »
Bowie, 1988	« sans lesquels l'organisation cesserait d'exister »
Alkhafaji, 1989	« les groupes dont l'entreprise est responsable »
Carroll, 1989	« ceux qui ont des revendications, qu'elles proviennent d'un intérêt, d'un droit (légal ou moral) ou d'un titre légal sur les actifs de l'entreprise ou sa propriété »
Freeman et Evans, 1990	« détenteurs de contrats »
Thompson <i>et al.</i> , 1991	« en relation avec l'organisation »
Savage <i>et al.</i> , 1991	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et ont la capacité de l'influencer »
Hill et Jones, 1992	« composants qui ont une demande légitime à l'égard de l'entreprise [...] établie par l'existence de relations d'échange, qui fournissent des ressources (contributions) critiques à l'entreprise et qui en échange espèrent que leurs intérêts soient satisfaits »
Brenner, 1993	« ont des relations légitimes et non triviales avec l'organisation telles que les transactions, ont un impact sur les actions, et ont des responsabilités morales »
Carroll, 1993	« revendications à l'égard de un ou plusieurs intérêts dans l'entreprise » « peut être affecté ou affecte »
Freeman, 1994	« participants au processus humain de création de valeurs communes »
Wicks <i>et al.</i> , 1994	« interagit avec, donne sens et définit l'entreprise »
Langtry, 1994	« l'entreprise est significativement responsable de leur bien-être ou ils détiennent une demande morale ou légale »
Starik, 1994	« peuvent avoir et ont un intérêt actuel, sont ou peuvent être influencés par, ou ont potentiellement une influence sur l'organisation »

Clarkson, 1994	« supportent certaines formes de risques en tant que résultat de leur investissement en capital humain, financier, ou toute valeur, dans l'entreprise, ou sont placés en situation de risque comme résultat des activités de la firme »
Clarkson, 1995	« ont ou exigent une propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et ses activités »
Näsi, 1995	« ceux qui interagissent avec la firme et ceux qui rendent ses opérations possibles »
Brenner, 1995	« sont touchés ou pourraient être touchés par la firme/ organisation »
Donaldson et Preston, 1995	« personnes ou groupes avec un intérêt légitime dans les aspects procéduraux ou substantifs de l'activité de l'entreprise »

Source : Mitchell, Agle et Wood, 1997 (traduit par les auteurs).

2.1.2. Une autre conception de l'entreprise

Cependant, que la définition soit large ou étroite, deux différences essentielles avec le modèle traditionnel de l'entreprise apparaissent. Donaldson et Preston (1995) expriment ces deux différences à l'aide de schémas. Le premier schéma représente le modèle de la firme en termes d'*input-output* (voir figure 7). Le second schéma représente le modèle des parties prenantes (voir figure 8).

FIGURE 7
LA FIRME EN TANT QU'INPUT-OUTPUT

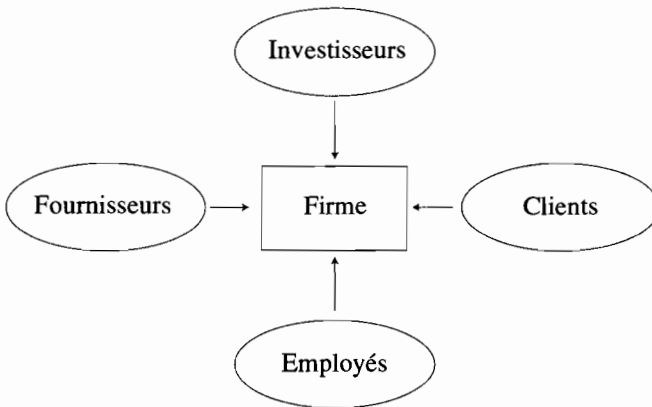
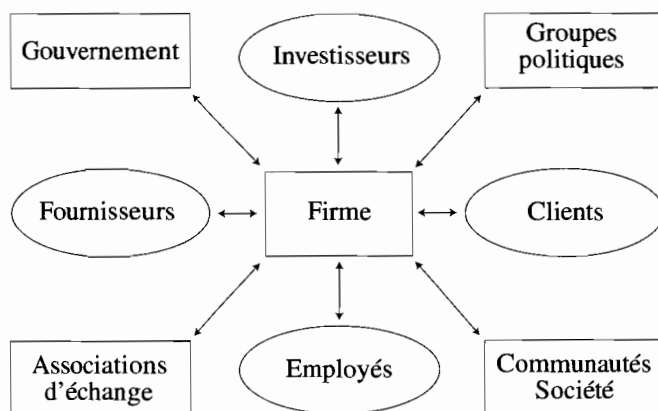


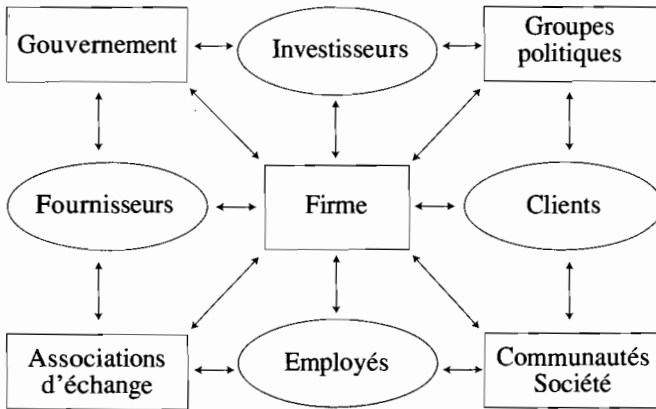
FIGURE 8
LA FIRME ET LES PARTIES PRENANTES



Les deux différences sont les suivantes : le nombre de groupes pris en compte est beaucoup plus large, y compris quand on se réfère à une définition étroite ; les flèches indiquant les relations sont bidirectionnelles tandis que dans le modèle *input-output* les relations sont unidirectionnelles. La question de la réciprocité est alors au cœur du modèle des parties prenantes. À ces deux différences Rowley (1997) ajoute un troisième élément. Il souligne en effet que les parties prenantes sont elles-mêmes constituées en réseaux (voir figure 9). La firme apparaît alors comme l'acteur central d'un réseau. Au-delà de la réciprocité entre la firme et les parties prenantes se dessine la problématique de la maîtrise et du contrôle de l'information. Comme dans tout réseau, des trous structuraux peuvent apparaître, donnant un avantage informationnel à certains acteurs⁷. La firme joue sur des stratégies d'information et se constitue en même temps un capital social dont l'hétérogénéité des constituants suppose une hiérarchisation des objectifs et des réponses à donner aux parties prenantes (Ballet, 2005).

7. Un trou structural est l'absence de liaison entre deux contacts non redondants (Burt, 1992).

FIGURE 9
LA FIRME ET LES PARTIES PRENANTES EN RÉSEAUX



2.2. Identifier les parties prenantes

2.2.1. Trois formes d'approche

L'identification des parties prenantes dépend étroitement de l'approche retenue. En suivant Donaldson et Preston (1995) trois approches peuvent être distinguées⁸. La première approche est normative. Elle cherche à fournir des arguments ou raisons selon lesquels l'entreprise devrait prendre en compte les intérêts des parties prenantes. La seconde approche est instrumentale. Elle vise à répondre à la question : Est-il bénéfique pour l'entreprise de prendre en compte telle ou telle partie prenante ? La troisième approche est descriptive. Elle met en évidence les parties prenantes prises en compte par l'entreprise et comment elle les prend en compte. On peut ajouter à cette dernière approche des questions relatives aux parties prenantes

8. Il faut donc parler d'approches au pluriel car l'approche en termes de parties prenantes est loin d'être unifiée malgré les tentatives d'intégration. Voir sur ce point le volume 24, n° 2, de l'*Academy of Management Review* (1999). Il est par ailleurs préférable d'utiliser le terme approche plutôt que théorie, même si celui-ci est souvent utilisé concernant les parties prenantes, car une théorie suppose une certaine unité méthodologique, ce qui n'est pas le cas de la littérature sur les parties prenantes.

elles-mêmes, en se focalisant sur celles-ci plutôt que sur l'entreprise, par exemple à travers une analyse du degré d'implication des parties prenantes. Notons que l'approche descriptive n'exclut pas tout cadre analytique. Ainsi la description des parties prenantes peut entrer dans une catégorisation ou des idéaux-types servant de cadre analytique de référence.

Si nous prenons l'exemple de l'environnement, les trois catégories d'approche renvoient à des problématiques assez différentes. L'approche instrumentale se demandera s'il est bénéfique de prendre en compte l'environnement, par exemple parce que sa dégradation à long terme risque de provoquer des surcoûts non négligeables. L'approche descriptive évaluera comment l'entreprise prend en compte l'environnement. Elle analysera par exemple les parties prenantes représentant l'environnement, association écologique ou autres acteurs et considérera les relations entre ces acteurs et l'entreprise. L'approche normative se demandera s'il existe une justification morale solide pour que l'entreprise prenne en compte l'environnement. Il se peut donc que la prise en compte de l'environnement ne soit pas bénéfique pour l'entreprise et que pourtant il existe de bonnes raisons morales pour qu'elle en tienne compte.

2.2.2. Le modèle d'identification de Mitchell, Agle et Wood

Au-delà des définitions, les présentations des parties prenantes, leur identification et leur importance sont souvent présentées à partir du modèle de la « roue de vélo », c'est-à-dire des cercles concentriques. Chaque cercle représente un type de partie prenante dont l'importance est d'autant plus élevée que le cercle se situe au centre de la roue. Cependant, cette représentation ne donne qu'une image statique et ne procure aucune indication sur le traitement et les actions que l'entreprise doit mener pour répondre aux demandes. Mitchell, Agle et Wood (1997) ont récemment remis en cause ce modèle en proposant un modèle dynamique permettant de caractériser différentes catégories de parties prenantes.

Ces auteurs proposent d'identifier les parties prenantes à partir de trois critères : le pouvoir, la légitimité, l'urgence. Les critères de pouvoir et de légitimité sont souvent conçus de manière concurrentielle dans les modèles des parties prenantes, le premier associé à une définition large, le second à une définition étroite. Or si, comme M. Weber (1947), on peut concevoir que le pouvoir et la légitimité sont des attributs distincts donnant naissance à l'autorité comme utilisation légitime du pouvoir, ils peuvent être

indépendants l'un de l'autre ou encore complémentaires. Le modèle de Mitchell, Agle et Wood établit des catégories de parties prenantes en fonction de leur possession de ces deux critères. Ils ajoutent un troisième critère qui est celui de l'urgence. Ce troisième attribut complète l'analyse et donne un aspect dynamique à la théorie.

Pour le pouvoir, ils reprennent la définition de Pfeffer (1981) à la suite de Dahl (1957). Le pouvoir est une relation entre acteurs sociaux dans laquelle un acteur social A peut faire faire à un autre acteur social B quelque chose que B n'aurait pas fait. Pour la légitimité, ils s'inspirent de la définition de Suchman (1995) qui définit la légitimité comme une perception ou une hypothèse générale que les actions d'une entité sont désirables, appropriées à certains systèmes de normes sociales construits, valeurs, croyances et définitions. Ils ajoutent l'urgence. Le pouvoir et la légitimité correspondent à des critères statiques ; l'adjonction de l'urgence donne le caractère dynamique au modèle. L'urgence est fondée sur deux éléments :

- la sensibilité au temps. Elle représente le degré d'après lequel le délai de réaction du manager face à la demande est considéré comme inacceptable pour le groupe ou la personne en demande ;
- l'aspect critique de la demande considéré à partir de l'importance de la demande ou de l'importance de la relation pour le demandeur.

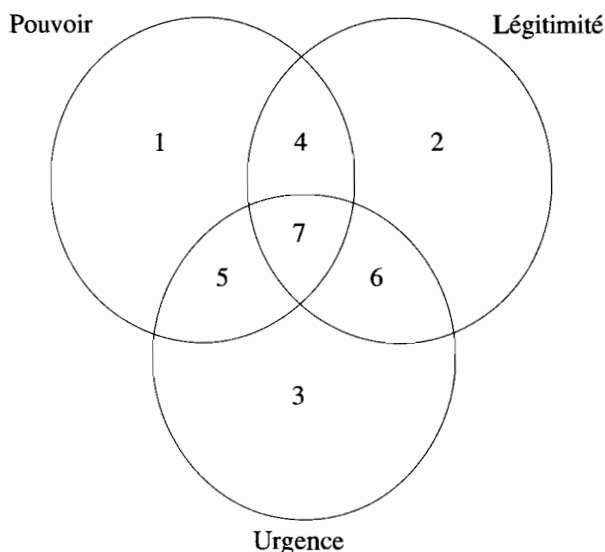
L'urgence se définit alors comme le degré à partir duquel les demandes appellent une attention immédiate.

Ces trois critères sont évolutifs. Chacun d'eux est variable, peut changer pour toute entité ou relation entre le groupe ou la personne et la firme. Il ne s'agit pas d'attributs fixes et stables. Ils sont également socialement construits, et n'ont pas de réalité objective en eux-mêmes. Ils proviennent des perceptions multiples qu'en ont les différents acteurs sociaux. Les acteurs n'ont, par ailleurs, pas toujours conscience de posséder ces critères et ne les utilisent pas nécessairement, y compris ceux qui ont conscience de posséder ces caractéristiques. Il n'y a donc pas automatiquement un lien entre la possession de ces critères et le comportement. Néanmoins, ces trois critères permettent de définir différentes catégories de parties prenantes.

L'importance des parties prenantes est positivement reliée au nombre cumulatif de critères (pouvoir, légitimité, urgence) perçu par le manager à un moment donné du temps. Trois catégories sont identifiées. La première est celle de parties prenantes « latentes » (*latent*). Elles ne possèdent qu'un critère (n'importe lequel des trois et non pas un critère particulier). La deuxième catégorie est constituée de parties prenantes modérées qui

possèdent deux critères. Il s'agit d'une catégorie dans laquelle les personnes ou les groupes de personnes espèrent ou attendent quelque chose de la part de l'entreprise. Cette catégorie est appelée parties prenantes «en attente» (*expectant*). La troisième catégorie répond aux trois critères, elle est alors appelée partie prenante «qui fait autorité» (*definitive*). Ces trois classes de parties prenantes peuvent être redécomposées conformément à la figure 10.

FIGURE 10
LES DIFFÉRENTES PARTIES PRENANTES
SELON LE MODÈLE MITCHELL, AGLE ET WOOD



Les trois catégories sont composées de plusieurs sous-catégories, les sous-catégories 1, 2 et 3 pour la catégorie des parties prenantes latentes, les sous-catégories 4, 5, et 6 pour la catégorie des parties prenantes en attente, et la sous-catégorie 7 pour les parties prenantes qui font autorité.

– Pour la catégorie latente :

1. Le premier sous-ensemble (1) représente les « dormants ». Ce sous-ensemble a pour attribut le pouvoir. Il a le pouvoir d'imposer sa volonté à la firme, mais comme il n'a pas de relations légitimes, ou de demandes urgentes, le pouvoir reste inutilisé. Ce sous-ensemble n'a pas ou peu de

relations avec l'entreprise. Cependant, comme il détient le pouvoir, les managers doivent toujours prendre garde à l'apparition d'un deuxième attribut qui déplacerait les personnes de ce sous-ensemble vers un autre, et lui ferait acquérir un statut plus important.

2. Le deuxième sous-ensemble (2) est celui des « discrétionnaires ». Il possède l'attribut de la légitimité mais n'a ni le pouvoir d'influence sur la firme, ni de demandes urgentes. Il ne peut donc pas exercer de pressions pour engager l'entreprise dans une action ou dans une activité relationnelle avec ce sous-ensemble. Sa volonté d'agir est dans ce cas surtout volontaire ou discrétionnaire.

3. Le troisième sous-ensemble (3) est associé à l'urgence. Les demandes sont répétitives mais il n'a pas le pouvoir d'influencer les décisions de l'entreprise, ni la légitimité pour le faire. Les personnes ou les groupes de personnes qui composent ce sous-ensemble sont comme « les moustiques qui bourdonnent aux oreilles des entreprises ».

– *Pour la catégorie en attente :*

1. Le premier sous-ensemble (4) de cette catégorie est composé de groupes ou personnes « dominantes ». Il a les critères de pouvoir et de légitimité. Leur influence sur l'entreprise est assurée dans la mesure où les individus de cet ensemble peuvent constituer une coalition dominante. Ce sous-ensemble est particulièrement important pour les managers et leurs demandes sont à prendre en considération. Il est donc souhaitable que ce sous-ensemble ait des liens formels avec la firme, permettant de reconnaître leur importance. Par exemple, le comité de direction d'une entreprise inclut souvent des propriétaires, des créiteurs importants et, dans certains cas, des leaders de communautés. Des bureaux de relations avec les investisseurs, pour les ressources humaines, etc., sont aussi souvent créés.

2. Le deuxième sous-ensemble (6) n'a pas de pouvoir, mais a des demandes légitimes et urgentes. Il est de ce fait considéré comme « dépendant » parce qu'il dépend des autres (des autres parties prenantes ou de la firme) pour l'obtention du pouvoir nécessaire à la réalisation de sa volonté. Le pouvoir n'étant pas une relation réciproque, les décisions d'actions émaneront soit d'autres parties prenantes qui ont le pouvoir, soit du processus de management interne à la firme. L'exemple d'une marée noire est très illustratif de cette situation. Lors de la marée noire, les populations touchées ont des demandes légitimes et urgentes (les pêcheurs, les ostréiculteurs), mais elles n'ont pas le pouvoir de forcer l'entreprise à indemniser et à nettoyer

la pollution. Pour satisfaire leur demande, elles dépendent de la bonne volonté de l'entreprise, du volontarisme d'autres personnes, ou du pouvoir d'autres parties prenantes à forcer la firme à agir.

3. Le troisième sous-ensemble (5) possède le pouvoir et l'urgence, mais n'a pas la légitimité, ce qui rend les groupes appartenant à ce sous-ensemble parfois coercitifs et possiblement violents. Du fait de cette caractéristique, ce sous-ensemble est appelé « dangereux ». On y trouve par exemple les grévistes. Pour les managers, il est particulièrement important d'identifier cette catégorie afin de pouvoir prévenir les incidents.

– *Pour la catégorie qui fait autorité :*

La dernière catégorie est composée d'un seul ensemble (7). Les trois critères lui sont associés. Elle a donc des demandes non seulement urgentes, mais aussi légitimes, et a la capacité, le pouvoir de réaliser sa volonté. La survie de l'entreprise est souvent dépendante des décisions de cette catégorie. Et la prise en compte d'autres parties prenantes peut également dépendre de la volonté de faciliter ou au contraire d'empêcher la réalisation d'actions vers d'autres sous-ensembles de la part de cette catégorie.

Ce modèle se situe dans l'approche instrumentale. Les priorités accordées aux différentes parties prenantes peuvent être modifiées dès lors qu'une autre approche est utilisée. Par exemple une approche normative fondée sur l'éthique de la sollicitude inverse les priorités. Le critère d'urgence devient prioritaire par rapport à ceux de pouvoir et de légitimité⁹.

2.3. Les parties prenantes et l'éthique de la discussion

L'éthique de la discussion a été développée en particulier par J. Habermas. L'originalité de cette éthique de la discussion réside dans la constitution de normes morales à partir d'un dialogue établissant un consensus sur ce qu'il convient de faire. Elle se situe dans une perspective post-kantienne. Elle est souvent utilisée comme justification éthique de l'approche des parties prenantes. Cependant, cette éthique est loin de correspondre aisément à toute forme d'approche des parties prenantes. Elle ne se justifie que dans une démarche éminemment normative.

9. Une telle analyse est réalisée dans Ballet et Bazin (2003, 2004a).

2.3.1. *L'éthique de la discussion : une philosophie post-kantienne*

Comme la philosophie morale de Kant, l'éthique de la discussion vise à établir une procédure universelle représentative de la morale en tant qu'elle doit se transcrire dans une maxime d'action légitimant l'usage de la raison pratique. Cette procédure est donc indépendante du contenu particulier auquel elle est susceptible de s'appliquer. Elle s'écarte cependant de la philosophie morale kantienne en reformulant le cadre dans lequel la recherche d'universalité propre à la maxime d'action doit s'interpréter. La philosophie kantienne de la conscience est remplacée par une philosophie des relations intersubjectives dans laquelle la participation à une discussion libre de toute contrainte constitue un acte représentatif de la volonté.

L'éthique de la discussion précise le cadre dans lequel la discussion devient éthique. Il s'agit de décrire la procédure par laquelle chaque participant à la discussion se soumet à la force de celle-ci afin de produire une norme universellement acceptée. Cette discussion ne se réalise pas sous la pression d'une recherche absolue de consensus. Elle se différencie de la négociation. Elle est la recherche coopérative de l'universalité, d'un intérêt commun et s'oppose en cela à la négociation en tant que compromis entre des intérêts divergents. Elle produit un intérêt commun éliminant les rapports de force inhérents à la négociation.

L'éthique de la discussion ne construit pas une philosophie intersubjectiviste d'acteurs négociant à partir de leurs préférences subjectives, mais une philosophie où l'intersubjectivité suppose la capacité de chacun d'adopter un point de vue universel reflétant l'aptitude à s'extraire de sa situation pour se mettre à la place d'autrui. Le cadre de la discussion n'est par conséquent pas une « communication normale » mais une communication entre des personnes adoptant une attitude hypothétique. Cette situation hypothétique repose sur la capacité d'interchangeabilité des rôles de la part de chaque discutant.

L'interchangeabilité des rôles garantit que l'intersubjectivité soit compatible avec un point de vue impartial. Mais il ne faut pas voir l'impartialité comme un artifice normatif. Elle s'enracine dans les structures mêmes de l'argumentation. Sans entrer dans le détail de cette analyse, l'élément essentiel consiste à soutenir que ce que dit un partenaire de la discussion doit être en accord avec le contexte de son énonciation. Si aucun critère positif ne permet de juger l'acceptabilité d'un argument dans la discussion,

tout du moins un critère négatif d'acceptabilité existe. Un argument sera acceptable s'il passe le critère d'acceptabilité négatif de la *contradiction performative*. La contradiction performative est l'impossibilité de concilier le sens de la proposition avec le contexte de son énonciation, c'est-à-dire l'incapacité à rendre un argument efficace dans un contexte donné.

Cette forme d'éthique ne considère pas que les normes soient établies une fois pour toutes pour tous les cas envisageables. Au contraire, chaque situation nouvelle suppose un débat argumenté afin de faire émerger des normes morales et des codes de conduite à tenir dans cette nouvelle situation. Seule l'intersubjectivité de la discussion permet d'apprécier de manière impartiale jusqu'à quel point les conséquences d'une norme peuvent être acceptées.

2.3.2. Les limites de la mise en pratique dans le cadre de l'approche des parties prenantes

L'enjeu n'est pas seulement théorique, dans un dépassement de la théorie kantienne pour laquelle les normes sont données *a priori*, par un processus de pensée cognitif-réflexif, mais également pratique. Sur le plan théorique, les normes morales apparaissent lors d'un processus social interpersonnel, mettant en contact et en « discussion » les différents agents concernés. Cette théorie ne supprime pas l'universalisme kantien. Celui-ci devient simplement une règle de l'argumentation. Pour qu'une norme se dégage de la discussion, elle doit bien sûr être en conformité avec la position de l'ensemble des partenaires à la discussion. Son application repose sur ce « relatif » universalisme. Sur le plan pratique, cela implique que les décisions concernant les stratégies de l'entreprise seront discutées et argumentées avec les parties prenantes concernées. L'éthique de la discussion suppose que toutes les personnes impliquées participent à cette discussion.

L'éthique de la discussion tire sa force d'application dans le fait que les normes morales sont établies conjointement, ce qui rend leur application d'autant plus aisée que chacun est convaincu et accepte la position qui émerge de la discussion. Une telle perspective permet de fonder une optique éthique des parties prenantes, mais à trois conditions. D'abord, la liberté d'engagement à l'égard de la discussion. Sans liberté d'engagement la discussion elle-même n'a pas de sens. Ensuite, la sincérité des participants est requise. Sans sincérité, l'engagement dans la discussion est tronqué. Enfin, la symétrie des participants selon laquelle chacun doit

être en mesure de se mettre à la place des autres. Sans quoi, les positions sociales et les rapports d'autorité détermineraient la validité des argumentations. Ces trois conditions sont concomitantes. On ne peut pas établir de classement entre les trois, mais les trois doivent être respectées.

L'application à l'entreprise suppose donc la mise en place d'un cadre communicationnel permettant de réunir tous les agents concernés et permettant de définir les règles par consensus dans le respect des trois conditions énoncées précédemment. Ce cadre doit bien sûr être structuré. L'éthique de la discussion ne peut être une « éthique de comptoir ». « L'action communicationnelle consiste à lier les plans d'action de différents acteurs en utilisant la force rationnellement motivante impliquée dans les actes de langages illocutionnaires¹⁰. »

Par rapport aux conditions à respecter énoncées dans le cadre d'une éthique de la discussion, plusieurs limites viennent contrarier la mise en œuvre de l'idéal communicatif entre les parties prenantes.

Tout d'abord, la spécificité de chaque cas suppose des délibérations régulières et parfois longues. Or le manque de temps à consacrer à ce genre de débats dans l'entreprise, les décisions devant être parfois prises très rapidement, peut limiter l'utilisation du cadre communicationnel. De plus, toutes les personnes concernées ne peuvent pas être toujours réunies aisément. Une déformation de l'argumentation est susceptible de se produire en l'absence de certaines parties prenantes au problème¹¹. La norme qui émergera de la discussion risque alors de ne pas faire consensus lors de sa mise en pratique. De même, le pouvoir de négociation et d'argumentation, les capacités communicationnelles de toutes les parties ne sont pas les mêmes, et là aussi des biais systématiques peuvent apparaître lors du résultat de la discussion.

Par ailleurs, deux problèmes philosophiques sont liés à cette forme d'éthique. Tout d'abord, le fait qu'aucune norme ne soit donnée *a priori* de manière universelle, ou avec une validité générale, peut induire un certain relativisme moral ; toute règle de conduite devenant éthique à partir du moment où elle émerge de la discussion et où les parties se sont accordées sur sa validité. Or le fait qu'un consensus soit établi entre les parties prenantes

10. Habermas, « Être résolument moderne », in *À quoi pensent les philosophes*, Autrement, novembre 1988, p. 28.

11. On pourrait néanmoins envisager de réunir non pas toutes les parties intéressées, mais les représentants élus de ces parties.

à la discussion n'implique pas la moralité de la règle. Il suffit de penser à une organisation criminelle qui établit des règles de fonctionnement par consensus en son sein. Cela n'implique pas que cette règle soit bonne pour l'ensemble de la collectivité, même si elle permet à l'organisation criminelle un fonctionnement rigoureux avec un « code d'honneur ». Il faudrait supposer alors que la société dans son ensemble soit réunie pour définir les règles lors d'une discussion argumentée ; ou tout du moins que toutes les parties concernées y participent sans exception. Dans le cas de l'entreprise, cela implique que les décisions nécessitant l'appui d'une règle morale soient prises de manière concertée avec les fournisseurs, les salariés, les dirigeants, les clients, voire l'État, etc. Dans la pratique, cette exigence limite fortement les domaines possibles dans lesquels une éthique de la discussion est réalisable.

Ensuite, il est difficile d'admettre qu'une norme morale émerge sans qu'il y ait au préalable des normes pour définir la discussion et régir les débats. Or d'où proviennent ces normes, puisqu'il est impossible qu'elles soient elles-mêmes issues de la discussion ? Une méta-norme qui permet d'établir les normes lors de la discussion doit exister avant la discussion. Le problème de l'établissement de cette méta-norme apparaît. Dans le cadre d'une entreprise, qui d'autre que le dirigeant peut définir cette méta-norme pour les discussions impliquant les stratégies de l'entreprise ? Il existe donc au moins une norme préalable, celle qui définit les règles de la discussion, qu'elle soit universelle ou spécifique à un cadre communicationnel. Dès lors, si elle est spécifique, comme ce sera probablement le cas dans une entreprise, la méta-norme peut introduire un biais dans la discussion en fixant des règles de fonctionnement non neutres dès le départ.

Performances économiques *versus* performances sociales

L'agir éthique n'est possible qu'à certaines conditions. La condition primordiale pour une entreprise est évidemment que l'agir éthique n'entame pas sa viabilité sur le marché. L'agir éthique doit être compatible avec la réalisation du profit, ou au moins du profit qui assure de se maintenir sur le marché et face à la concurrence. Il s'agit simplement d'une condition. Elle n'exprime pas nécessairement une priorité des fins sur les moyens. L'agir éthique peut être un moyen de réaliser du profit, comme il peut être une fin en soi. De même, pourquoi pas, le profit peut être une fin ou simplement un moyen permettant un agir éthique. Dans ce cas, il s'agira par exemple de maximiser le profit afin d'avoir une part plus importante à redistribuer.

La responsabilité sociale de l'organisation ne semble pas totalement incompatible avec la réalisation d'un profit. Plusieurs procédures théoriques sont envisageables pour discuter cette compatibilité. Mais à l'égard de qui l'entreprise doit-elle exercer des responsabilités ? La théorie des parties prenantes (*stakeholders*) ne se focalise pas seulement sur les actionnaires (*shareholders*), mais cherche au contraire à délimiter les responsabilités dans une optique élargie des interactions entre l'entreprise et son environnement. Dès lors qu'un élargissement est stipulé dans la théorie de la firme en interaction sociale, les relations de confiance que l'entreprise peut nouer avec les différentes parties prenantes peuvent conditionner la réalisation du profit.

I. RESPONSABILITÉ ET PROFIT

Dans un système capitaliste, le profit remplit de nombreuses fonctions, notamment celles de guide de la décision d'investissement, mesure du succès de l'entreprise, instrument de financement de la croissance, outil de rémunération des facteurs de production.

F. Perroux (1926) avait posé de manière très claire la question du profit. Le profit assure un rôle indispensable, il est irréductible, dans la mesure où il participe à l'évolution du bien-être de la collectivité en favorisant le progrès économique. Cependant, la recherche du profit maximal peut aller à l'encontre du progrès. Si on peut parler de progrès économiques, *au pluriel*, qui se comprennent comme le résultat de l'abaissement des coûts de production et la création de nouveaux produits, le progrès économique, *au singulier*, consiste en la propagation de l'innovation et en la répartition des fruits du progrès à toute la collectivité, et plus particulièrement aux individus et groupes défavorisés.

Le profit doit donc être associé à une responsabilité envers la collectivité. Il ne peut s'agir simplement d'une baisse des coûts de production ou de la création de nouveaux produits, qui ont pour seul but d'asseoir la position concurrentielle de l'entreprise. Il ne s'agit pas non plus de considérer que le profit et la responsabilité sont inconciliables.

Il est pourtant tentant d'affirmer que la recherche du profit implique un relâchement de la responsabilité. Certains faits dramatiques tendraient à le prouver. Ainsi, l'encéphalite spongiforme bovine, dite « maladie de la vache folle », provient en partie d'une recherche de profits accrus. Pour des raisons d'économies de chauffage, des déchets de viande entrant dans la composition des farines d'alimentation ont été cuits à plus faible température, ne permettant plus de neutraliser les prions responsables de la maladie. En infectant les animaux, la chaîne de la contamination s'est ainsi étendue aux hommes. Dans cette affaire, la recherche de profit est certainement responsable du résultat final de l'endémie.

Pourtant, certaines entreprises affirment très clairement leur volonté de concilier le profit et une éthique de la responsabilité. Par exemple, le groupe d'entreprises baptisé le « Consortium » cherche à défendre l'idée d'une politique de développement durable pour les entreprises. Or, dans ce consortium on trouve des firmes éminemment contestables quant à la préservation de l'environnement, ou de la sécurité alimentaire, etc. Il

suffit de citer la firme chimique britannique ICI, ou l'entreprise américaine Monsanto récemment mise sur le devant de la scène avec les organismes génétiquement modifiés. Parmi les autres entreprises du groupe figurent aussi des firmes dont le capital et les profits sont relativement importants : Deutsche Bank, Electrolux, Gerling Group of Insurance Companies, Unilever, Volvo.

D'autres compagnies revendiquent et apparaissent comme actives dans les stratégies de développement durable ; que l'on pense à British Petroleum, Daimler Benz, Dow Chemical, Interface, Nat West, Novo Nordisk, Swiss Bank Corporation, Xerox, 3M. Ces firmes dégagent des profits substantiels tout en développant une image liée au développement durable.

1.1. Le profit et l'agir éthique

Si l'idée d'une éthique sur le marché est souvent défendue et jugée nécessaire, elle est aussi souvent considérée comme irréaliste, voire impossible. L'argument est relativement simple. L'agir éthique d'un seul entrepreneur le conduirait à supporter des coûts supplémentaires qui le disqualifieraient de la concurrence et l'évinceraient du marché. Dans le cadre d'une concurrence parfaite, ou de marché contestable, la moralité est remise entièrement à la discrétion du dirigeant d'entreprise. Baumol (1990) s'appuie sur le théorème de l'exclusion du gaspillage (*Waste-Preclusion Theorem*), exprimant l'exclusion de toute dépense qui, sur le long terme, n'entraîne pas une réduction de coût et donc l'amélioration du profit. Ce théorème est construit à partir de l'hypothèse de rivalité des entreprises. Toute décision entraînant du gaspillage, des dépenses inutiles, placerait la firme dans une situation désavantageuse en termes de compétitivité et l'évincerait du marché face aux concurrents. Cependant, comme le souligne Baumol lui-même, les activités charitables sont possibles si elles contribuent à l'amélioration du profit, de sorte que les dépenses afférentes à ces actes ne sont plus considérées comme du gaspillage.

Dans le même ordre d'idée, Briefs (1920) a proposé le concept de « morale-limite décroissante », repris dans les années 1980 par Brennan et Buchanan (1985) sous le titre de *Gresham's Law Politics*¹,

1. Il s'agit évidemment de l'adaptation par ces deux auteurs de la loi de Gresham selon laquelle la mauvaise monnaie chasse la bonne.

exprimant l'idée que le mauvais comportement chasse le bon sur le marché.

La morale-limite est le comportement moral le plus bas socialement toléré, ou la limite morale du comportement généralement accepté et pratiqué. Quand cette morale-limite diminue en raison de l'élargissement des pratiques immorales ou de l'apparition de nouvelles formes de pratiques immorales, l'individu ou l'entreprise se trouve contraint de s'ajuster, c'est-à-dire d'adopter aussi ce comportement, en raison de la pression extérieure, telle la concurrence. Si la morale-limite est décroissante cela signifie que la concurrence pousse à la suppression de tout agir éthique, et que la responsabilité devient de plus en plus incompatible, dans le sens d'intenable financièrement pour une entreprise, avec la situation concurrentielle.

L'éthique n'est possible sur le marché que si toutes les entreprises adoptent le même comportement. Il s'agirait d'un cas de responsabilité collective. Aucune incitation à la responsabilité individuelle n'existerait. Pourtant, comme le note Koslowski (1998), cette vision de l'économie de marché et de la concurrence est trop optimiste au sujet de l'efficacité de la concurrence et trop pessimiste relativement aux coûts de l'agir éthique.

En fait, le comportement moral d'un entrepreneur peut prendre différentes formes, dont certaines n'induisent pas de coûts supplémentaires. Koslowski en relève quatre catégories.

– La première forme de comportement moral correspond à la réalisation d'une activité supplémentaire occasionnant des frais privés mais dont tout le monde bénéficie. Dans ce cas il est évident qu'aucune incitation au comportement moral n'existe. On se trouve dans la situation classique des biens collectifs.

– La deuxième forme de comportement est relative à des activités supplémentaires n'entraînant pas de frais d'un point de vue comptable, mais dont le bénéfice peut être apprécié soit à l'extérieur de l'entreprise, soit à l'intérieur de celle-ci. Il s'agit d'une éthique « neutre » sur le plan des frais. On y trouve un certain nombre de vertus qui peuvent ici s'exercer à l'égard des consommateurs, fournisseurs, etc., par exemple l'honnêteté. Les coûts n'apparaissent pas et les bénéfices peuvent être tangibles soit collectivement, soit individuellement. L'incitation à l'agir éthique existe bien, et n'est pas incompatible avec le marché.

– La troisième forme de comportement moral consiste à renoncer à l'obtention d'un profit supplémentaire, réalisé par le biais de pratiques immorales, telle la corruption, et allant à l'encontre des règles de la concurrence

pure et parfaite. Il s'agit en fait de réaliser une rente par la transgression du fonctionnement de marché. Dans ce cas, il ne fait aucun doute que l'éthique et le marché sont compatibles. En revanche, cela produit bien une perte ou un manque à gagner pour l'entreprise, mais aussi un accroissement du bien-être collectif. Dans ce cas, ce n'est pas tant une faible incitation à agir éthiquement au-delà de ce que réclame le marché qui se produit, mais une faible incitation à ne pas transgresser les règles du marché.

– Enfin, la quatrième forme de comportement moral est l'inverse de la précédente. Elle consiste à supporter les coûts du comportement conforme au marché, si tous les autres concurrents exercent des pratiques illicites et adoptent par exemple des comportements de corruption. Si de faibles incitations à se comporter de manière morale existent, cela ne va pas à l'encontre du principe du fonctionnement du marché. Au contraire, un meilleur fonctionnement du marché est rendu possible par l'agir éthique.

Par ailleurs, si l'adoption d'un agir éthique ne pèse pas toujours sur les coûts, il existe aussi des coûts indirects liés au non-agir éthique. Des effets secondaires à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise se développent négativement si aucune éthique n'existe et positivement si une éthique est mise en place. Ainsi, les désavantages de court terme sont généralement mis en évidence lors d'une pratique éthique de et dans l'entreprise. Mais les avantages de long terme doivent aussi être pris en compte. De même, les désavantages de long terme liés au non-agir éthique devraient être pris en considération. Dans ce cas, il n'est plus sûr que le non-agir éthique conforte la pérennité des entreprises. Il y a fort à parier qu'au contraire la confiance qui s'établit avec l'éthique joue en faveur d'un agir éthique à long terme.

1.2. Les procédures théoriques

En fait, plusieurs procédures théoriques peuvent être envisagées pour exprimer cette réconciliation. Nous en examinerons deux très différentes, avant de nous interroger sur l'existence d'un profit optimal correspondant à un certain degré de responsabilité. Une première procédure consiste à construire un ordre lexicographique, que l'on peut relier à une éthique de la conviction. Une seconde procédure consiste à s'appuyer sur le marché, à travers le principe de la *rotten firm*.

1.2.1. L'éthique de la conviction : le principe lexicographique

L'introduction du principe lexicographique en théorie économique est due à Georgescu-Roegen (1954). Son utilisation dans les décisions d'entreprises pour le classement des objectifs permettant d'atteindre le profit a été réalisée par Encarnacion (1964). Des développements ultérieurs ont réalisé des classements à deux niveaux : classement des objectifs et classement des classements d'objectifs, appelé méta-classement (Sen, 1974, 1977). Renouard (2008b, p. 72) présente un cas empirique de ce principe. Cette auteure conclut dans son analyse de l'entreprise Rio Tinto Alcan au Ghana que « pour la direction de l'entreprise, l'impératif du profit ne justifie pas un abaissement des standards sociaux et environnementaux ou une désertion à l'égard de tout engagement dans le tissu socio-économique local ».

a) Le principe

Le principe lexicographique s'exprime de la manière suivante :

Soit x et x' deux vecteurs alternatifs des objectifs de l'entreprise.

$$x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$$

$$x' = (x'_1, x'_2, \dots, x'_n)$$

x est préféré à x' si et seulement si

$$x_1 > x'_1$$

$$\text{ou } x_1 = x'_1 \text{ et } x_2 > x'_2$$

...

...

$$\text{ou } x_{n-1} = x'_{n-1} \text{ et } x_n > x'_n$$

Imaginons un individu végétarien. Deux vecteurs alternatifs de biens de consommation sont pour lui deux ensembles de produits, par exemple un ensemble de produits végétaux et un ensemble de produits animaux. Pour un végétarien, l'ensemble des produits végétaux est infiniment préféré à l'ensemble des produits animaux. Il n'est pas prêt à accepter un peu moins d'aliments végétaux contre un peu plus d'aliments animaux.

L'ordre lexicographique strict est excessif puisque x_1 est infiniment préféré à x'_1 (un ensemble est infiniment préféré à un autre). Un calcul plus souple peut être réalisé en introduisant des valeurs cibles x^* . Pour reprendre l'exemple de l'alimentation, un individu a une forte préférence

pour les végétaux, mais quand il obtient la quantité x^* , qu'il juge suffisante, il est prêt à consentir à une utilisation d'aliments animaux. On obtient alors

x est préféré à x' si et seulement si

$$x^*_1 > x_1 > x'_1$$

$$\text{ou } x_1 = x'_1 < x^*_1; x_2 > x'_2$$

$$\text{ou } x'_1 < x^*_1 < x_1$$

$$\text{ou } x^*_1 < x_1, x'_1; x^*_2 > x_2 > x'_2$$

...

...

$$\text{ou } x^*_{n-1} < x_{n-1}, x'_{n-1}; x_n > x'_n$$

La valeur cible signifie qu'il existe une valeur en dessous de laquelle la substitution n'est pas possible, mais au-dessus de laquelle la substitution est possible.

Ce modèle lexicographique a été appliqué par Encarnacion (1964) à l'entreprise. Celle-ci classe alors différents objectifs tels que le ratio de trésorerie, le taux de profit, la rentabilité de l'investissement et la croissance des ventes.

Le modèle de Encarnacion permet de relâcher la maximisation du profit en intégrant une valeur limite, au-dessous de laquelle les actions sont classées en fonction de l'objectif de profit, mais au-dessus de laquelle le profit n'est plus l'élément déterminant de l'action.

Toutefois ce modèle paraît insuffisant pour appréhender la responsabilité dans toute son ampleur. Il propose en effet un seul classement. L'ordre lexicographique ne porte que sur les objectifs à atteindre représentant les biens et marchandises. Si on l'étend aux personnes, alors on obtient une forme de responsabilité. Mais elle ne suffit pas pour définir la notion de responsabilité qui porte sur la structure des engagements et pas seulement sur une forme de responsabilité donc d'engagement. Le calcul à la manière d'Encarnacion, étendu aux personnes, est une forme d'engagement ou d'éthique sélectionnée. Il représente les actions possibles sous un engagement donné, et non pas l'ensemble des possibilités éthiques.

Or, si on raisonne sur des entreprises chargées de convictions ou de normes morales, il faut recourir non pas à un classement pour représenter les préférences morales de l'agent-firme, mais à un méta-ordonnancement. Il y a en effet autant de classements qu'il y a d'entreprises. Le méta-classement permet alors de considérer l'ensemble des possibilités éthiques

et pas seulement une possibilité sélectionnée parmi d'autres. Le méta-classement a été discuté par Sen (1974, 1977), formalisé par Arnsperger (1996) et interprété dans le cas de l'entreprise par Ballet et de Bry (1998, 2003). Il est représentatif d'un engagement moral.

b) Le méta-classement

Il s'agit, dans le cas de la structure des engagements, non pas de classer les objectifs qui permettent d'atteindre le profit, mais de classer le profit lui-même parmi d'autres finalités telles que la protection de l'environnement et la prise en compte des salariés. La structure des engagements est alors définie à partir de ce classement. Ainsi, à chaque classement correspond une structure d'engagements différente.

Néanmoins, la structure des engagements se traduira par des actions de l'entreprise. Ces actions doivent pouvoir être menées. Autrement dit, la structure des engagements doit permettre l'action.

Le profit n'est pas le seul objectif de l'entreprise. La responsabilité de la firme se réfère à un ensemble de normes ayant une influence sur les actions qu'elle pourra mener. Appelons l'ensemble de normes sociales auxquelles doit se conformer l'entreprise $N \equiv \{\eta_1, \dots, \eta_i, \dots, \eta_m\}$. Imaginons trois de ces normes : le profit (π), la préservation de l'environnement (ψ) et les conditions de rémunération des employés de l'entreprise (ω). L'ensemble de normes comprend donc ces trois normes.

La responsabilité ou la citoyenneté de l'entreprise analysée sous l'angle de la structure des engagements consiste à ordonner ou classer ces différentes normes. Une structure des engagements (θ_i) dont l'ordonnancement prendrait la forme $\theta_i \equiv \pi > \psi > \omega$ indique que le profit est préféré à la préservation de l'environnement, elle-même préférée au niveau de rémunération des employés de l'entreprise. La structure des engagements correspond à une maximisation du profit, puis en deuxième et troisième maximisations, si des actions peuvent être menées sans diminuer le profit, alors l'entreprise essaiera de satisfaire les normes de préservation de l'environnement et de rémunération des employés.

Par contre, un ordonnancement $\theta_h \equiv \psi > \omega > \pi$ indique que le profit n'est qu'un objectif maximisé après les deux autres. Ainsi, deux structures différentes correspondent à des engagements globaux différents et non pas nécessairement à une même éthique globale dont les parties sont interchangeables. Dans l'ordonnancement θ_i le profit réalisé pourrait servir entièrement à satisfaire les deux autres normes. On serait dans une logique de

réparation des dégâts écologiques et sociaux causés par l'activité de l'entreprise. Dans l'ordonnancement θ_h la priorité est donnée à la préservation par la prévention et non par la réparation. Dans la mesure où certains dégâts ne sont pas réparables, la structure éthique diffère énormément. Les éléments ne sont pas parfaitement substituables.

La structure de l'éthique peut donc être appréciée à partir de l'ensemble des ordonnancements. Soit $\Omega \equiv \{\theta_1, \dots, \theta_h, \dots, \theta_n\}$ l'ensemble des structures possibles. La responsabilité de l'entreprise consiste à sélectionner une structure des engagements dans l'ensemble des structures d'engagement. Le classement des ordonnancements de normes, autrement dit le classement des éléments de Ω , est appelé méta-classement.

Si le classement est par exemple $\theta_h > \theta_1 > \dots > \theta_{h-1} > \theta_{h+1} > \theta_n$, alors le classement retenu en premier est $\theta_h \equiv \psi > \omega > \pi$, c'est-à-dire celui qui privilégie l'environnement, puis les salariés, puis les profits. Dans ce cas, la maximisation du profit est soumise aux contraintes que les autres éléments soient eux aussi maximisés avant le profit. Un tel classement s'est effectué en fonction de l'impact de l'entreprise sur la société. ψ représente l'ensemble de la société, ω une fraction de la société (les salariés de l'entreprise) et π l'entreprise.

Quelle que soit la structure retenue, dès lors que le profit n'est plus le seul objectif, mais qu'il est au contraire soumis à une maximisation préalable d'autres objectifs, alors les actions réalisables par l'entreprise sont délimitées. Appelons $A^*_i \equiv \{a^*_1, \dots, a^*_k, \dots, a^*_n/\theta_h\}$ le sous-ensemble des actions respectant l'ordonnancement θ_h . $A^*_i \equiv A_i$ est un ensemble restreint d'actions pour l'entreprise i . Certaines actions sont éliminées puisqu'elles ne respectent pas l'ordonnancement. Par exemple, la production d'un produit polluant dangereux peut ne pas respecter la norme ψ , même si par ailleurs elle est susceptible d'entraîner des profits substantiels.

Néanmoins, dans la mesure où la structure de l'éthique est définie à partir des trois normes, le classement retenu doit être compatible avec la réalisation de ces trois normes. Des actions doivent être possibles pour réaliser également un profit. Ainsi, une condition pour que la structure soit compatible avec les trois normes retenues est que $A_i \equiv A^*_i \equiv \{\equiv\}$, où $A_i \equiv \{a_1, \dots, a_k, \dots, a_n\}$ est le sous-ensemble des actions réalisables sur le marché, c'est-à-dire que la responsabilité de l'entreprise soit compatible avec le profit. Le sous-ensemble A_i des actions contraintes par le marché et le sous-ensemble A^*_i des actions compatibles avec la responsabilité doivent avoir une intersection non vide.

La responsabilité est la contrepartie de la liberté. Si l'entreprise est contrainte de faire du profit pour continuer d'exercer son activité sur le marché, si elle est contrainte par la pression externe du marché, alors elle n'est pas libre. Sa responsabilité est nulle puisque ses actions ne sont pas libres. En revanche, si le marché n'oblige pas l'entreprise à réaliser le plus grand profit possible, si elle peut agir librement, alors elle devient responsable moralement. Le degré de responsabilité correspond donc à l'intersection des deux ensembles A_i et A^*_i .

Certes, le profit peut bien être inférieur en respectant un ordonnancement θ_i où le profit ne se place en deuxième ou troisième maximisation qu'avec un ordonnancement qui placerait le profit en premier. Le degré de sacrifice pour l'entreprise sera la différence entre ce qu'elle obtiendrait si elle ne tenait pas compte des autres éléments de responsabilité et ce qu'elle obtient en respectant ces éléments. Le profit est alors par exemple

$$\pi = f[(a^{\circ}_{ik}, \theta_{\pi}) - \alpha (a^*_{ik}, \theta_{\psi})]$$

où a_{ik} est la meilleure action réalisable sous l'ordonnancement θ_{π} privilégiant le profit, et a^*_{ik} est l'action qui satisfait au mieux l'ordonnancement θ_{π} privilégiant la préservation de l'environnement. α représente le degré de sacrifice à consentir pour l'entreprise. Il est possible que le profit soit nul ou négatif si le degré de sacrifice est trop grand ($\alpha \geq 1$). Les normes définissant la responsabilité sont alors trop fortes et ne laissent aucune place à la maximisation du profit en deuxième ou troisième maximisation. Ce sera par exemple le cas si la norme de préservation de l'environnement s'énonce comme suit : « il faut mener l'action la plus écologique possible ». On aura $A_i \leftrightarrow A^*_i = \{\emptyset\}$. Il y a de fortes chances pour que l'on aboutisse à un ensemble vide si les normes sont non dichotomiques (Arnsperger, 1996).

Le principe lexicographique peut être néanmoins assoupli s'il se montre trop fort. Une première solution consisterait à éliminer par exemple le premier élément des choix hiérarchiques, ou l'élément juste au-dessus du profit, de sorte à réduire les contraintes et permettre une maximisation du profit. Mais une solution de cette nature modifie la structure des engagements. Elle modifie donc la responsabilité dans sa nature. Une deuxième solution consiste à introduire des valeurs cibles ou limites. Cette solution permet d'établir une distinction entre responsabilité éthique et responsabilité discrétionnaire. Si par exemple ψ^* et ω^* sont les valeurs cibles de ψ et ω , alors la structure de l'éthique sera par exemple $\psi^* > \omega^* > \pi$. Dans ce cas, ψ^* est une valeur limite de la norme à atteindre telle que $\psi^* = \lambda\psi$

avec $0 < \lambda < 1$. La structure complète est alors pondérée $\theta_h = \lambda\psi > \lambda\omega > \pi$. Toute action qui satisfait plus que les valeurs cibles ψ^* et ω^* relève de la responsabilité discrétionnaire, tandis que la responsabilité éthique vise à atteindre ces valeurs cibles.

1.2.2. L'éthique de marché: la rotten firm

Dans un article désormais célèbre, Becker (1974) propose le théorème du *rotten kid*. L'« enfant pourri » simule l'altruisme envers sa famille afin d'obtenir un transfert supplémentaire de son père. De manière plus précise, le père altruiste accroît son utilité en réalisant un transfert à son fils. Le fils est alors poussé à simuler un altruisme réciproque, sous la seule incitation de recherche de son intérêt personnel. Il agit de manière à accroître le revenu ou l'utilité du père. En contrepartie, il reçoit de la part de son père plus qu'il ne donne. Mais il doit donner pour recevoir. S'il a une psychologie égoïste, l'enfant agit de manière bienveillante dans le but d'obtenir un gain supplémentaire. Ce théorème est facilement transposable au cas de l'entreprise.

L'entreprise simule un comportement altruiste ou responsable à l'égard de ses salariés et/ou des clients et de l'environnement social afin d'accroître ses profits. Elle peut par exemple contribuer au recyclage des déchets en payant une cotisation, utiliser des matières premières moins polluantes, etc., afin de faire apparaître aux yeux des consommateurs un signal positif en faveur de l'environnement et les attirer par ce biais. Il s'agit pour elle de capter une part de marché dans un environnement concurrentiel. À l'instar du *rotten kid*, la *rotten firm* adopte un comportement responsable ou un altruisme stratégique afin de réaliser des profits plus importants.

Considérons une entreprise égoïste j qui peut réaliser une action qui réduit son revenu de b , mais accroît le bien-être des consommateurs de c . Initialement, j se trouve perdante de b , puisqu'elle ne bénéficie pas directement du gain des consommateurs. Elle pourrait alors chercher à réduire ses coûts plutôt que mener une action philanthropique. Cependant, si $c = b$, et que le consommateur est prêt à payer plus cher les produits de j s'il révèle une caractéristique particulière, le coût supplémentaire b pour j peut être compensé par la recette supplémentaire c . L'agir responsable n'est pas antinomique avec le profit dans ce cas. Si le gain de recette c est supérieur au coût b , puisque le consommateur est prêt à payer beaucoup plus cher les produits de j s'ils se révèlent spécifiques, l'entreprise j est gagnante et a intérêt stratégiquement à se montrer responsable ou bienveillante à l'égard du

reste de la collectivité. La responsabilité est bien compatible avec le marché.

Cependant, si Becker admet que l'altruisme est efficace dans le cadre familial, il suppose aussi qu'il est inefficace sur le marché. Il se prononce même sur l'incompatibilité entre la rentabilité et la redistribution en faveur de la collectivité. Ainsi Becker (1981) note qu'une firme qui, pour des raisons altruistes, détermine un tarif préférentiel à certains consommateurs, entraîne une réduction de profit d'un montant qui excède la valeur monétaire des gains réalisés par ces consommateurs. La firme, comme les consommateurs bénéficiaires, pourrait obtenir une utilité plus grande si tous les consommateurs se voyaient proposer le même prix et que des dons monétaires étaient consentis aux consommateurs à favoriser².

Cet argument s'appuie sur une firme en situation de monopole qui a la capacité de décider du prix. Par comparaison des surplus dégagés par les deux stratégies il en déduit une supériorité du comportement égoïste, même et surtout si celui-ci donne lieu après maximisation du profit à la redistribution d'une part de ce profit³.

Cependant, cette démonstration ne reflète pas réellement le cadre du marché et écarte le cas où ce sont les caractéristiques des produits qui décident les consommateurs quant à leurs achats. Ces derniers préfèrent par exemple des produits ne nuisant pas à l'environnement plutôt que les produits polluants. Dans ce cas, il devient rentable pour l'entreprise de se montrer responsable, d'investir dans son environnement afin d'attirer les clients. On peut alors considérer qu'un certain degré d'altruisme est efficace sur le marché.

1.3. L'existence d'un profit optimal

Plusieurs types de pressions s'exercent sur l'entreprise. Il existe d'abord des pressions internes de la part des syndicats et des salariés⁴. Ensuite, des

2. Un certain nombre d'entrepreneurs adoptent ce type de raisonnement. Par exemple en France le P-DG Gérard Mulliez, fondateur d'Auchan, affirme que « l'argent est juste, s'il récompense le fruit du travail et s'il est réinvesti pour le bien de tous ». Ce qui ne l'empêche pas de critiquer d'un autre côté les charges sociales et les taxes qui pèsent sur la compétitivité de l'entreprise (*Les Échos*, mardi 23 novembre 1999). Ainsi, le marché libre sans entrave permet de dégager le plus grand profit, qui peut ensuite être redistribué.

3. Pour une présentation graphique, voir l'article de H. Rapoport in Mahieu et Rapoport (éd.), 1998.

4. On peut supposer que les syndicats et les salariés ont les mêmes objectifs, puisque les premiers sont censés représenter ces derniers. Cependant, cette hypothèse est contestable puisque les syndicats peuvent concevoir des stratégies au niveau national, ou au niveau des branches,

pressions externes de la part des clients, des fournisseurs, des actionnaires, des pouvoirs publics, mais plus généralement de tout citoyen, contribuent à modifier les politiques des entreprises. Nous ne retiendrons ici que deux types de pressions : les pressions des actionnaires et les pressions sociales, c'est-à-dire ce qui est attendu par les citoyens.

Dans le cadre de la pression sociale (*stakeholders*), l'entreprise peut par exemple agir en faveur de l'insertion des moins qualifiés et des moins productifs ; tandis que les actionnaires peuvent faire pression sur les dirigeants de l'entreprise pour améliorer les performances de production et donc embaucher surtout des personnes fortement qualifiées. La politique de ressources humaines risque alors d'être partiellement incohérente. D'un côté surqualification à l'embauche (ce qui est un des facteurs de l'exclusion des moins qualifiés) et de l'autre un effort d'embauche des moins qualifiés sur des postes spécifiques.

L'analyse de la pression sociale et de la pression des actionnaires peut être menée de manière plus générale en reliant chacune d'elles au profit. On peut aisément supposer que plus l'entreprise dégage des profits, plus son environnement social se montre exigeant. Plus ses profits sont élevés, plus elle peut en redistribuer une part à la collectivité sans conséquences néfastes sur son devenir. Ainsi, la pression sociale risque d'être d'autant plus forte que le profit de l'entreprise est élevé. Inversement, les actionnaires exerceront une pression d'autant plus forte que le profit sera faible. Quand le profit s'accroît, leurs dividendes augmentent et ils se montrent moins exigeants en matière de politique restrictive.

On peut alors envisager un niveau de profit rendant cohérentes les politiques de ressources humaines, sous contrainte de ces deux formes de pressions. Il s'agit d'un profit optimal dans le sens où il assure une cohérence des politiques avec les pressions externes. La figure 11 représente les relations entre pressions et profit, et la détermination du profit optimal. Par hypothèse, la pression des actionnaires décroît avec le profit, tandis que la pression sociale croît avec le profit. Le profit optimal est obtenu au point P* correspondant à l'intersection des différentes formes de pressions.

Il en découle que l'entreprise ne peut se montrer ni trop généreuse ni trop sélective, par exemple en matière de recrutement. Cependant, on peut

sans que cela soit automatiquement en correspondance avec ce que désirent les salariés d'une entreprise particulière. D'ailleurs les stratégies syndicales sont parfois fort différentes, par exemple dans le cas de la prise en compte de l'environnement (voir R. Guillon, 1998).

se demander si une solution d'équilibre de profit optimal, satisfaisant aux différentes formes de pressions, peut être déterminée; ou si, au contraire, la pression des actionnaires étant trop forte, aucune forme de redistribution à l'égard de la collectivité ne peut être envisagée. Plusieurs arguments incitent à relativiser la réponse.

FIGURE 11
PRESSIONS ET PROFIT OPTIMAL

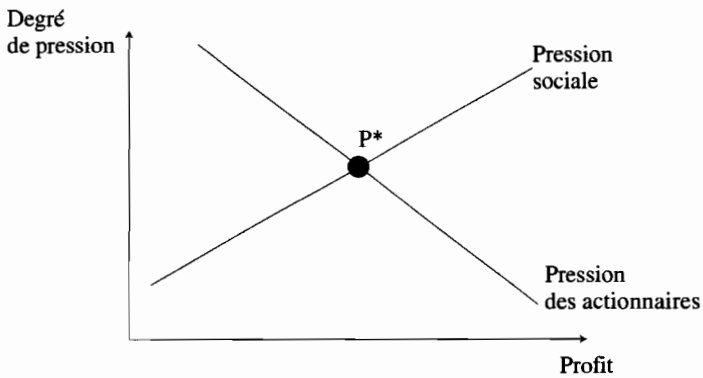
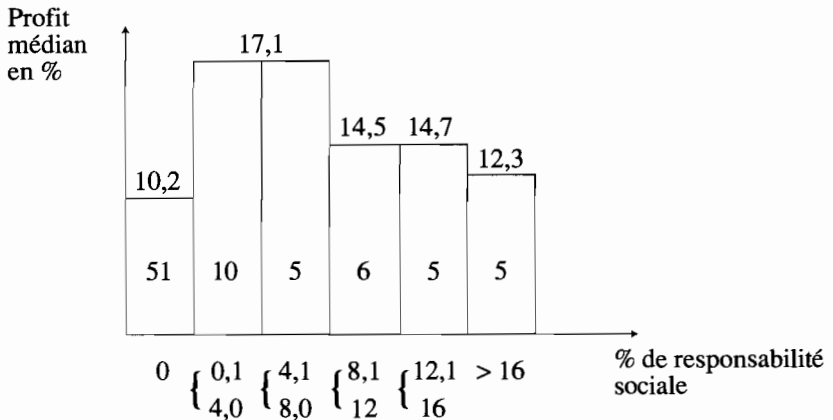


FIGURE 12
PROFIT ET RESPONSABILITÉ SOCIALE



D'abord, les entreprises assumant un niveau de responsabilité sociale ne dégagent pas de profit plus faible que les autres. Bowman et Haire dans des études déjà anciennes (1975) ont testé la relation entre comportement responsable et gains de l'entreprise. À partir d'une analyse des rapports annuels de 82 firmes du secteur alimentaire, ils établissent un score de responsabilité sociale à chaque firme. Ils comparent ensuite ces résultats avec les gains obtenus par l'entreprise. Leur conclusion indique que la relation entre profit et responsabilité prend une forme de U inversé (voir figure 12).

Dans tous les cas, adopter un comportement éthique n'implique pas un profit plus faible, puisque les 31 firmes ayant un comportement éthique dégagent un profit médian plus élevé (entre 12,3 % et 17,1 %) que les 51 ayant un indice de responsabilité de 0 % (soit un profit médian de 10,2 %). Cependant, au-delà d'un certain point, le profit semble diminuer. Autrement dit, cela paie d'être « bon », mais il ne faut pas être « trop bon »⁵.

Plus récemment, Berman, Wicks, Kotha et Jones (1999) ont testé la relation entre performance financière et prise en compte des parties prenantes. Dans un premier modèle, les parties prenantes sont simplement considérées comme un moyen d'améliorer les performances financières, l'objectif final et unique de l'entreprise est de réussir sur le marché. L'entreprise voit les parties prenantes comme une partie de l'environnement à gérer pour s'assurer des profits et permettre plus de retour vers les actionnaires. Les actionnaires sont eux traités comme une fin en soi, tandis que les autres parties prenantes sont traitées comme des moyens. Dans un second modèle, la firme a un engagement à l'égard de l'ensemble des parties prenantes et cet engagement en retour peut procurer un gain. Mais le profit n'est pas le but ultime et les actionnaires ne sont pas considérés comme prioritaires par rapport aux autres parties prenantes. Tous les groupes sont traités à partir d'engagements moraux et comme des fins en soi par rapport à ces engagements.

Les deux modèles sont testés à partir de la base de données provenant de Kinder, Lydenberg, Domini et Company (KLD)⁶. Les résultats soutiennent le premier modèle. Pour plusieurs items (employés, qualité des produits...) une relation significative apparaît entre performance financière et stratégie à

5. Un certain nombre d'arguments semblent encourageants dans ce domaine. Notamment, les actionnaires adoptent de plus en plus un comportement éthique et investissent dans des placements éthiques (voir chapitre suivant).

6. La base de données KLD est une approximation de la mesure des responsabilités sociales de l'entreprise. Elle a déjà été utilisée par Graves et Waddock (1994, 1997).

l'égard des parties prenantes. En revanche, le second modèle ne fait apparaître aucune relation significative. La performance financière de la firme est donc améliorée dans le cas où les parties prenantes, hormis les actionnaires, sont traitées comme des moyens et non comme des fins.

2. L'APPROCHE DES *STAKEHOLDERS* ET LA CONFIANCE

La confiance entre différents agents économiques est fortement dépendante de l'information disponible et du risque associé au comportement ou à la décision. C'est parce qu'il y a absence d'information complète et existence de risque que les relations de confiance existent et se développent comme moyen de réduire les coûts de recherche de l'information et de limiter l'incertitude. L'asymétrie de l'information caractéristique de nombreuses situations, par exemple entre vendeur et client (Akerlof, 1970), entraîne un double risque : d'une part un risque quant à la décision à prendre, d'autre part un risque quant aux conséquences éventuelles d'une mauvaise décision (Dubois et Jolibert, 1992).

Pour réduire les sources d'incertitude, le consommateur dispose de plusieurs solutions (Rosélius, 1971), parmi lesquelles la fidélité à une marque, le recours à une marque dont l'image est positive, le test privé, les tests officiels, l'échantillon, la garantie du remboursement en cas de défaillance ou d'insatisfaction, la comparaison des points de vente, la réputation d'un point de vente, l'achat de haut de gamme, le bouche à oreille. Nilles (1998) ajoute à cet ensemble de solutions la qualité de l'entretien avec le vendeur et la perception de l'éthique du vendeur.

Dans le cadre des parties prenantes, trois effets retiendront notre attention. Chacun d'eux est plus ou moins associé à une catégorie de personnes ou de parties prenantes. Il s'agit de l'effet d'intendance, de l'effet de loyauté, et de l'effet de réputation.

2.1. Le concept de confiance

La littérature économique contemporaine prend désormais en compte la notion de confiance. Parmi de multiples définitions, on peut donner celle de Bidault et Jarillo (1995) pour lesquels la confiance est « la présomption

que, en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de règles de comportement que nous trouvons acceptables». La confiance est donc une notion liée aux relations entre agents.

Les relations sont ici établies avec des modalités de fonctionnement différentes de l'intérêt individuel. Les valeurs ou représentations du monde, ainsi que les systèmes de justification des calculs personnels ou des jugements que l'on porte sont étroitement liés à la confiance que l'on accorde.

La confiance s'oppose à l'opportunisme. Néanmoins, comme toute interaction entre agents, elle ne supprime pas tous les risques associés aux relations. Breton et Wintrobe (1982) considéraient la confiance comme un facteur de réduction des incertitudes au sein des organisations. D'une manière plus générale, la confiance peut être définie comme l'accroissement consenti de la vulnérabilité au risque de comportement opportuniste de la part du partenaire dans l'échange, dans une situation où le coût supporté dans le cas de trahison ou de défaillance est supérieur au gain résultant de la loyauté (Zand, 1972). De manière similaire, Bradach et Eccles (1989), Frank (1993), Orbell, Dawes et Schwartz-Shea (1994) interprètent la confiance à partir de l'anticipation que le partenaire ne se conduira pas de manière opportuniste même s'il en tire un avantage.

En 1974, dans l'ouvrage intitulé *The Limits of Organization*, K. J. Arrow faisait de la confiance une forme d'institution invisible qui pouvait être traitée de la même manière que les règles de droit ou les principes éthiques. À l'opposé de Arrow, Williamson (1993), dans son ouvrage *Calculativeness, Trust and Economic Organization*, considère que la notion de confiance est inutile. Le principe d'action des agents économiques est contenu seulement dans la structure des intérêts personnels. Et, comme le souligne Orléan (1994), si la confiance procède du calcul raisonné des intérêts réciproques, elle n'est pas une modalité spécifique d'interaction entre les agents, alors elle n'ajoute rien à la compréhension des décisions de ces agents. Elle a pour seule fonction dans ce cas de «décrire le sentiment de sécurité psychologique qui accompagne ce choix». Les décisions restent fondées sur les gains et les risques associés aux différentes opportunités. La notion de confiance est alors utile à la compréhension de peu de phénomènes. Elle se limite aux situations dans lesquelles l'intérêt ne joue qu'un rôle mineur. Williamson recourt alors au concept de *personal trust*, caractéristique des relations spécifiques entre membres de la même famille, entre amis, ou dans les relations amoureuses. L'analyse économique de la

famille (Becker, 1981) tendrait d'ailleurs à considérer aussi que la confiance n'est pas nécessaire dans ces cadres restreints, puisque dans ces domaines comme dans les autres le rôle des intérêts personnels est peut-être tout aussi important.

Cependant, le rapport de confiance va bien au-delà des simples relations d'intérêts pour Orléan (1994). Le rapport de confiance est l'établissement d'un lien dans lequel un agent économique X cherche à évaluer chez un autre agent économique Y la qualité intrinsèque de Y. Il ne s'agit donc pas simplement d'une relation d'utilité ou quantitative. Et Orléan de recourir à E. Durkheim en signalant que la notion de confiance s'apparente alors aux ressorts de la coopération chez cet auteur, et se réfère à l'esprit de sacrifice et d'abnégation. La coopération entre X et Y serait fondée sur des liens moraux, et la confiance n'en serait qu'une variante.

De même, pour Servet (1994) la confiance se présente comme foi ou comme évaluation positive des capacités à respecter un engagement. Le lien de confiance s'appuierait sur trois éléments fondamentaux dont la réciprocité serait la clé : la foi, les éléments de validation et de preuve de la parole donnée et la mémoire. Si ces trois éléments fondent la confiance, l'origine est étroitement liée à la croyance, tandis que la transparence entre les agents et sur les actions des agents permet de la maintenir. La confiance serait impossible sans information, et nulle si l'information était parfaite et totale.

Duluc (2000) établit quant à lui des leviers de la confiance, ou des moyens d'agir sur la confiance dans le cadre de l'entreprise. Il distingue trois formes de leviers correspondant assez nettement à des principes éthiques ou des vertus (voir tableau 12).

TABLEAU 12
LES LEVIERS DE LA CONFIANCE

Les leviers organisationnels	Les leviers personnels	Les leviers relationnels
Quand l'organisation met en œuvre un climat de...	Les personnes développent des attitudes et des comportements de...	Les relations dans l'organisation se développent avec...

Participation	Présence	Dynamisme
Responsabilisation	Détermination	Maturité
Ouverture	personnelle	Honnêteté
Reconnaissance	Conscience de soi	Valorisation
Récompense	Importance	Coopération
Humanisme	Compétence	Amabilité
	Sympathie	

Source : A. Duluc, 2000, p. 132.

Différentes acceptions de la confiance sont élaborées. Elles influencent les performances des firmes. Par exemple, Allouche et Amann (1998) distinguent trois formes de confiance dans le cadre de la gestion des entreprises. La confiance entre dirigeants, qui, si elle est rapprochée de l'environnement familial, est voisine de la notion admise par Williamson de *personal trust*. La confiance entre le ou les dirigeants et les salariés qualifiée de confiance intra. La confiance entre l'organisation et l'environnement qualifiée de confiance inter. La confiance inter est le niveau essentiel de la logique coopérative. La manifestation principale de cette forme de confiance est la réduction de l'opportunisme. Servet (1994) distingue entre confiance horizontale et confiance verticale. La confiance horizontale est une relation entre personnes ou entités occupant des statuts ou des professions similaires, soit dans la même unité de production, soit entre des unités de production différentes. La confiance verticale est au contraire fondée sur une relation hiérarchique au sein d'une organisation. Mais, au-delà des définitions et des typologies, la confiance peut être reliée à différents effets.

2.2. Les effets et les parties prenantes

La responsabilité de l'entreprise présente les attributs d'un « bien de confiance » dans le sens où elle est difficilement vérifiable par les parties prenantes (Cardebat et Sirven, 2008). En ce sens, classiquement en théorie des jeux, l'entreprise peut être amenée à communiquer énormément sur sa responsabilité en adoptant une stratégie réelle de minimisation des coûts dans le domaine (Cardebat et Cassagnard, 2008). Mais une telle stratégie est-elle tenable à long terme ? Ne vaut-il pas mieux pour elle s'engager réellement dans une politique responsable favorisant le développement de

la confiance à long terme ? Il existe plusieurs effets de confiance. Chacun correspond à une relation avec un groupe de personnes ou des personnes composant les parties prenantes. Trois effets principaux peuvent être mis en évidence, chacun est plus ou moins relié à un ou des groupes de parties prenantes : un effet d'intendance, un effet de loyauté et un effet de réputation.

2.2.1. *L'effet d'intendance*

Cet effet associe la confiance à une attitude (Hirigoyen et Pichard-Stamford, 1998). Il convient particulièrement à l'analyse des relations entre l'entreprise et les actionnaires. Le dirigeant de l'entreprise désire être « l'intendant efficace ». Il s'écarte des tentations opportunistes et cherche au contraire à être le plus efficace possible dans la gestion des actifs de la firme (Donaldson, 1990 ; Donaldson et Davis, 1991). Cet effet s'associe aux prémisses de la psychologie et de la sociologie organisationnelle de McClelland (1961) et Herzberg *et al.* (1959). Cette théorie lie la satisfaction d'un individu à la maximisation des performances de la firme propice à lui assurer la reconnaissance de ses pairs et de ses supérieurs. Ainsi, contrairement à la relation habituelle entre « principal-agent » qui s'intéresse au mode de contrôle du principal sur l'agent en asymétrie d'information, les relations entre actionnaires et managers ne sont plus antagoniques. Au contraire, la performance de la firme sera dépendante du degré de liberté dans l'organisation laissé par les actionnaires aux dirigeants. Un large degré de liberté conduit à l'harmonisation des intérêts entre principal et agent.

2.2.2. *L'effet de loyauté*

Hirschman (1970) exposait trois solutions pour exprimer ses préférences, dans un ouvrage dont le titre révèle ses solutions, *Exit, Voice and Loyalty* ; la défection (*exit*) ou « vote par les pieds » (Tiebout, 1956), se faire entendre (*voice*) par la manifestation du désaccord, et la loyauté (*loyalty*).

Dans l'analyse du marketing, la confiance est l'une des variables de la fidélité ou de la loyauté des consommateurs (Anderson et Weltz, 1989 ; Doney et Cannon, 1997 ; Ganezan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994). Le consommateur peut soit rechercher l'information, soit expérimenter le produit pour se faire une idée de ce qui lui convient le mieux. De son côté, la firme émettra des informations sous forme de publicité (Nelson, 1970, 1974). Les marques seront alors identifiées à l'image publicitaire qui est véhiculée. L'effet de loyauté peut donc être lié fortement à certaines parties

prenantes telles que les consommateurs, mais aussi les fournisseurs. Cet effet de loyauté peut se transformer facilement en défection si la confiance est rompue. Par exemple, un article du journal *Le Monde* du 28 janvier 2000 notait que pour Servet le développement du *hard discount* était symptomatique d'une perte de confiance. Le succès des produits sans marque serait un indicateur de cette perte de confiance. Le consommateur n'achète plus un produit en fonction de sa marque et refuse de payer plus cher un produit simplement parce que la marque est censée refléter une différence de qualité. Le recul de la marque commerciale serait donc le parfait reflet du rejet de l'entreprise, et de la défection à l'égard de relations économiques durables. La loyauté envers une marque disparaîtrait parce que la marque n'inspire plus la confiance qu'elle suppose reflétée.

2.2.3. *L'effet de réputation*

La confiance n'est pas synonyme de réputation et, si le premier concept est plus large que le second, ce dernier peut participer à l'instauration du lien de confiance. Le jeu de la confiance de Kreps (1990) en théorie des jeux trouve d'ailleurs une solution dans le mécanisme de réputation. Dans ce jeu, du type dilemme du prisonnier répétitif à durée infinie, la réputation permet de rendre les transactions durables et stables.

La réputation peut être acquise et conservée grâce aux investissements en publicité, marketing..., mais surtout par le respect des engagements annoncés. Dans les travaux de Breton et Wintrobe (1986), la confiance repose sur la réputation des relations bilatérales et sur le fait que les agents redoutent des sanctions s'ils ne respectent pas leurs engagements. La confiance sera ainsi facilement associée à la réputation. Elle est alors conçue comme un capital accumulé que les agents cherchent à améliorer ou à préserver.

Le capital «réputationnel» peut produire deux signaux :

- Un premier signal lie la réputation à la crédibilité (Barro et Gordon, 1983). En effet, plus la réputation de l'agent est élevée, plus son comportement est considéré comme crédible et les risques de défection des partenaires sont limités (Mendez, 2000). L'effet de réputation suscite la crédibilité, qui peut être associée à la confiance.

- Un second signal l'associe à un ensemble élargi d'acteurs. Non seulement ceux qui sont engagés dans des transactions avec l'entité (la firme) peuvent maintenir leur relation de manière durable et stable, mais ceux

qui ne sont pas encore engagés dans des transactions perçoivent le signal et sont incités à s'y engager ultérieurement.

Ainsi, la liaison entre confiance et réputation permet d'établir un cercle vertueux dans lequel le capital réputationnel accumulé se renforce de période en période, procure des satisfactions aux parties engagées dans les transactions et renforce la confiance dans les partenaires. Avec une confiance forte acquise par une politique responsable de la firme les défaillances de réputation ne provoqueront pas de chocs économiques forts sur l'entreprise, qui par exemple évitera une baisse brutale des ventes (Klein et Dawar, 2004). Les politiques responsables de la firme agissent ainsi comme une couverture contre le risque de réputation (Cardebat et Sirven, 2008). La confiance, par la durabilité des relations qu'elle permet d'instaurer entre la firme et les parties prenantes, peut donc participer à la constitution du profit.

Évaluer la responsabilité sociale de l'entreprise

L'évaluation des activités et des performances sociales et sociétales est une activité cruciale pour l'entreprise, dans la mesure où elle fournit un indicateur sur ce qui a été réalisé et sur ce qui reste à réaliser, mais aussi parce qu'elle permet de classer l'entreprise par rapport à d'autres, y compris ses principaux concurrents.

Comme le souligne Le Net (1999), « il ne suffit pas de promouvoir naïvement l'éthique des affaires si l'on ne sait pas comment en évaluer la pratique effective dans l'entreprise ». L'évaluation n'est d'ailleurs pas laissée à la seule discrétion de l'entreprise. Des pressions s'exercent afin d'obtenir des résultats clairs, d'une part par les consommateurs dont les achats sont de plus en plus éthiques, d'autre part par les gestionnaires de portefeuilles financiers composés de placements éthiques. Il ne s'agit donc pas pour l'entreprise d'affirmer faire de l'éthique, mais d'assumer ses responsabilités. Elle doit le prouver et donc évaluer ses pratiques, ce qui a conduit à une instrumentation de la responsabilité sociale de l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010).

Les méthodes d'évaluation des entreprises ne sont pas nouvelles. Elles évoluent néanmoins, passant de critères essentiellement internes à des critères plus variés comprenant des items externes. La responsabilité de l'entreprise et la mesure de ses performances ne concernent plus seulement la gestion de la main-d'œuvre et de l'emploi, elles intègrent une dimension supplémentaire depuis quelques années en se référant aux performances sociétales, c'est-à-dire touchant l'ensemble de la collectivité et des parties prenantes. Il est demandé aux entreprises de rendre des comptes sur les conséquences environnementales de leurs activités, mais également sur les relations qu'elles entretiennent avec leurs fournisseurs et clients, avec

leur personnel et leur bassin d'emploi. L'extension du champ de la responsabilité des entreprises accroît les risques auxquels elles sont exposées. Pour essayer de mesurer la maîtrise de ces nouveaux enjeux (et des risques associés) par les entreprises, des agences de notation sociales et environnementales se développent, avec des critères d'évaluation différents, rendant parfois la comparaison délicate.

Mais l'évaluation de l'éthique ne concerne pas seulement les performances de l'entreprise, elle s'applique aussi aux salariés et aux gestionnaires ou dirigeants des firmes.

1. DU BILAN SOCIAL AU BILAN SOCIÉTAL

L'évaluation de l'entreprise n'est pas récente. Même si on fait abstraction de l'évaluation purement comptable de la valeur économique, des comptes sociaux ont été proposés et développés depuis plus de trente ans. L'une des toutes premières méthodes, dans la même optique que les comptes financiers, prévoyait de comptabiliser les dépenses associées aux activités sociales de l'entreprise. L'ensemble de ces dépenses forme alors un bilan des apports sociaux et éthiques de l'entreprise. Cette approche a été développée sous la forme d'une «balance sociale». Elle consiste en l'élaboration d'un ratio des dépenses financières par rapport aux activités sociales de l'entreprise. Ce ratio permet ainsi de mesurer et d'opposer mission financière et mission sociale de l'entreprise.

L'inconvénient de cette méthode tient à ce qu'elle prend seulement en compte les coûts associés aux activités sociales mais ne mesure absolument pas les résultats. Elle ne donne donc qu'une vision très approximative du comportement éthique et est de surcroît peu parlante pour les consommateurs et les investisseurs.

Ces limites ont conduit à une méthode alternative intitulée «comptabilité de concertation». Proposée par Gray en 1973, elle consistait à examiner une activité en fonction des relations avec les principaux partenaires, qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, afin de déterminer si les réponses aux exigences de ces partenaires étaient adéquates. L'inconvénient de cette nouvelle méthode, même si elle fournit non seulement les coûts mais également les résultats, tient à son manque de lisibilité. Un rapport du Département du commerce américain soulevait cette difficulté

en 1979 en notant qu'elle ne présentait pas les résultats ou les retombées en des termes suffisamment parlants pour les parties concernées par l'évaluation. Le document ainsi constitué restait donc un document interne à l'entreprise.

Malgré ses limites et le faible engouement qu'elle a connu à ses débuts, cette méthode est devenue au fil du temps un noyau central de nombreuses approches contemporaines centrées sur le dialogue social et la consultation des partenaires (Zadek, 1999). La méthode proposée par P. Puzan et O. Thyssen à l'École des affaires de Copenhague à la fin des années 1980 en est directement inspirée. Testée initialement sur la banque danoise régionale SBN (Sparekassen Nordjylland Bank) en 1989, elle est désormais utilisée par de nombreuses entreprises et organisations au Danemark et dans les pays scandinaves.

En France, le bilan social, dont la vocation consiste à faire le point sur l'entreprise dans les domaines sociaux comme le bilan comptable le fait dans les domaines économiques, apparaît dans la loi du 12 juillet 1977. Repris d'une proposition du rapport Sudreau¹, ce bilan est conçu pour fournir des indicateurs sur les données sociales de l'entreprise. Il a vocation à la quantification afin de faciliter l'appréciation des données sociales. Mais son usage reste interne à l'entreprise. Complété par divers rapports ou documents écrits présentés au comité d'entreprise², il constitue une radiographie sociale de l'entreprise.

Malgré son caractère obligatoire pour les entreprises de plus de 300 salariés, il ne connaîtra pas de succès. Sa lourdeur est souvent avancée pour interpréter ce manque d'intérêt suscité par le bilan social. Le nombre d'indicateurs obligatoires est en effet de 80, ce qui ne facilite pas toujours la lisibilité (voir tableau 13).

Une autre caractéristique du bilan social a été son manque d'adaptation aux évolutions de la société. La nomenclature utilisée retient des critères

1. Pierre Sudreau, député centriste dont le rapport avait créé un véritable mouvement d'intérêt aussi bien de la part des syndicats que du patronat. Il a été vendu à l'époque de sa publication à 225 000 exemplaires.

2. À côté du bilan social, différents documents sont présentés au CE pour les entreprises de plus de 300 salariés. Annuels pour la plupart, ces documents portent sur l'égalité entre les femmes et les hommes, la prévention et l'aménagement des conditions de travail, le plan de formation, les congés sabbatiques, pour création d'entreprise, et de solidarité nationale (document semestriel), les emplois réservés (handicapés, etc.), les accords collectifs et le travail à temps partiel.

d'observation qui sont actuellement datés, ou qui ne révèlent plus de pertinence. Les critères valables à la fin des années 1970 et au début des années 1980 ont parfois perdu une grande partie de leur intérêt durant les années 1990. De nouveaux critères désormais importants n'y sont pas intégrés. Il suffit de penser au travail à temps partiel, aux heures supplémentaires, aux politiques d'aménagement du travail, ou de rémunération. Ce qui semble faire débat à l'heure actuelle ne figure pas dans ce bilan. Il constitue alors une image de l'entreprise relativement figée et s'est montré peu évolutif.

TABLEAU 13
NOMBRE D'INDICATEURS OBLIGATOIRES
DANS UN BILAN SOCIAL

Thème	300 salariés	2 000 salariés
Emploi	18	19
Rémunération	9	9
Conditions d'hygiène et de sécurité	6	6
Autres conditions de travail	5	5
Formation	4	4
Relations professionnelles	4	4
Autres conditions de vie relevant de l'entreprise	4	4
Sous-indicateurs toutes rubriques	30	30
Total	80	81

Source : *Le Bilan social de l'entreprise*, PUF, coll. « Que sais-je ? », 1997.

Depuis un certain nombre d'années maintenant, un nouveau bilan tente d'être mis en place à l'initiative du Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale. Sans vouloir remplacer le bilan social, ce nouveau bilan, appelé sociétal, cherche à apprécier des phénomènes externes à l'entreprise tout autant qu'internes. Selon Pascal Dorival³, vice-président du CJDES, l'expression bilan sociétal a été utilisée pour la première fois en 1990 lors de la constitution d'un groupe de travail du CJDES intitulé « Citoyenneté de l'entreprise, citoyenneté dans l'entreprise ». Elle a ensuite été reprise lors de l'université d'Évian de ce même centre en 1995. L'objectif initial

3. Voir son allocution dans les actes de la journée d'étude « Le bilan sociétal, un nouvel outil d'aide à la décision, citoyenneté dans et de l'entreprise » organisée le 16 décembre 1997.

n'était pas de fournir une mesure des relations sociales dans l'entreprise, mais d'étudier si le terme d'entreprise citoyenne avait un sens.

Cette démarche s'est voulue essentiellement qualitative, rompant avec la tradition du bilan social purement quantitatif. Le bilan sociétal a pour objectif d'identifier des éléments d'échange entre l'entreprise et la société pour des catégories non référencées par les bilans comptables et sociaux usuels. Il permet ainsi aux responsables d'entreprise d'évaluer l'adéquation entre leurs valeurs et la pratique de l'entreprise.

Cependant, ce nouveau bilan s'est montré relativement lourd et délicat à interpréter. Il sélectionne 9 domaines (voir tableau 14) dans lesquels des investigations sont menées à partir de 15 critères d'évaluation. Au total cela a conduit à la mise en place de plus de 400 items pour donner une vision globale des performances sociétales de l'entreprise. Le nombre d'items, extrêmement important, ajouté au caractère essentiellement qualitatif, même s'ils produisent une image complète de l'entreprise, rend les comparaisons difficiles. Il ne peut dans ces conditions rester qu'un document interne, servant de base aux politiques mises en place ou à mettre en place. Mais là encore, il s'avère difficile à utiliser pour une comparaison sur plusieurs périodes. Il y a fort à parier que ce type de document ne permette pas de faire ressortir les résultats significatifs.

TABLEAU 14

Domaines	Descriptif
Activité et relations clients	Les composantes de l'action commerciale déterminent les relations de l'entreprise avec ses clients, ses concurrents et sa présence sur le marché
Gestion économique	La gestion économique tient compte de contraintes qu'elle peut se fixer au-delà des obligations légales pour mettre en cohérence entreprise et valeurs
Anticipation, innovation, prospective	Qu'elle soit formalisée ou non, la démarche de projection dans l'avenir est nécessaire pour une meilleure adaptation et anticipation tant au niveau technique que commercial ou social
Production, organisation du travail	Le cœur même de l'entreprise, à savoir l'organisation du travail et de la production, influe sur le comportement général de l'entreprise et sur la place qu'y occupent les salariés

Ressources humaines	Au même titre que la fonction classique, ce domaine recouvre les points clés de la gestion de l'emploi, de la formation et des conditions de travail
Acteurs internes, citoyens de l'entreprise	La participation active des salariés au bon fonctionnement de l'entreprise et la reconnaissance de ceux-ci en tant qu'acteurs internes conditionnent leur épanouissement et la réussite à long terme
Environnement humain social et institutionnel	L'entreprise participe au développement de son environnement par les relations qu'elle entretient avec les différents acteurs en présence
Environnement biophysique	Afin de participer à la protection de l'environnement, l'entreprise peut se doter de moyens efficaces et mettre en place des méthodes visant à diminuer au maximum les incidences de son activité
Finalités, valeurs, éthique	Quels sont les moyens qu'utilise l'entreprise pour mettre en œuvre les valeurs qu'elle affiche ? Celles-ci sont-elles lisibles par tous ? Les décisions et les pratiques sont-elles transparentes et justifiées au regard des finalités ?

Source : CJDES.

Ces méthodes montrent des limites en ne permettant pas de donner une information rapide et significative sur l'entreprise et ses performances sociales par rapport aux concurrents. De ce fait, des pratiques différentes se sont développées dès les années 1970. Il s'agit de fournir un indicateur synthétique unique et parlant en vue de sa diffusion auprès des consommateurs et des investisseurs. L'approche consiste alors à noter les entreprises.

2. LA NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE

Le Interfaith Centre on Corporate Responsibility (ICCR) a été l'un des premiers organismes à mettre en place une méthode de notation extra-financière, surtout centrée sur les pratiques des entreprises américaines ayant des relations commerciales en Afrique du Sud. Un des organismes parmi les plus connus dans ce domaine est le CEP (Council on Economic Priorities). Créé en 1969, il rassemble des informations et fournit des évaluations sur 774 entreprises basées aux États-Unis, dont les 500 plus grandes entreprises sur le territoire. Neuf thèmes servent à la réalisation de l'évaluation : dons

et mécénat, engagement dans la communauté, environnement, promotion des femmes, promotion des minorités, conditions de travail, mesures favorables aux familles, production et sous-traitance à l'étranger sous la forme de l'analyse de codes de conduite pour le respect des droits élémentaires des travailleurs, transparence.

Depuis les années 1980, plusieurs associations et organismes privés, y compris en France, ont adopté cette approche par la notation. Elle permet un regard externe rapide sur l'entreprise et un classement de ses performances par rapport aux autres, alors que le bilan social ou les approches qualitatives restent des documents internes. Les indicateurs sociaux sous forme de notation se sont élargis à partir des années 1990 pour intégrer des notations sur le domaine environnemental. Ce phénomène s'est largement amplifié après le Sommet de la Terre à Rio en 1992, lors de la signature de l'Agenda 21 (P. Walker 1995, A. MacGillivray et S. Zadek, 1995).

2.1. De la notation financière à la notation extra-financière

2.1.1. *Le rôle des agences de notation financière*

Les agences de notation financière (dénommées également agences de notation crédit ou agences de rating) ont pour fonction d'évaluer la solvabilité des emprunteurs, leur capacité à rembourser leur dette. Leur rôle est de fournir aux investisseurs sous une forme synthétique – une note – une information sur la solvabilité des emprunteurs, sur leur risque de défaut. La Banque de France définit la notation comme « l'appréciation par une agence de notation financière (Moody's, Fitch Ratings, Standard & Poor's) du risque de solvabilité financière d'une entreprise, d'un État ou d'une autre collectivité publique, ou d'une opération donnée : emprunt, titrisation, etc. La notation a un impact direct sur le coût de levée du capital » (Banque de France, 2010, p. 146).

La fonction des agences de notation financière est de réduire ce que les économistes appellent les asymétries d'information, sur un marché bien particulier, le ou plutôt les marchés financiers. Face à des émetteurs de titres ayant tout intérêt à vanter leur capacité de remboursement, les investisseurs peuvent ne pas disposer de tous les éléments pour vérifier la qualité du papier qu'ils achètent. Les agences de notation de crédit produisent donc un avis sur la capacité des émetteurs à ne pas faire défaut : elles réduisent l'asymétrie d'information entre les acheteurs et les vendeurs de titres.

La notation financière porte à la fois sur les émetteurs d'emprunts (entreprises, institutions financières, États ou collectivités territoriales) et sur des opérations financières, comme l'émission de produits structurés. Lorsqu'un acteur (privé ou public) lance par exemple un emprunt obligataire, il sollicite une notation de la part d'une agence, afin de convaincre les marchés de sa capacité à faire face à ses engagements (versement des intérêts, remboursement du principal), d'où l'expression de notation sollicitée. Mais les acteurs ou les titres notés font également l'objet d'un suivi permanent, tout événement nouveau étant susceptible de modifier les notes. L'Autorité des marchés financiers rappelait ainsi dans son rapport de 2008 sur les agences de notation que moins de 60 % des groupes notés avaient un emprunt en circulation fin 2007.

La notation crédit est devenue – notamment avec les processus de désintermédiation financière et de mondialisation des marchés, qui ont rendu plus difficile un traitement exhaustif de l'information et la maîtrise des risques associée – un élément clé de la prise de décision des investisseurs ; le rôle des agences s'est accru et a été renforcé par plusieurs dispositions institutionnelles comme les accords dits de Bâle II, qui leur ont conféré un rôle de «quasi-régulateur» (Du Marais et Frouté, 2008).

Au 18 juillet 2009, on comptabilisait 72 agences de notation de crédit dans le monde⁴, mais le rapport de l'AMF 2008 sur les agences de notation rappelle que les trois premières (Standard & Poor's, Moody's Investor Service et Fitch Ratings) concentrent à elles seules 94 % du marché. Ceci peut s'expliquer par leur rôle d'acteurs historiques du secteur, ayant constitué les bases de données les plus conséquentes, et bénéficiant d'une expérience de plusieurs décennies. La crédibilité des trois grandes agences a cependant été mise à mal par la crise financière de 2007-2008, les agences de notation ayant été rendues en partie responsables des excès et dysfonctionnements à l'origine de la crise des subprimes⁵, ce qui a conduit les régulateurs des

4. Source : www.defaultrisk.com, consulté le 23 avril 2010.

5. L'Autorité des marchés financiers écrit ainsi dans son rapport 2008 sur les agences de notation : «Le niveau moyen de notation avait continué à s'améliorer en 2007, les deux tiers des actions des agences correspondant à des rehaussements de notes, notamment dans le secteur des banques et de l'assurance. Au cours des neuf premiers mois de l'année 2008, la situation s'est en revanche brutalement dégradée avec une forte augmentation du nombre de révisions, en particulier des abaissements de notes. Ces dernières se sont concentrées sur l'été 2008, au moment de l'aggravation de la crise financière, et ont principalement concerné des groupes bancaires, qui ont ainsi vu leur situation de liquidité se détériorer.»

marchés à modifier les règles auxquelles les agences sont soumises, tant en Europe qu'aux États-Unis⁶.

2.1.2. Le rôle des agences de notation extra-financière

Apparues en France à la fin des années 1990, les agences de notation extra-financière (également appelées agences de notation sociétale, ou de notation sociale et environnementale) se veulent être le pendant de leurs aînées – les agences de notation de crédit – pour les informations relatives aux comportements sociaux, sociétaux et environnementaux des entreprises⁷.

L'analyse extra-financière consiste à évaluer les engagements, les politiques mises en œuvre et les résultats des entreprises sur les aspects sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance. Elle synthétise une information diffuse et parfois peu aisée à interpréter en une note traduisant la capacité de l'entreprise à gérer les risques en matière sociale et environnementale.

Le marché de la notation extra-financière a été initié aux États-Unis, à la demande de gestionnaires d'actifs, pour satisfaire les demandes d'investisseurs institutionnels et de particuliers engagés. Si des considérations morales ou religieuses dominaient à l'origine dans les critères de choix des investissements « engagés » ou « responsables », les préoccupations liées au développement durable et à la responsabilité sociale de l'entreprise ont favorisé le développement du marché en Europe et au Japon dans les années 1990.

Sans que l'on puisse déterminer de lien de causalité précis, la notation extra-financière a donc accompagné le mouvement de l'Investissement socialement responsable (ISR, voir encadré 17), qui, s'il reste marginal par rapport au montant total des encours boursiers, ne connaît pas moins une forte croissance depuis le début des années 2000. Par ISR, on entend des pratiques d'investissement intégrant des considérations sur les politiques

6. Voir par exemple le règlement (CE) n° 1060/2009 du Parlement européen et du Conseil du 16 septembre 2009 sur les agences de notation de crédit. Ce règlement s'inscrit dans la lignée des réflexions de l'Organisation internationale des commissions de valeur (OICV, 2003), instance chargée de la réglementation des marchés au niveau mondial, et fait écho aux mesures prises par la SEC (Securities and Exchange Commission) aux États-Unis (voir Gaillard, 2010, chapitre V).

7. Si la notation sociale et environnementale a d'abord concerné les (grandes) entreprises, elle s'adresse désormais également à l'ensemble des organisations économiques, notamment les États et collectivités locales.

d'environnement, sociales et de gouvernance des entreprises (ce que l'on appelle les critères ESG de l'ISR) : le choix du gestionnaire de portefeuille n'est plus guidé par la seule rentabilité financière.

Les agences de notation sociétale sont ainsi souvent présentées (Alberola et Giamporcaro-Saunière, 2006) comme travaillant pour le compte des investisseurs, en traitant des informations non financières d'un panel d'entreprises assez large pour pouvoir effectuer des comparaisons entre elles, afin soit de créer un filtre « ESG » pour les investisseurs, soit de créer des indices boursiers « responsables », c'est-à-dire des indices boursiers n'intégrant que des entreprises satisfaisant des conditions minimales en matière de politiques environnementales, sociales et de gouvernance. Les agences constituent donc pour les marchés des sources d'information indépendantes, analysant principalement les grandes entreprises qui ont recours au marché des capitaux lors d'ouverture du capital et/ou d'émissions obligataires.

Le guide de l'ORSE publié en décembre 2007 recensait trente organismes d'analyse sociétale dans le monde et douze familles d'indices boursiers socialement responsables. Le contexte français des années 1990 (pression des ONG et syndicats, développement des placements financiers « responsables », préoccupation sur l'avenir des retraites, rôle du secteur de l'économie sociale, recherche de légitimité du patronat et des milieux managériaux, etc.) a conduit à la création d'une « industrie de la RSE » (Capron, 2009), dont font partie les agences de notation extra-financière.

2.2. La notation extra-financière : définitions et formes

2.2.1. La notation extra-financière : éléments de définition

La notation extra-financière consiste à analyser la gestion des problématiques sociales et environnementales des entreprises (ou de toute autre organisation).

Par *gestion* des problématiques sociales et environnementales, on entend les politiques engagées par l'entreprise (le discours *corporate*), les processus mis en œuvre, les moyens alloués et les résultats obtenus.

Par *analyser*, on entend une évaluation qui porte sur les différents domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise, à partir d'une grille de notation qui découpe ces domaines en sous-domaines et items. Chaque agence dispose de son propre référentiel de critères, construit à partir des

grands textes internationaux (normes de l'Organisation internationale du travail, traités internationaux, réglementations nationale ou communautaire, normes de type ISO, etc.) et adapté en fonction des spécificités nationales, des secteurs étudiés (la grille de notation pour une entreprise du secteur du bâtiment ne sera pas identique à celle du secteur bancaire, même si les grands principes de gestion et domaines étudiés restent les mêmes) et de son expérience propre.

Certaines agences, notamment dans les pays anglo-saxons, adoptent des règles qualifiées de militantes ou moralistes dans leur analyse : la responsabilité sociale de l'entreprise est évaluée à l'aune de jugements de valeur, sur les activités exercées (classiquement, les industries de l'armement, de l'alcool ou des jeux sont exclues des entreprises « responsables ») ou sur les pratiques (diversité du personnel et des instances dirigeantes, modalités de gouvernance, etc.). D'autres agences refusent l'analyse militante et adoptent une démarche dite risques/opportunités : c'est la mesure de l'anticipation et de la maîtrise des facteurs de risques et des opportunités liées aux problématiques sociales et environnementales qui détermine la notation. La note exprime alors un jugement sur des éléments tangibles (par exemple, la maîtrise du risque économique-juridique lié à l'évolution anticipée de la réglementation) et intangibles (par exemple, la maîtrise du risque de réputation lié au comportement des sous-traitants de l'entreprise).

2.2.2. Les domaines étudiés et les sources d'information

Malgré l'existence d'un certain nombre de textes, la présentation de l'information extra-financière reste très peu normalisée. Les procédures de reporting comme la GRI (Global Reporting Initiative, lancée en 1997) ou des référentiels comme la norme (non certifiable) ISO 26000 publiée fin 2010 demeurent des approches volontaires, même si la GRI propose une présentation relativement harmonisée des informations pour les structures qui s'y réfèrent. La France a été pionnière en Europe pour le reporting extra-financier en adoptant en 2001 la loi sur les nouvelles régulations économiques (dite loi NRE), dont l'article 116 impose aux entreprises cotées de publier dans le rapport annuel des informations relatives à leur gouvernance et aux conséquences sociales et environnementales de leur activité. Si le décret d'application du 20 février 2002 a précisé les informations à fournir, de nombreuses études ont souligné par la suite les limites du dispositif NRE, conséquence d'une double lacune : absence de sanction en

cas de non-respect de la loi – ce qui fait qu'une faible proportion de l'ensemble des sociétés cotées applique le dispositif –, absence de référentiel précis de reporting, ce qui fait que l'information extra-financière est présentée de façon très disparate, tant qualitativement que quantitativement, entre les entreprises. Près d'une décennie plus tard, la loi du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, dite loi Grenelle 2, a tenté dans son article 225 de combler une partie des lacunes du dispositif NRE. Sont concernées par l'obligation de reporting non seulement les entreprises cotées, mais également toutes les entreprises non cotées dépassant un certain seuil de salariés et de chiffre d'affaires. Les informations sociales et environnementales présentées dans le rapport annuel doivent faire l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant. Par ailleurs, les informations doivent être présentées de façon à permettre une comparaison des données. Derrière ces avancées formelles, la rédaction du décret d'application début 2011 a souligné une véritable ligne de fracture entre d'une part des agences de notation, syndicats et ONG demandant un référentiel précis adossé à des indicateurs, permettant une comparaison effective des données entre les entreprises, et d'autre part les représentants de ces dernières, refusant toute forme d'indicateur chiffré.

Les domaines de la responsabilité sociale de l'entreprise analysés par les agences peuvent être regroupés de la façon suivante :

- L'environnement
- Le social :
 - les ressources humaines (conditions de travail, respect des droits fondamentaux, liberté d'association des travailleurs, non-discriminations, modalité de rémunérations, etc.)
 - les relations avec la société civile (ancrage territorial, relations avec les ONG, engagement sociétal, etc.)
- Les relations commerciales :
 - amont : relations avec les fournisseurs
 - aval : relations avec les clients
- La gouvernance, c'est-à-dire le gouvernement d'entreprise

Les agences de notation sociale et environnementale utilisent plusieurs sources d'information :

- l'information publique et réglementaire (rapport annuel, rapport de

développement durable quand il existe, document de référence de l'entreprise, documents de communication, articles de presse, etc.) ;

- l'envoi de questionnaires à l'entreprise, qui peuvent cibler plus précisément un ensemble de thèmes et de critères sur lesquels va porter la notation ;

- la réalisation d'entretiens au sein même de l'entreprise ;

- la réalisation d'entretiens avec les parties prenantes de l'entreprise.

Si toutes les agences consultent l'information publique, elles diffèrent sur les trois derniers points. Alors que la notation déclarative procède systématiquement à l'envoi de questionnaires, et réalise plus rarement des entretiens au sein de l'entreprise ou avec ses parties prenantes (quand c'est le cas, ces entretiens se limitent le plus souvent à l'équipe de direction), la notation sollicitée utilise peu ou pas de questionnaires, mais réalise des entretiens sur un panel assez large (comité de direction et principaux cadres concernés, syndicats, clients, fournisseurs, société civile, etc.).

2.2.3. Notation déclarative et notation sollicitée

La *notation déclarative* consiste à analyser la gestion des problématiques sociales et environnementales de l'entreprise à partir des informations publiques disponibles (rapports annuels, documents de référence, documents de communication, etc.) fournies par l'entreprise elle-même (d'où le terme *déclaratif*) ou par ses parties prenantes. À l'analyse des informations déclarées s'ajoutent l'envoi de questionnaires et parfois des entretiens avec les principaux dirigeants et/ou des visites de sites.

La notation déclarative porte sur un panel (ou univers) de sociétés cotées, qui sont chacune notées afin de sélectionner (filtrer) les plus performantes sur les aspects environnementaux, sociétaux ou de gouvernance. Ce type de notation s'adresse principalement aux investisseurs, en leur donnant des informations qu'ils n'ont pas l'habitude de traiter et qui peuvent leur être utiles dans leurs choix d'allocation d'actifs (par exemple, pour constituer un produit d'épargne « vert » adossé aux entreprises sélectionnées comme étant les plus performantes en matière environnementales).

La *notation sollicitée* consiste, de façon assez proche, à analyser la gestion des problématiques sociales et environnementales de l'entreprise, à partir des informations publiques issues de l'entreprise et de ses parties prenantes, mais surtout en se basant sur une démarche approfondie, parfois présentée comme une mission de type audit, qui va s'étaler

le plus souvent sur plusieurs mois. Il s'agit d'une évaluation sur place et sur pièce, qui traite de la façon la plus exhaustive possible l'ensemble de l'information (publique ou interne) disponible. Les entretiens sont réalisés non seulement auprès de la direction de l'entreprise, mais également auprès de l'ensemble de ses parties prenantes internes (directions opérationnelles, syndicats, actionnaires, etc.) et externes (clients et fournisseurs, représentants des territoires et de la société civile, etc.). Alors qu'un analyste d'agence de notation déclarative passera – au mieux – quelques jours sur l'évaluation d'une entreprise, un analyste en mission de notation sollicitée y passera le plus souvent plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

La notation sollicitée, comme son nom l'indique, est réalisée pour le compte des entreprises elles-mêmes, qui souhaitent bénéficier d'une évaluation extérieure et indépendante de leur gestion des problématiques sociales et environnementales. Cette évaluation leur permet non seulement d'attester de leur maîtrise des risques extra-financiers auprès des investisseurs, mais également d'engager des démarches de progrès et de communiquer auprès de leurs parties prenantes. Plus approfondie dans son analyse que la notation déclarative, elle est réalisée au cas par cas et ne permet donc pas de répondre à la demande de comparaison des entreprises entre elles sur les critères environnementaux, sociétaux et de gouvernance. La notation sollicitée se situe donc à l'heure actuelle à mi-chemin entre la production d'information extra-financière à l'intention des marchés financiers et l'audit stratégique sur les politiques sociales et environnementales des entreprises. Cette situation pourrait évoluer si les investisseurs exigeaient des entreprises des garanties en matière ESG, sous forme de notation extra-financière sollicitée, avant de les sélectionner dans leurs portefeuilles.

En France, le marché de l'analyse extra-financière déclarative, à l'intention des investisseurs, est occupé par un acteur principal, Vigeo. Interviennent également EthiFinance, spécialisé plutôt dans les petites et moyennes capitalisations boursières, Eiris, Surtainalytics Oekom et l'ancienne agence Innovest rebaptisée MSCI ESG Research depuis son rachat par le fournisseur d'indices boursier MCSI en 2010. Le second acteur historique du secteur (l'agence Vigeo a été créée en juillet 2002, sur les bases d'Arese⁸, première agence de notation extra-financière fondée en 1997), l'agence

8. Agence de rating social et environnemental sur les entreprises.

BMJ Ratings (elle-même issue de la fusion en 2004 du cabinet de conseil BMJ et de l'agence CoreRatings France), a abandonné la notation déclarative à la suite de la fusion de 2004 et ne réalise aujourd'hui que de la notation sollicitée.

Qu'elle soit déclarative ou sollicitée, l'activité de notation extra-financière repose sur un double processus : la constitution de bases de données permettant de disposer d'éléments d'information sur les entreprises, et la création de référentiels de notation, c'est-à-dire de critères de jugement (fonction des domaines considérés, de la taille des entreprises, etc.) qui vont permettre l'évaluation. La note globale est une moyenne pondérée des notes attribuées à chaque domaine de la responsabilité sociale de l'entreprise (elles-mêmes étant des moyennes pondérées des sous-domaines), la pondération étant fonction de l'importance accordée à chaque aspect. L'attribution d'une note correspond donc à l'expression d'une opinion (comment l'agence juge-t-elle la maîtrise des risques extra-financiers de l'entreprise ?). Il ne s'agit en aucun cas d'une certification ou labellisation des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise.

2.3. Perspectives et limites de la notation extra-financière

2.3.1. Perspectives du marché de la notation sociétale

Le marché de la notation sociale et environnementale est, selon Alberola et Giamporcaro-Saunière (2006), marqué par trois caractéristiques : c'est un marché principalement domestique (les agences opèrent le plus souvent pour des organisations économiques compatriotes), faiblement concentré (un grand nombre d'agences nationales)⁹, et non régulé. Alors que la notation de crédit est fortement encadrée par les autorités de régulation (telle l'AMF en France ou la SEC aux États-Unis), la notation extra-financière

9. Sur ces deux premières caractéristiques, il faut nuancer en rappelant que Vigeo a intégré des équipes belges et italiennes et possède actuellement des bureaux à Paris, Bruxelles, Milan et Casablanca. Il n'existait en 2010 que quelques agences de notation extra-financière généralistes disposant d'équipes à Paris (Vigeo, BMJ Ratings, EthiFinance, Eiris ; MSCI ESG Research ne se présente pas comme agence de notation), la plupart des agences se concentrant sur une seule dimension extra-financière (l'environnement, la gouvernance, etc.). Sur les onze principales agences de notation déclarative travaillant avec les sociétés de gestion commercialisant des fonds ISR en France, seules deux sont françaises, Vigeo et EthiFinance (source : Novethic, *L'Indicateur ISR 2009*).

n'est soumise à aucun texte réglementaire ni norme internationale de type ISO¹⁰. Ce qui conduit les auteurs à souligner qu'une évaluation des performances extra-financières et des risques sociaux et environnementaux ne constitue pas (encore ?) un passeport pour accéder aux marchés financiers, alors que la notation de crédit est quant à elle devenue incontournable. La reconnaissance de la notation extra-financière, et la diffusion de son utilisation, passera sans doute par la réglementation, voire la certification, de ses procédures (traitement de l'information, déontologie, etc.), comme l'ont suggéré certains de ses acteurs (Jolivet, 2010) et l'Autorité des marchés financiers elle-même (AMF, 2010, p. 35).

Pour simplifier, la notation déclarative s'adresse aux investisseurs, alors que la notation sollicitée s'adresse aux émetteurs. À l'heure actuelle, la première est plus connue et reconnue des marchés que la seconde, du fait de la forte croissance de l'investissement socialement responsable depuis le début des années 2000. Les banques, institutions financières et sociétés de gestion se sont principalement, pendant la décennie 2000-2010, occupées à constituer des produits d'épargne et des placements « responsables » pour répondre à une demande croissante.

Si l'on effectue une comparaison avec le marché de la notation financière, ce dernier a d'abord reposé sur un modèle économique d'abonnement (les investisseurs s'abonnaient aux informations fournies par les agences sur les émetteurs), avant que ce ne soient les émetteurs eux-mêmes qui sollicitent les notations, afin de faciliter le placement de leurs titres auprès des investisseurs. À plus ou moins long terme, la même évolution pour la notation extra-financière est envisageable. Lassés par le court-termisme caractérisant la gestion de fonds traditionnelle, les investisseurs institutionnels – voire les autorités de régulation elles-mêmes – pourraient recommander, voire exiger, une double notation, financière et extra-financière, de la part des sociétés faisant appel public à l'épargne (actions et obligations).

10. La norme ISO 26000, sur la responsabilité sociétale, est en réalité un recueil de lignes directrices, ni opposables ni certifiables. Une norme de qualité volontaire (CSRR-QS 2.1) est promue par l'association AI CSRR (Association for Independent Corporate Sustainability and Responsibility Research), mais il s'agit d'une certification privée qui vient sanctionner une démarche volontaire (les acteurs certifiés étant également ceux qui ont été à l'origine de l'association), et non d'une régulation en provenance des autorités de régulation des marchés financiers. Il faut également mentionner la « charte d'engagement réciproque organisme d'analyse sociétale – entreprise » proposée par l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises en juin 2002.

2.3.2. Les limites de la notation extra-financière

Comme pour la notation de crédit, les agences de notation extra-financière se voient souvent critiquées sur l'opacité de leurs méthodes et sur leur modèle économique, qui engendrerait par essence des conflits d'intérêts.

Pour ce qui relève de la première critique, chaque agence disposant de sa propre méthodologie, cela empêcherait de pouvoir comparer les résultats issus d'agences différentes. Afin d'asseoir leur crédibilité, un des principaux enjeux pour les acteurs de la notation extra-financière consisterait alors à harmoniser les grilles et échelles de notation (Alberola et Giamporcaro-Saunière, 2006).

Trois éléments de réponse peuvent être apportés ici. Tout d'abord, la notation extra-financière ne correspond pas au respect d'une norme prédéfinie, et la multiplicité des points de vue permet de se faire un avis raisonné sur la performance extra-financière d'une entreprise. L'existence de notes différentes incite à en rechercher la raison, les différences de méthodologies et de périmètre évalué (informations dont disposent en principe les entreprises et investisseurs clients des agences). Les agences de notation de crédit utilisent des méthodes différentes... alors qu'elles existent depuis un siècle, et ont donc eu le temps de « roder » leurs méthodologies. Il y a donc peu de raisons d'être plus exigeant avec la notation extra-financière, plus récente.

Ensuite, les notes et évaluations n'ont pas tant une valeur absolue que relative : c'est leur évolution, dans le temps et dans l'espace – c'est-à-dire à l'intérieur d'un secteur d'activité –, qui permet de se faire une idée sur le comportement d'une entreprise. La possibilité de comparaison des notations doit plutôt être comprise en ce sens.

Enfin, si chaque agence dispose de ses propres méthodes, les analystes disposent néanmoins d'une culture commune. Ils évaluent les grands domaines de responsabilité de l'entreprise que sont sa politique environnementale, sa politique sociale (celle-ci étant entendue comme les relations sociales internes – la politique RH – mais également comme les relations « sociétales » avec les parties prenantes), les relations commerciales (fournisseurs et clients) et la gouvernance. La subjectivité de la notation ne provient pas tant du choix des critères d'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise (comme l'affirment Camprodon et *al.*, 2008) que du choix des pondérations associées à chacun d'entre eux. La qualification des

risques revêt une dimension normative, ce qui reste, depuis ses débuts, le talon d'Achille de la notation sociétale¹¹.

La seconde critique porte sur le modèle économique des agences de notation, qui n'est pas encore stabilisé. La taille du marché restant modeste, certaines agences sont fortement dépendantes d'un nombre restreint de clients ; d'autres ont dans leur capital des entreprises qu'elles peuvent être amenées à noter. Les moyens alloués restent faibles (selon Alberola et Giamporcaro-Saunière, 2006, la totalité des agences de notation recensées dans le guide de l'ORSE disposent ensemble de moyens environ cent fois inférieurs à ceux de Moody's). L'indépendance des notations reste donc à renforcer, et la gestion des conflits d'intérêts entre activités de notation et activités périphériques (notamment de conseil ou d'audit, la notation sollicitée étant parfois présentée comme une forme d'audit stratégique) reste à formaliser.

L'expérience de la notation de crédit peut conduire à penser que seule une concentration du secteur permettra la constitution d'agences disposant des moyens (humains et méthodologiques) pour recueillir et analyser les informations extra-financières. De plus, il reste aux agences de notation sociétale à devenir des acteurs incontournables, comme le sont les agences de notation de crédit, sans lesquelles peu d'émissions sont réalisées aujourd'hui : « la notation extra-financière n'est donc pas vraiment encore exploitée sur le marché primaire des émissions [...] le poids de la notation extra-financière est donc tributaire du rôle que jouera demain l'ISR sur le marché des capitaux » écrivent ainsi Alberola et Giamporcaro-Saunière (2006). Aujourd'hui, cette notation n'influe pas encore sur le coût du capital, ce qui limite son intérêt pour les marchés. Cette situation évoluera lorsque les investisseurs institutionnels intégreront de façon systématique des critères extra-financiers dans leur mode de valorisation des actifs, ce qui est souhaité depuis l'origine par les acteurs de la notation sociétale (voir par exemple Ferone, 2003).

Nous concluons par une dernière remarque sur la transparence des méthodes, qui fournit également des éléments de réponse aux deux critiques exposées ci-dessus : il est aisément compréhensible que les agences, dont le modèle économique repose sur la vente de notes, n'exposent pas publiquement leur méthodologie. Néanmoins, et si l'on fait le parallèle avec les

11. Comme le rappelait son initiatrice en France, Geneviève Ferone, dans un entretien donné à A. Burlaud et Ph. Zarlowski pour la *Revue française de gestion* en 2003.

agences de notation financière, il serait légitime que les agences de notation sociale et environnementale présentent des garanties quant à leurs capacités à fournir des évaluations objectives, indépendantes et robustes. En cela, il serait sans doute souhaitable que les autorités de régulation telles que l'Autorité des marchés financiers, en France, instaurent une procédure de reconnaissance officielle de ces agences, reconnaissance qui serait adossée au respect d'un cahier des charges méthodologique et déontologique. Le règlement européen voté en 2009 insiste sur quelques principes simples de régulation des agences de notation de crédit : la transparence des méthodes, la publication des notes rendues, la rotation des équipes d'analystes et leur déconnexion avec les activités commerciales – afin d'éviter une trop grande proximité, pour ne pas dire connivence, avec les entités évaluées –, l'interdiction de prodiguer des activités de conseil aux entités que les agences sont amenées à noter. Ces principes pourraient s'appliquer sans délai et sans difficulté aux agences de notation extra-financière.

ENCADRÉ 17

L'INVESTISSEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLE

L'ISR prend ses racines dans les pays anglo-saxons, principalement aux États-Unis au début du xx^e siècle, lorsque certaines communautés religieuses ont souhaité investir leurs fonds dans des activités conformes à leurs principes. C'est ainsi que les *Sin Stocks* (les « actions du péché » des industries du jeu, de l'armement, de l'alcool, etc.) furent exclues des portefeuilles d'investissement. Cette pratique existe toujours, dans ce que l'on appelle les fonds d'exclusion, même si l'ISR ne peut s'y résumer.

En l'absence de définition normalisée, on peut définir l'ISR comme des pratiques d'investissement prenant en compte des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les choix d'allocation d'actifs. Ces *critères ESG*, auxquels peuvent être associés différents degrés d'exigence, permettent de créer un filtre (opérant sur un indice boursier classique) pour sélectionner les actifs financiers performants en la matière.

On distingue ainsi les *fonds « best-in-class »*, dans lesquels sont sélectionnés les « meilleurs » (en fonction des exigences définies) actifs selon les critères ESG, les *fonds d'exclusion*, desquels sont exclus certains actifs en fonction de critères moraux, les *fonds thématiques*, dédiés à une thématique spécifique (l'eau, les énergies renouvelables, etc.).

On considère généralement que la pratique dite de l'*engagement actionnarial*, qui consiste pour les investisseurs à pratiquer une politique active de vote et de présentation de résolutions sur les questions ESG en assemblées

générales d'actionnaires, fait partie de l'ISR. Par ailleurs, le terme de *finance éthique* est parfois utilisé, surtout pour ce qui relève des pratiques d'exclusion, des *fonds de partage* ou des *fonds solidaires* (fonds dont une partie est reversée à des ONG, à des acteurs de l'économie sociale et solidaire, etc.).

Les débats, recherches et publications sur le sujet de l'ISR sont fournis depuis le début des années 2000. Deux questions récurrentes portent sur la nature de l'ISR (faut-il en restreindre la définition aux seuls processus d'investissement intégrant simultanément les trois critères E, S et G aux critères financiers traditionnels des gestionnaires d'actifs ?) et sur sa portée (l'ISR permet-il une meilleure performance et/ou une moins grande volatilité des fonds gérés ?). Nous invitons le lecteur intéressé à consulter par exemple le numéro spécial de la *Revue d'économie financière* (n° 85, août 2006), de Brito *et al.* (2005) ou encore le site d'information www.novethic.fr.

3. L'ÉVALUATION DANS L'ENTREPRISE

L'évaluation de l'éthique n'est pas seulement réalisée pour mesurer les performances éthiques de l'entreprise, mais aussi pour mesurer l'éthique des membres de l'entreprise. Il y a évaluation de l'entreprise et dans l'entreprise. Hall (1983) soulignait le rôle de l'éthique à tous les niveaux de l'entreprise. L'éthique des individus au niveau hiérarchique le plus élevé influence le but et la structure de l'organisation. Au niveau hiérarchique le plus bas, elle affecte la culture de l'organisation et le système de délivrance des récompenses. Les individus situés aux différents niveaux hiérarchiques intermédiaires contrôlent dans une large mesure la mise en œuvre des politiques et systèmes élaborés au niveau hiérarchique supérieur. Ils ont alors la capacité de bloquer ou de faciliter le changement dans l'organisation. Leur éthique participe à l'acceptation des changements ou au contraire à leur ralentissement.

Chaque strate d'individus dans la firme exerce un effet distinct sur son fonctionnement et a le pouvoir de le faire évoluer ou non. L'évaluation de l'éthique dans l'entreprise nécessite alors de se préoccuper de chacun de ces niveaux et pas seulement des dirigeants.

Les évaluations réalisées utilisent plusieurs méthodes et arrivent à différents résultats.

3.1. Les méthodes

Quatre méthodes principales sont utilisées : la méthode de l'opinion (*self-report* questionnaire), la méthode du dilemme éthique ou de la vignette, la méthode de l'interview et la méthode de l'enregistrement des comportements illégaux. Les première et troisième méthodes sont fondées sur ce que pensent les répondants et leur raisonnement, tandis que les deuxième et quatrième méthodes consistent à déterminer ce que feraient les individus ou leur comportement réel. Ces quatre méthodes ne sont pas exclusives, elles se combinent souvent.

– La méthode de l'opinion est la plus ancienne. Il s'agit d'une sorte de revue des opinions de certaines catégories de population à un moment donné. Elle mesure comment les dirigeants ou d'autres groupes d'individus dans l'entreprise perçoivent les problèmes éthiques variés concernant le domaine économique. La méthode consiste à demander aux personnes sélectionnées pour évaluer le niveau éthique de choisir parmi plusieurs réponses alternatives celle qui reflète le mieux leur point de vue ou leur opinion.

Une des premières évaluations à partir de cette méthode est celle réalisée par Baumhart en 1961. Il interrogea les cadres qui lisaient la *Harvard Business Review* pour déterminer leur opinion sur l'état actuel de l'éthique des affaires et des problèmes qui y sont liés. L'étude sera réactualisée en 1977 par Brenner et Molander. Carroll en 1975 effectue une procédure similaire, afin de déterminer dans quelle mesure les individus aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation perçoivent les pressions, quitte à modifier leur façon de voir les choses sous l'exercice de ces pressions.

De nombreuses études ont eu recours à cette méthode. Parmi les plus connues, on trouve celle d'England (1967) portant sur les valeurs personnelles de 1000 gestionnaires, et celle d'Aldag et Jackson (1977) qui se fonde sur un questionnaire d'attitudes sociales permettant de mesurer le degré d'éthique. Plus récemment, Posner et Schmidt (1984) ont utilisé une procédure de classement sur certaines questions et une procédure de score sur d'autres questions. Enfin, on peut citer l'étude de Victor et Cullen (1988) montrant que le climat éthique dans l'organisation aide à déterminer comment les employés, à tous les niveaux, prennent des décisions éthiques.

– La deuxième méthode présente aux répondants des dilemmes éthiques. Il s'agit pour les personnes interrogées de se positionner par rapport à des

actions alternatives (Brenner et Molander, 1977; Clark, 1966; Posner et Schmidt, 1984). Cette méthode a connu un développement important à partir de l'utilisation de « vignettes ». Les vignettes sont de courts et hypothétiques cas qui permettent à l'évaluateur d'établir une échelle de mesure entre le comportement éthique et le comportement non éthique. Fritzsche et Becker (1984) avaient construit une évaluation de ce type extrêmement détaillée. La limite majeure de cette méthode est que les données représentent des actions que les répondants feraient dans un cas hypothétique et ne mesurent pas l'action réelle à un moment donné, ou le comportement actuel.

– La troisième méthode, celle de l'interview, vise à compléter la première, qui est fondée sur l'opinion des répondants. Celle-ci cherche à déterminer le raisonnement sous-jacent aux réponses. Établie sur le travail classique de Kohlberg (1981, voir encadré 18), elle consiste à créer des cas hypothétiques utilisés comme base de l'interview, et dont le but est de faire ressortir le raisonnement moral du répondant. Gilligan, Langdale, Lyons et Murphy (1982), Derry (1989), par exemple, ont utilisé cette méthode. Il s'agit d'une interview ouverte et semi-structurée dans laquelle les participants présentent le conflit moral et montrent comment évaluer ce qui doit être fait et comment le résoudre. Les interviews sont enregistrées, transcrites, et codifiées pour pouvoir en faire une analyse poussée. L'avantage de cette approche est de dépasser la méthode des vignettes. L'évaluateur ne présente plus un dilemme moral comme dans le cas de vignettes. Le répondant au contraire décrit la manière dont il perçoit le dilemme moral. Les limites restent cependant les mêmes que pour la méthode des vignettes. À celles-ci s'ajoute la possibilité d'une mémoire sélective et de l'autojustification de la part des répondants.

– La quatrième méthode utilise des données statistiques existantes. Elle évalue le comportement réel des acteurs de l'entreprise et se situe donc dans la même optique que la deuxième méthode. Cependant, elle va plus loin dans la mesure où la deuxième méthode ne permet d'évaluer que des comportements hypothétiques, ce que les répondants feraient dans telle ou telle circonstance. Elle évalue le comportement réel à un moment donné, à partir de données chiffrées. Il s'agit principalement des actes criminels ou des comportements illégaux de la part d'acteurs de l'entreprise. Clinard et Yeager (1980), Cochran et Nigh (1987) ont réalisé des études représentatives de cette démarche. Elle reste peu utilisée en raison des inconvénients importants qu'elle recèle. D'abord, inévitablement le domaine d'infraction étudié est limité par les données disponibles. En ce sens la notion d'actes criminels ou de comportements illégaux ne peut recenser qu'une sous-partie

ENCADRÉ 18

LA THÉORIE DU DÉVELOPPEMENT MORAL DE KOHLBERG (1981)

La théorie du développement moral du psychologue Kohlberg repose sur les deux principes de développement universel et invariant de la capacité morale des individus de l'enfance à l'âge adulte. Le principe d'universalité signifie que, quelle que soit la culture, il existe une forme de processus universellement valide de pensée morale rationnelle que toutes les personnes sont capables d'articuler. Le principe d'invariance stipule que la forme de pensée rationnelle se développe dans toutes les cultures selon une séquence invariante d'étapes successives. L'originalité de cette théorie est de combiner des fondements de la philosophie morale avec un processus psychologique. Il réalise un suivi longitudinal de 75 garçons avec pour objectif d'analyser l'évolution morale des individus de ce groupe. Il s'agit de déterminer les justifications utilisées pour aborder le raisonnement éthique lors d'un dilemme dans lequel une solution doit être trouvée. Le modèle étudie donc le processus cognitif de la prise de décision. Il élabore ainsi un processus en six stades regroupés par deux en trois niveaux de développement moral.

Le premier niveau est le niveau préconventionnel, composé des deux premiers stades :

– *Stade 1* : ce stade correspond au respect des lois, à l'obéissance aux règles et à l'autorité. La personne agit en fonction des récompenses et des sanctions qu'elle subira. Le comportement consiste alors surtout à éviter la sanction ou la punition. L'individu se soumet à l'autorité par simple intérêt de ne pas être sanctionné et éventuellement d'être récompensé.

– *Stade 2* : ce stade suppose la prise en compte des autres. Si l'individu continue d'agir par intérêt personnel, il admet que les autres fassent de même. L'individu commence à admettre la réciprocité. Une action est bonne non seulement si elle respecte la loi, mais si elle permet de satisfaire les besoins de l'individu. Inversement, si une action ne satisfait pas ses besoins, elle sera considérée comme mauvaise. Conscient de la présence des autres et de la divergence des intérêts, il relativise le droit et la loi. S'il se trouve en relation avec les autres, son comportement, égoïste, bienveillant ou malveillant, dépend de sa capacité à satisfaire ses besoins. Il instrumentalise autrui.

Le deuxième niveau est le niveau conventionnel, il est composé des deux stades suivants :

– *Stade 3* : les valeurs de l'individu commencent à se confondre avec les valeurs de ses pairs, de ses parents ou d'autres personnes qu'il considère comme importantes dans son environnement social. Un comportement considéré comme bon est un comportement que les autres considèrent comme bon. L'individu recherche l'approbation des autres. Il n'agit plus en

fonction de son intérêt personnel, mais en fonction des attentes des autres individus. La société n'est pas encore perçue comme un ordre social, mais seulement comme un réseau de relations individuelles. Il cherche donc à se conformer aux normes établies par les autres, et à nouer des relations de confiance et de loyauté.

– *Stade 4* : ce stade est un élargissement de la prise en compte des autres. La société n'est plus perçue comme un réseau de relations individuelles. Elle devient un tout, un ordre social. Le comportement vise à des actions qui préservent le système social. L'autorité n'est plus, comme dans le premier stade, simplement le représentant de la sanction ou de la récompense, elle devient représentative de l'ordre social et de son maintien. L'individu est conscient de ses devoirs et de l'intérêt collectif et surtout son maintien devient primordial. L'intérêt individuel passe après l'intérêt collectif. L'individu justifie ses actes par le souci de la préservation du fonctionnement de l'organisation ou de l'institution. L'individu internalise les obligations à l'égard des institutions.

Le troisième niveau est le niveau *postconventionnel*, il est composé des deux derniers stades :

– *Stade 5* : les valeurs défendues sont les droits fondamentaux. L'individu distingue les valeurs des différents groupes et les droits individuels fondamentaux existants dans une société. Il s'agit donc d'une nouvelle prise en compte de l'individualité, après son abandon total dans le stade précédent. À ce stade, ce n'est plus l'individu qui se soumet à l'institution en adoptant un comportement conforme à sa préservation, c'est l'institution qui est considérée comme un moyen de favoriser l'obtention et le respect des droits individuels. Le discours sur la société devient critique si elle ne permet pas d'atteindre le plus grand bien collectif établi sur les droits. Le droit à la liberté individuelle et à la vie sont primordiaux. Au niveau individuel, les vertus d'honnêteté et de fidélité à l'égard de ses engagements sont fortement valorisées.

– *Stade 6* : le dernier stade affirme encore plus l'individualisation. Les principes universels deviennent fondamentaux dans la conduite du comportement. Les principes éthiques sont considérés comme universels. Ils émanent des individus et sont choisis selon une règle de décision logique et universelle. Ces principes sont la justice, la réciprocité, l'équité et le respect de la dignité humaine. Les droits individuels sont aussi perçus comme des vecteurs du progrès social. Il n'existe plus de groupe de référence. L'autonomie de l'individu est centrale. Les principes élaborés correspondent à un principe de justice. Les personnes ne peuvent plus être des moyens mais deviennent des fins en elles-mêmes. Kohlberg s'appuie ici sur la théorie de la justice de J. Rawls (1971b). La position de spectateur impartial ou de personnes pouvant avoir n'importe quelle position sociale et individuelle constitue un élément du raisonnement central.

des comportements non éthiques de la part d'acteurs de l'entreprise. Ensuite, les infractions commises et recensées sont souvent attribuées à une entreprise et non à un membre en particulier. Enfin, en ne considérant que les comportements illégaux, on évalue uniquement les comportements non éthiques, et les comportements éthiques sont laissés de côté.

3.2. Quelques résultats

Les enquêtes réalisées portent sur différentes catégories de personnes de l'entreprise. Si la majorité d'entre elles se centrent sur les dirigeants, d'autres tentent de déterminer la position éthique des niveaux hiérarchiques intermédiaires ou des exécutants. On peut distinguer plusieurs séries d'enquêtes en fonction de leur objectif.

– Une première série d'enquêtes tente de déterminer si les personnes interrogées se réfèrent à un standard éthique particulier. Baumhart (1961) affirmait qu'aucun standard éthique commun ne peut être trouvé parmi les gestionnaires. Cela ne signifie pas qu'il n'existe pas de standard éthique, mais simplement que différents standards sont utilisés. Cependant, plus récemment Fritzsche et Becker (1984) ont cherché à relier la position éthique de 124 cadres en marketing aux théories normatives en éthique. Ils ont retenu trois théories : la théorie utilitariste, la théorie des droits, la théorie de la justice. Les résultats sont largement significatifs d'une position utilitariste. Les répondants évaluent très majoritairement leur comportement en fonction des conséquences sociales qu'ils produisent. Sur les 124 personnes interrogées seulement trois sont associées à la théorie des droits, et une à la théorie de la justice.

– Une deuxième série d'enquêtes s'appuie sur les travaux de Kohlberg (1981). Elles tentent d'évaluer le stade moral des répondants. Il s'agit de poser un dilemme aux répondants et d'évaluer leur raisonnement éthique à partir des justifications apportées à la solution au dilemme. Manning (1981) utilise par exemple le dilemme d'un cadre qui doit évaluer la performance d'un vendeur dont la productivité a chuté depuis qu'il connaît des problèmes affectifs. La manière d'aborder la question pour le cadre est révélatrice de son stade de développement éthique. Un cadre qui réagit de manière égocentrique en se demandant seulement ce qui lui arrivera s'il ne punit pas le vendeur pour sa baisse de productivité se trouve au premier

stade du raisonnement éthique, c'est-à-dire au stade de la punition et de la récompense. Au contraire, un cadre qui prend en considération la loyauté du vendeur dans les périodes précédentes et admet que l'organisation doit aider ce vendeur à trouver une solution se situe au stade 4 du développement éthique, correspondant au stade du maintien du système social et du bien-être collectif. Stratton, Flynn et Johnson (1981) posent un dilemme à des étudiants en gestion. Il s'agit d'un cas dans lequel l'entreprise est confrontée à la décision d'augmenter ses frais ou non, et en conséquence de réduire ses gains ou non. Les auteurs concluent que ceux qui acceptent l'augmentation des coûts se trouvent dans les trois premiers stades du développement éthique et ceux qui refusent se trouvent dans les trois derniers stades.

– Une troisième série d'études montre qu'il existe une différence entre l'affirmation, généralement largement majoritaire, en faveur de la prise en compte de l'éthique et le comportement qui, lui, cède aux intérêts personnels. En effet, si une large majorité de répondants aux questions s'accordent sur le fait que les hommes d'affaires devraient tenir compte des normes éthiques, ils sont peu nombreux à agir conformément à ces normes. Brenner et Molander (1977), dans leur réactualisation de l'étude de Baumhart sur 1 227 lecteurs de la *Harvard Business Review*, obtiennent un résultat très significatif. 80 % des répondants affirment qu'il est nécessaire de se conformer aux normes éthiques, mais 50 % d'entre eux répondent aussi ne pas suivre ces normes pour des raisons diverses telles que la pression concurrentielle, l'absence de politique éthique de l'entreprise, etc. A. B. Carroll (1978), à partir d'une enquête sur 238 cadres de différents niveaux hiérarchiques, aboutit à la conclusion que les cadres ayant les positions hiérarchiques inférieures ressentent plus de pressions qui les poussent à compromettre leur éthique afin de réaliser les objectifs de l'entreprise. Lincoln et Little (1982), dans leur étude sur 595 cadres en marketing, finance et production, concluent qu'une majorité des répondants sont prêts à passer outre les normes éthiques pour réussir dans leur organisation.

– Une quatrième série d'études évalue l'éthique à partir d'une échelle de mesure afin d'élaborer un classement des individus interrogés en différentes catégories. Kletz (1997) enquête auprès de 62 gestionnaires dont 42 dirigeants et 20 cadres. Il établit deux échelles éthiques : une échelle d'éthique personnelle et une échelle de responsabilité sociale. Ces deux échelles lui permettent d'élaborer différentes catégories de groupes de personnes. Le premier groupe est celui des darwiniens modérés. Caractérisés par une position très faible dans les échelles éthiques, les individus de cette catégorie

sont proches du darwinisme social et perçoivent leur attitude comme une lutte perpétuelle pour la survie. Même s'ils se montrent parfois modérés dans leur position à l'égard de l'éthique, pour l'essentiel la recherche de l'intérêt personnel prime, et les lois sont souvent considérées comme des barrières à l'activité. Le deuxième groupe est celui des tempérés : les individus appartenant à ce groupe perçoivent le gestionnaire comme devant respecter les normes légales. Le minimum moral est reflété par ce respect, mais au-delà, des normes éthiques doivent être prises en compte lors des décisions puisque les conséquences de ces décisions ne sont pas neutres sur la collectivité. Ces individus considèrent que l'entreprise doit jouer un rôle dans le domaine social. Le troisième groupe est le groupe des prudents. Il est formé de personnes proches des tempérés mais qui se montrent plus prudentes dans l'acceptation des valeurs éthiques. Elles tiennent compte conjointement des intérêts de l'entreprise et des autres intervenants. Enfin, le quatrième groupe, dénommé traditionnel, est celui des personnes rejetant le rôle social de l'entreprise. Seuls les objectifs économiques sont essentiels, même s'ils acceptent de répondre aux contraintes légales. Un individu appartenant à ce groupe se conforme à toutes les contraintes légales encadrant l'activité économique de l'entreprise, mais pense qu'au-delà de ces contraintes aucune norme éthique ne doit intervenir.

– Une cinquième série d'analyses porte sur les différentes éthiques perçues par les individus entre eux dans l'entreprise. Ferrel et Weaver (1978) concluaient déjà dans leur enquête sur 133 cadres en marketing que les individus estimaient être plus respectueux des normes éthiques que leurs pairs, leurs cadres supérieurs, et évaluaient leur standard éthique comme étant supérieur à ceux définis par la politique de l'entreprise. Les résultats de l'enquête de Newstrom et Ruch (1975) auprès de 121 managers arrivaient à la même conclusion. Ce genre d'étude évalue donc la perception de l'éthique par les différentes personnes par rapport aux autres. Elle montre que les individus se considèrent généralement plus éthiques que les autres.

Cependant, la plupart de ces enquêtes se consacrent à ce que pensent les répondants, ou à ce qu'ils pensent faire ou feraient dans certaines circonstances. Or les différences qui existent entre ce que l'individu pense faire et ce qu'il fait (la première série d'études montre très nettement des différences entre les deux) suggèrent d'élaborer des analyses sur les comportements réels, et non pas hypothétiques, pour avoir une meilleure perception de l'éthique dans l'entreprise.

QUATRIÈME PARTIE

ENJEUX DE LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE DANS UN MONDE GLOBALISÉ

La globalisation de l'économie n'est pas simplement un changement quantitatif d'échelle mais aussi un changement qualitatif. Le système de production international qui caractérise le capitalisme global ne se réduit pas à un changement d'échelle, il renvoie à une transformation globale de la production. Tandis que l'internationalisation se réfère à l'étendue géographique des activités économiques au-delà des frontières nationales, la globalisation implique un degré d'intégration fonctionnelle entre les activités dispersées géographiquement. Bien sûr, la globalisation ne s'est pas imposée comme une fatalité tombée du ciel, mais est bien le produit d'acteurs, qu'il s'agisse des gouvernements des États-nations, des institutions internationales ou des firmes. Dans un tel cadre, la question de la gouvernance au niveau global se pose. Il convient alors de distinguer entre la gouvernance globale et la gouvernance de la globalisation. Si la première implique la mise en place d'institutions au niveau mondial, transcendant les intérêts nationaux, et reste pour l'instant largement à définir, la seconde existe déjà. Elle joue sur la formation des règles et normes qui organisent l'espace des relations socio-économiques (Serfati, 2003). La gouvernance de la globalisation redessine la division internationale du travail. En son cœur les firmes multinationales jouent un rôle essentiel, ce qui en contrepartie leur impose une responsabilité accrue.

Leur responsabilité se dessine à travers les chaînes de production mondiale, et il n'est plus nécessaire que les firmes donneuses d'ordres soient propriétaires des firmes qui produisent pour qu'elles aient à assumer une responsabilité. La responsabilité ne se décline plus en fonction du droit de propriété, mais en fonction de la capacité de contrôle de la chaîne de production (Boudier et Bensebaa, 2008). Leur responsabilité est alors étroitement liée à leur pouvoir sur la chaîne de valeur et aux répercussions que leurs décisions peuvent produire (chapitre XI).

La responsabilité des firmes multinationales sur les pays en développement est de ce point de vue particulièrement significative ; en particulier parce qu'une grande partie des activités de production est délocalisée dans ces pays, mais aussi parce que leur choix peut affecter la situation entière d'un pays. Ainsi, le développement de la téléphonie mobile dans les pays du Nord a pu avoir des effets extrêmement négatifs dans certains pays du Sud. Le tantale, métal servant à fabriquer des condensateurs pour les petits appareils électroniques portables, a vu son prix s'envoler à la suite du développement des téléphones portables. Or, l'approvisionnement en tantale a joué un rôle considérable dans le financement de groupes armés depuis 1996 en République démocratique du Congo, contribuant ainsi largement à alimenter les conflits qui ont affecté le pays (Le Billon, 2007). Les entreprises de téléphonie mobile ne peuvent plus faire comme si de rien n'était. Leur responsabilité est directement interpellée. D'une autre manière, leurs exigences en matière de coût de production agissent sur l'équité au niveau international. Les comportements de rationalisation des coûts des firmes multinationales impliquent souvent des rémunérations qui ne permettent pas aux producteurs des pays en développement de vivre décemment. La responsabilité des firmes passe alors par la promotion d'un commerce plus équitable (chapitre XII).

Cependant, bien qu'elles aient parfois un pouvoir de contrôle *de facto* sur la chaîne de production, les firmes multinationales n'ont pas nécessairement un pouvoir *de jure* sur les conditions de travail dans les entreprises sous-traitantes. Dans un environnement multiculturel, les grands principes éthiques peuvent d'ailleurs donner lieu à diverses interprétations. L'élaboration de codes éthiques constitue alors un moyen de participer à une forme d'harmonisation des règles de conduite des entreprises, tout en conservant les spécificités des groupes multinationaux. Écrits, ils constituent des références pour les politiques de la firme, qu'il s'agisse du management des ressources humaines, des relations avec les sous-traitants, du

respect des droits de l'homme ou de la préservation de l'environnement... Cependant, entre la mise en forme d'un code et l'agir éthique, des écarts peuvent subsister. Les codes ne sont même parfois qu'une façade ou un instrument de manipulation du personnel et des parties prenantes de l'entreprise (chapitre XIII).

Responsabilité et chaîne de valeur globale

La production mondiale est de plus en plus fragmentée, c'est-à-dire que la séparation physique des différentes parties du processus de production s'est considérablement accrue, ce qui implique une dispersion des acteurs de la chaîne de production. Cette désintégration de la production va de pair avec l'intégration du commerce. Les firmes multinationales ont trouvé avantage à externaliser une partie de plus en plus grande de leur production, de sorte que le processus de production est désormais dispersé et devient extrêmement complexe. Cette fragmentation accrue entre firmes et dans des espaces géographiques différents interroge sur les modes de coordination de la production. Les modes de coordination et de contrôle de la production sont ainsi établis indépendamment d'une forme de propriété directe sur les actifs. L'analyse en termes de chaîne de valeur globale (Gereffi *et al.*, 1994) ne doit pas alors se limiter à décrire les arrangements transnationaux de production à travers un relevé géographique, mais doit focaliser son attention sur leur étendue organisationnelle, c'est-à-dire sur les liens entre les différents agents économiques.

Les différentes formes de liens conditionnent en grande partie la capacité de contrôle sur la chaîne de production et en conséquence les responsabilités des agents y participant. Les controverses concernant les responsabilités des firmes multinationales, à l'image des controverses qui ont entouré Nike, sont fortement liées au processus d'externalisation de la production vers des sous-traitants¹.

1. Voir par exemple Gasmi et Grolleau (2005) pour une présentation du cas Nike.

1. LA NOTION DE CHAÎNE DE VALEUR GLOBALE

Une chaîne de valeur décrit l'ensemble des activités concernant un bien ou service, de sa conception aux différentes étapes de sa production, jusqu'à sa mise à disposition auprès des consommateurs et à son recyclage après utilisation. Cette approche rassemble en fait un grand nombre d'analyses dont les dénominations ne sont pas toujours stabilisées. Les termes de chaîne de valeur, de chaîne de production de biens, de réseau de valeur, de chaîne d'activités, de réseau de production, sont régulièrement utilisés comme relatifs équivalents.

1.1. De la notion de chaîne de production à celle de chaîne de valeur globale

L'analyse des chaînes de valeur a été initialement développée dans les années 1950 par le courant de l'*industrial organization* à Cambridge en Angleterre et à Harvard aux États-Unis. Cette approche, qui se focalise sur les structures de marché, est particulièrement appliquée au secteur agro-alimentaire. Les premiers travaux d'économie agro-industrielle ont été réalisés à Harvard par Goldberg et Davis (1957) qui introduisent les concepts d'*agribusiness*² et de *commodity system*. Les recherches menées à Harvard ont notamment porté sur les flux et se sont attachées à faire apparaître les séquences de valeur ajoutée entre les différents maillons des filières, de la production agricole à la distribution du produit agro-alimentaire sur les marchés, selon une approche systémique visant à améliorer les stratégies des firmes. D'après Goldberg et Davis (1957), une approche englobant tous les aspects d'une filière de produits agro-industriels est indispensable pour que tous les participants à ces filières de produits puissent mettre au point des stratégies efficaces à court et à moyen terme. Goldberg (1968) a aussi mené des analyses empiriques sur les filières du blé, du soja et des oranges de Floride en analysant le rôle des arrangements institutionnels dans la résolution des problèmes d'organisation et de régulation des flux au sein des filières.

2. À noter que ce concept, qui désignait initialement un ensemble de filières, est aujourd'hui utilisé pour nommer l'ensemble des activités relatives à l'agro-fourmiture – c'est-à-dire les activités des firmes qui travaillent pour le marché de l'agriculture (Rastoin, 1996).

Une chaîne de production de biens est définie comme « un réseau de travail et de processus de production dont le résultat final est un produit fini » (Hopkins et Wallerstein, 1986, p. 159). Avec la globalisation des économies, l'expression chaîne de valeur globale s'est peu à peu imposée. Elle a été initialement conçue pour décrire les nouvelles formes d'organisation industrielle ayant émergé au niveau global dans les années 1980 et au début des années 1990, notamment la sous-traitance entre des entreprises américaines et des entreprises asiatiques du secteur de l'habillement, des jouets ou de l'automobile. Gereffi *et al.* (1994) rappellent que les composants de la Ford Escort étaient fabriqués et assemblés dans quinze pays à travers trois continents. Or, les décompositions-recompositions de la chaîne de valeur d'un produit ont un impact important sur la division internationale du travail et les inégalités spatiales. Cette approche apporte alors un nouvel éclairage sur la division internationale du travail. Gereffi propose d'analyser les filières globales selon trois (1994, p. 97) puis quatre dimensions (1995) permettant de visualiser les rapports de force à l'œuvre au sein des filières :

- la structure *input-output*, c'est-à-dire la séquence d'activités économiques génératrices de valeur ajoutée des processus de production et de commercialisation des filières ;
- leur territorialité, c'est-à-dire l'étendue géographique sur laquelle s'étendent les filières, des producteurs aux distributeurs ;
- leur système de gouvernance, défini par Gereffi comme l'autorité et les relations de pouvoir qui déterminent l'allocation des ressources financières, matérielles et humaines le long de la filière (inclusion-exclusion des acteurs ; distribution des activités : transport et logistique, marketing...) ;
- leur environnement institutionnel, c'est-à-dire les réglementations publiques, les normes, les contrats.

Pour cet auteur, l'analyse du système de gouvernance des filières globales est nécessaire à la compréhension de la coordination au sein des systèmes de production transnationaux. Il propose une typologie des systèmes de gouvernance des filières globales ayant émergé depuis les années 1960. Cette typologie distingue les filières pilotées par l'amont (*producer-driven*) des filières pilotées par l'aval (*buyer-driven*) (Gereffi, 1995).

Ce cadre d'analyse a servi de référence à de nombreuses études empiriques menées dans différents secteurs (industries de l'automobile, des chaussures, de l'électronique, des fruits et légumes frais, du café).

Gibbon (2001, 2002) s'est notamment intéressé aux filières agroalimentaires (*agro-commodity chains*). Le programme de recherche des chaînes de valeur globale s'est aussi intéressé aux opportunités et contraintes de développement pour les *clusters* des pays du Sud insérés dans des filières internationales (Humphrey et Schmitz, 2000), ainsi qu'au rôle des standards de qualité dans l'évolution des systèmes de gouvernance des filières agroalimentaires (Ponte, 2002).

1.2. Global et local

Une dimension cruciale de l'approche en termes de chaîne de valeur est relative à son échelle spatiale. Si on doit à Porter (1990) l'introduction du concept de chaîne de valeur, Gereffi (1999) propose quant à lui la notion de chaîne de valeur globale en cherchant à expliciter clairement la dimension globale ou internationale des chaînes de valeur. Cependant, une analyse des filières au niveau global n'exclut pas la prise en compte de spécificités locales. Certains (Sabel, 1989 ; Shoenberger, 1994) accentuent de manière excessive la dichotomie entre l'approche globale et l'approche locale. Au contraire, dans le cadre de l'approche des chaînes de valeur globale, le développement de réseaux locaux de production ou *clusters* peut très bien être envisagé comme une réaction organisationnelle logique des phénomènes de globalisation de sorte que le local n'est pas opposé au global mais situé dans le global.

Ainsi, les travaux sur les districts industriels (Piore et Sabel, 1984) focalisant leur attention sur les tendances à la spécialisation à un niveau sous-national ou local ne sont pas incompatibles avec les phénomènes de globalisation. Comme le note Sturgeon (2001), certains cas de forte spécialisation locale à travers des *clusters* découlent directement d'une réaction à la globalisation et s'articulent avec le mouvement de la production à l'échelle globale. L'industrie électronique à Taïwan en est un bon exemple. Elle concentre une part substantielle de la production mondiale de composants électroniques pour les ordinateurs, en lien avec les firmes dominantes américaines et japonaises, dans une zone très restreinte, le Hsinchu Science Park.

Les formes d'organisation des chaînes de valeur globale interagissant entre le niveau global et le niveau local renvoient alors au cœur de compétences des firmes. La théorie des compétences (ou *capabilities*) des entreprises a

notamment été développée par Penrose (1959), Richardson (1972) et Prahalad et Hamel (1990). Penrose propose la définition suivante : « Une firme est plus qu'une unité administrative ; c'est aussi une collection de ressources productives dont la mise à disposition entre différents usages et dans le temps est déterminée par une décision administrative » (Penrose, 1959, p. 24). Pour Penrose, deux facteurs expliquent la croissance des firmes : l'excès de ressources et l'accumulation d'expérience. Pour Richardson (1972), le terme de *capabilities* définit l'habileté (*skill*), l'expérience et la connaissance des firmes. Cet auteur distingue deux types d'activités au sein de l'entreprise : les activités similaires, qui requièrent les mêmes capacités, et les activités complémentaires. Enfin, pour Prahalad et Hamel (1990), les entreprises qui se concentrent sur leur « cœur de compétence » sont plus performantes que celles qui sont intégrées verticalement ou qui se sont diversifiées de façon incohérente. Ces auteurs définissent le « cœur de compétence », ou compétence distinctive, comme le domaine d'expertise qui résulte de l'harmonisation de technologies et d'activités professionnelles complexes. Le phénomène de globalisation peut alors se lire à travers les stratégies de recentrage sur le cœur de compétence et l'externalisation des autres tâches du processus de production sur des sous-traitants à travers le monde, en vue de capter la majeure partie de la valeur ajoutée du produit fini.

2. LES FORMES DE GOUVERNANCE DES CHAÎNES DE VALEUR GLOBALE ET LA RESPONSABILITÉ

L'intérêt majeur de l'analyse en termes de chaînes de valeur globale est de mettre au jour les formes de gouvernance qui président à l'organisation des filières de production, et en conséquence la capacité de contrôle de la filière par certains acteurs. Les formes de gouvernance sont alors associées à une répartition de la responsabilité différente.

2.1. Formes de gouvernance des chaînes de valeur globale

Les travaux de Gereffi *et al.* (2003) et de Ponte et Gibbon (2005), en se basant sur trois corpus théoriques, la théorie des coûts de transaction, la


théorie des compétences et les théories des réseaux d'entreprise, distinguent cinq types de gouvernance des filières globales. Ces auteurs distinguent ainsi classiquement le marché de l'intégration verticale (ou « hiérarchie ») et proposent de définir trois types de mode de coordination hybrides : la gouvernance relationnelle, la gouvernance modulaire et la gouvernance captive. Le premier mode est celui du marché. Le coût de changement de partenaire est faible pour toutes les parties. Le second mode est une chaîne de valeur modulaire. Il se caractérise par le fait que les fournisseurs fabriquent des produits avec des spécifications particulières plus ou moins détaillées pour certains clients. Cependant, les fournisseurs assument pleinement la responsabilité de la production en raison des compétences technologiques qu'ils détiennent. Le troisième mode est celui des chaînes de valeur relationnelles. Il se caractérise par des interactions complexes entre les fournisseurs et les vendeurs, ce qui crée une dépendance mutuelle et un haut niveau d'actif spécifique. Ce mode de gouvernance se construit souvent sur la réputation ou les liens familiaux et ethniques. Dans un bon nombre de cas, la proximité spatiale joue un rôle dans la construction des relations. Le quatrième mode est la chaîne de valeur captive. Dans ce mode de gouvernance, les petits fournisseurs sont dépendants d'acheteurs plus importants. Les fournisseurs subissent des coûts de changement de partenaire conséquent et sont pour cela appelés « captifs ». Ce type de gouvernance est fréquemment caractérisé par un haut degré de monitoring et de contrôle des firmes leader. Le cinquième et dernier type de gouvernance est celui de la hiérarchie. Il correspond à l'intégration verticale ; la forme dominante de gouvernance est le contrôle managérial sous forme descendante.

Ces cinq modes de gouvernance impliquent un degré de coordination et une asymétrie de pouvoir plus ou moins forts. Gereffi *et al.* (2003) synthétisent ces résultats dans le tableau 15 ci-contre.

La gouvernance de type marché s'impose lorsque la qualité du produit (ou du service) échangé est standard, que les transactions sont facilement codifiables et que les fournisseurs sont capables de fabriquer le produit sans l'aide de l'acheteur. Les risques pour l'acheteur sont faibles, soit parce que ses exigences sont faibles, soit parce qu'il sait que le fournisseur est clairement en mesure de les satisfaire.

La gouvernance « modulaire » émerge lorsque la qualité du produit échangé est spécifique mais facilement codifiable et que les fournisseurs sont en mesure de satisfaire les exigences de leurs acheteurs. Dans ce cas, on assiste à des flux d'informations complexes codifiées sur les produits

TABLEAU 15
DÉTERMINANTS DE LA GOUVERNANCE DES CHAÎNES DE VALEUR GLOBALE

Type de gouvernance	Complexité des transactions	Capacité à codifier les transactions	Compétences des fournisseurs	Degré explicite de coordination et asymétrie de pouvoir
Marché	Faible	Fort	Fort	Faible  Fort
Modulaire	Fort	Fort	Fort	
Relationnelle	Fort	Faible	Fort	
Captive	Fort	Fort	Faible	

Source: Gereffi *et al.* (2003, p. 8), traduction des auteurs.

entre acheteurs et fournisseurs. Toutefois, les investissements nécessaires à ces transactions sont redéployables, ils n'impliquent pas de dépendance entre les fournisseurs et les acheteurs.

La gouvernance « relationnelle » caractérise un mode de coopération entre fournisseurs et acheteurs qui apparaît lorsque la qualité du produit échangé est spécifique et difficilement codifiable et que les fournisseurs possèdent les compétences nécessaires à sa production. Les compétences des fournisseurs et des acheteurs sont complémentaires et la réalisation de la transaction nécessite l'échange d'un savoir tacite. Pour Gereffi *et al.* (2003), ce type de gouvernance implique un certain degré de dépendance mutuelle entre les parties prenantes à l'échange qui peut être régulé au moyen de la réputation, de la proximité sociale ou géographique, de liens familiaux ou ethniques... Ces auteurs notent que cette relation de dépendance peut aussi être gérée au moyen de mécanismes d'engagements crédibles.

Dans le cas de la gouvernance captive, la qualité du produit échangé est

spécifique et facilement codifiable, comme dans le cas de la gouvernance modulaire, mais les fournisseurs ne sont pas en mesure de satisfaire les exigences de leurs acheteurs sans leur aide. Leurs capacités à répondre à une demande de produits de qualité spécifique sont faibles. L'entreprise leader, c'est-à-dire l'acheteur, exerce un haut degré d'intervention et de contrôle sur l'activité de son fournisseur, qui se retrouve en situation de dépendance.

La hiérarchie émerge lorsque la qualité du produit échangé est spécifique et difficilement codifiable, comme dans le cas de la gouvernance relationnelle, mais que l'acheteur ne parvient à pas trouver des fournisseurs compétents. Dans ce cas, les acheteurs acquièrent directement la propriété des entreprises en amont ou créent des filiales.

2.2. De la gouvernance à la responsabilité

La typologie des formes de gouvernance présentée dans l'analyse des chaînes de valeur globale a le mérite de faire ressortir le degré de contrôle sur la filière des firmes en haut de la filière, celles qui donnent finalement les ordres. Or, il est évident que plus la capacité de contrôle, le pouvoir sur la filière de production, est fort, plus la responsabilité de l'entreprise qui donne les ordres est également forte, puisqu'elle est à l'origine des actions de production et que les maillons de niveau subalterne en termes de décision n'ont pas la capacité de refuser les ordres de la firme.

Le secteur des vêtements et accessoires de sport constitue une bonne illustration de la structuration de la chaîne de valeur sous forme de gouvernance captive, avec un pouvoir de contrôle, et par conséquent une responsabilité particulièrement forte des firmes qui donnent les ordres de production (Clean Clothes Campaign, 2004). La chaîne de valeur est structurée, avec au sommet les firmes multinationales des pays du Nord (Adidas, Nike, Reebok, Asics, Kappa, Lotto, Fila, etc.). Ces firmes concentrent leur activité sur le design et le marketing, un ensemble de fonctions à très forte valeur ajoutée. Autrement dit, toutes ces firmes vendent des produits qu'elles ne fabriquent pas. Les produits sont fabriqués par des sous-traitants la plupart du temps dans les pays d'Asie. Pour une même firme qui donne les ordres, on trouve une véritable dispersion des producteurs dans les différents pays, avec parfois des interrelations entre producteurs des différents pays pour les différents composants du bien final. Les producteurs sont en concurrence entre eux la plupart du temps et les firmes donneuses d'ordres jouent

de cette concurrence pour faire baisser le prix payé aux producteurs. La compétition entre les firmes multinationales se reporte alors sur les producteurs sous-traitants principalement sur le prix qu'ils perçoivent mais également sur la flexibilité et les délais de production. Le phénomène est accentué par une forte volatilité de la mode qui démultiplie les besoins de flexibilité et réduit les délais de production (Oxfam, 2006).

Il découle de cette structure de la filière un ajustement continu sur les producteurs sous-traitants qui répercutent à leur tour les exigences des firmes donneuses d'ordres sur les conditions de travail et le salaire des ouvriers.

D'un point de vue de l'analyse des responsabilités des firmes multinationales, une certaine ambivalence doit être soulevée. D'un côté, en tant que donneur d'ordres, et étant donné la structure de la chaîne de valeur largement dominée et contrôlée par ces firmes, une responsabilité forte leur incombe concernant les conditions de travail des ouvriers des pays du Sud. D'un autre côté, la concurrence que se livrent les firmes réduit leur responsabilité dans la mesure où leur survie sur le marché dépend de leur capacité à s'adapter voire à anticiper et créer de nouveaux produits avant les autres. En ce sens, existe aussi une responsabilité collective des firmes, mais qui ne peut être imputée à une firme en particulier. Pour cette raison, et du fait des campagnes successives qui ont émaillé l'image de marque de certaines multinationales auprès des acheteurs, quasiment toutes les firmes de ce secteur ont adopté un code de conduite qu'elles tentent de faire appliquer à leurs sous-traitants. Il y a cependant là un paradoxe dans la mesure où le code de conduite apparaît plus comme un moyen de se dédouaner que comme le fait d'assumer pleinement leur responsabilité. Elles reportent de cette manière la responsabilité sur les sous-traitants qui ne respectent pas les règles émises dans le code de conduite (qui généralement restent d'ailleurs assez vagues), alors que ceux-ci sont souvent dans l'incapacité de les respecter s'ils veulent respecter les exigences des firmes qui donnent les ordres et ne pas perdre leur client. L'analyse des chaînes de valeur globale permet précisément de dépasser le cadre polémique et d'établir la structure effective de gouvernance et les responsabilités qui en découlent.

Le commerce équitable

Le commerce équitable traduit l'idée d'une justice sociale s'appuyant sur des fondements économiques. Il s'agit de concilier la démarche économique et les critères de juste répartition sociale, de concilier justice distributive et justice commutative. Encore marginal actuellement, il constitue une tentative d'envisager le commerce international autrement que les pratiques conventionnelles ne le font. Le respect de la dignité humaine est considéré comme étant fondamental. La recherche de compétitivité ne peut se pratiquer au détriment des travailleurs et des populations locales. Le travail des enfants, l'exploitation des hommes et des femmes existent dans de nombreux pays. La production sans souci de l'environnement à moyen ou long terme est aussi la règle. Le commerce équitable cherche à constituer une pratique alternative à ces méthodes, où la juste rémunération, l'égalité des sexes, les conditions de travail et de vie décentes, la protection de l'environnement seraient conciliables avec la production et le profit, l'exportation et la commercialisation dans les pays industrialisés.

La mise en place de cette nouvelle forme de commerce nécessite cependant une articulation entre producteurs, exportateurs, réseaux de distribution, importateurs et consommateurs. À chaque stade de la chaîne, de l'activité de production à la consommation, en passant par la distribution, une volonté d'agir équitablement doit s'exercer.

Cette pratique a connu une véritable progression depuis une dizaine d'années dans les pays européens. De nombreuses firmes multinationales sont entrées dans ce créneau de marché et revendent désormais leur participation au mouvement du commerce équitable (Kraft Foods, Starbucks, Carrefour, pour n'en citer que quelques-unes). Mais de nombreux enjeux restent en débat à l'heure où le commerce équitable semble réaliser un changement d'échelle.

1. UN COMMERCE PLUS JUSTE¹

Selon la définition qui fait aujourd'hui référence au niveau international, « le commerce équitable s'entend comme un partenariat commercial fondé sur le dialogue, la transparence et le respect dans le but de parvenir à une plus grande équité dans le commerce international. Il contribue au développement durable en offrant de meilleures conditions d'échanges et en garantissant les droits des producteurs et des travailleurs salariés, en particulier ceux du Sud. Les organisations du commerce équitable s'engagent activement à soutenir les producteurs, à sensibiliser l'opinion publique et à mener des campagnes pour des changements dans les règles et les pratiques du commerce international conventionnel » (FINE, 2001). En France, sa seule définition officielle apparaît dans l'article 60 de la loi n° 2005-882 du 2 août 2005 en faveur des petites et moyennes entreprises, qui rappelle que « le commerce équitable s'inscrit dans la stratégie nationale de développement durable » et « organise des échanges de biens et de services entre des pays développés et des producteurs désavantagés situés dans des pays en développement. Ce commerce vise à l'établissement de relations durables ayant pour effet d'assurer le progrès économique et social de ces producteurs ». Cette loi avait également prévu la mise en place d'une commission chargée notamment d'apporter une reconnaissance officielle aux organismes de certification. La Commission nationale du commerce équitable a ainsi été installée en avril 2010, par les secrétaires d'État chargés de l'Écologie et du Commerce.

1.1. Une montée en puissance mais aussi un changement de logique

Le commerce équitable est apparu après la fin de la Seconde Guerre mondiale. Il s'inscrit alors dans le cadre de mouvements religieux qui opèrent des actions de charité au profit de populations victimes de chocs économiques, politiques ou écologiques dans les pays en développement.

1. Nous ne présentons dans ce chapitre que quelques éléments succincts. Pour plus de développements on peut consulter par exemple Ballet et Carimtrand (2007), Bécheur et Toulouse (2008), Diaz-Pedregal (2007a, 2007b). La plupart des éléments fournis ici suivent la présentation qui en est faite de manière plus détaillée dans Ballet et Carimtrand (2007).

En France, le mouvement apparaît au début des années 1970 sous l'impulsion de l'abbé Pierre. Il est initié pour venir en aide aux communes du Bangladesh affectées par des inondations. Très vite la logique caritative sera remplacée ou parfois accompagnée par une logique politique de contestation des règles du commerce international. La thèse de la dégradation des termes de l'échange entre pays du Nord et pays du Sud souligne que les exportations de produits primaires des pays du Sud permettent d'obtenir une valeur relative de plus en plus faible par rapport aux importations en provenance des pays du Nord. Les pays du Sud connaissent donc une dégradation de leur situation en raison de la baisse de leur pouvoir d'achat. À cette dégradation s'ajoute l'instabilité des prix des produits exportés. Ces deux phénomènes conjugués conduisent alors à une détérioration du niveau de vie des producteurs des pays du Sud. Dans une telle perspective, le commerce équitable vise à développer l'idée que les producteurs des pays du Sud doivent obtenir une juste rémunération pour leur production.

À partir des années 1980 le mouvement du commerce équitable connaît une relative expansion, qui s'accroît encore dans les années 1990. Parallèlement à son développement économique se produit un changement de logique : le commerce équitable passe d'une logique de distribution dans des réseaux spécialisés à une logique de plus en plus forte de distribution dans des circuits conventionnels tels que les super- et hypermarchés. Ce changement de logique est associé à la certification des produits équitables avec l'apparition des organismes certificateurs tels que Max Havelaar et l'engagement des firmes multinationales de la grande distribution pour ce type de produits.

Même s'il reste marginal par rapport aux flux commerciaux d'ensemble, le commerce équitable a connu un succès marqué ces dix dernières années. En Europe, les ventes de produits équitables sont passées de 260 millions d'euros en 2000 à 1 699 millions d'euros en 2007 (Krier, 2008). Aux États-Unis, les ventes sont estimées à 947 millions d'euros en 2007.

1.2. Les différentes formes de filières du commerce équitable

Quatre formes de filières différentes peuvent actuellement être distinguées : les filières spécialisées, organisées en réseaux alternatifs, les filières labellisées Max Havelaar, au sein desquelles opèrent des acteurs non spécialisés, les filières labellisées par d'autres acteurs que l'association Max Havelaar, et enfin les filières hybrides.

1.2.1. Les filières spécialisées

Les filières spécialisées sont constituées par des acteurs spécialisés dans le commerce équitable. Ces filières sont organisées en réseaux alternatifs militants et relient des producteurs du Sud à des organisations du Nord spécialisées dans l'importation et la distribution de produits du commerce équitable. Les produits qui transitent le long de ces filières sont majoritairement distribués dans des magasins spécialisés, les plus connus en France étant ceux du réseau « Artisans du Monde ». Ces magasins concilient un objectif de sensibilisation des consommateurs à un objectif de vente.

La plupart des initiatives de commerce équitable menées par des organisations spécialisées dans le commerce équitable sont coordonnées au sein de réseaux d'acteurs adhérant à un même référentiel (charte, cahier des charges...), par exemple la Plate-Forme pour le commerce équitable (PFCE) en France. Au niveau international, les organisations spécialisées dans le commerce équitable sont regroupées au sein de l'Organisation mondiale du commerce équitable (WFTO, anciennement IFAT) et de ses cinq bureaux régionaux (Europe, Pacifique, Afrique, Asie, Amérique latine). Outre le logo WFTO, cette organisation travaille depuis 2007 à la mise en place d'un « système de gestion durable du commerce équitable » (SFTMS) dont le respect permettra l'obtention d'un label « certifié commerce équitable » pour l'ensemble des produits de la structure auditée, notamment dans le domaine de l'artisanat.

1.2.2. Les filières « labellisées » Max Havelaar

Au niveau mondial, les ventes de produits équitables dans les grandes et moyennes surfaces de distribution représentent plus des deux tiers du chiffre d'affaires total du commerce équitable. La création du label Max Havelaar, puis de labels concurrents, a largement contribué au développement des produits du commerce équitable *via* leur diffusion dans les grandes et moyennes surfaces de distribution. Ainsi, la mise à disposition de ce type de produits dans les points de vente habituels des consommateurs a permis de faire augmenter considérablement la notoriété et les ventes des produits équitables. En même temps, ce mode de diffusion a permis aux entreprises conventionnelles de distribution de s'associer à la démarche équitable et de revendiquer leur responsabilité dans ce créneau de produits.

Le système Max Havelaar est assimilable à un système de licence soumis à des droits de marque. Il est accompagné d'un contrôle du respect des standards de commerce équitable définis au niveau international par FLO (Fairtrade Labelling Organizations). Les initiatives nationales membres de FLO délivrent à des importateurs et des transformateurs (majoritairement non spécialisés dans le commerce équitable) le label Max Havelaar. En fait, FLO est composé de deux unités : une unité de soutien aux producteurs, FLO-EV, et un organisme certificateur, l'entreprise de droit allemand FLO-Cert.

Le label Max Havelaar est apposé sur des produits certifiés par FLO-Cert (cas des fruits frais ou des ballons de sport par exemple) ou bien sur des produits finis qui utilisent comme intrants des produits certifiés par FLO-Cert (cas des textiles à base de coton équitable, des bijoux fabriqués avec de l'or « du commerce équitable et d'extraction équitable » ou encore du chocolat). Cependant, le champ d'application de ce système de labellisation est restreint à plusieurs niveaux :

D'abord, les filières « labellisées » Max Havelaar sont restreintes aux produits pour lesquels il existe des standards. Initialement limité au café, ce label a été étendu à une vingtaine de produits grâce à l'activité des initiatives nationales.

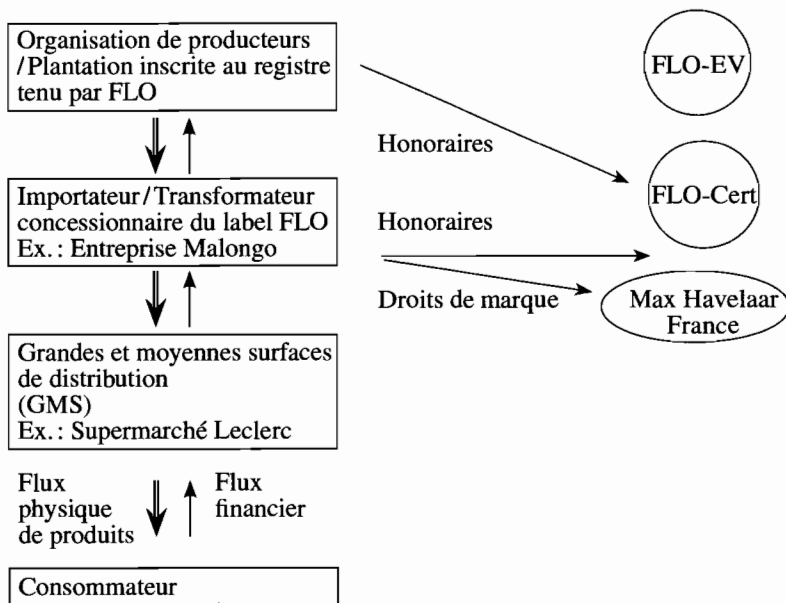
Ensuite, le champ d'application de ces standards est généralement limité au niveau géographique, quoiqu'ils soient en constante évolution. Par exemple, les standards pour le vin ont été initialement conçus pour l'Afrique du Sud avant d'être étendus au Chili et à l'Argentine.

Enfin, si le café et le thé Max Havelaar sont actuellement commercialisés dans l'ensemble des pays où existe le label, ce n'est pas le cas de tous les produits bénéficiant de ce label. Par exemple, les ballons de sport sont surtout commercialisés en Italie et en Allemagne alors qu'ils ne sont pas encore disponibles à la vente en France. La disponibilité à la vente des produits labellisés Max Havelaar repose sur un système de commercialisation évolutif qui dépend de l'intérêt des acteurs économiques pour la vente de ces produits. S'il n'y a pas de distributeurs intéressés par un produit labellisable dans un pays, ce produit n'est pas disponible à la vente, puisque les initiatives nationales, telle l'association Max Havelaar France, n'achètent ni ne vendent de produits.

Le système de labellisation Max Havelaar correspond en fait à un nœud de contrats entre les différentes parties prenantes et repose sur le paiement de droits de marque (voir figure 13) : les producteurs inscrits au registre du commerce équitable tenu par FLO, les opérateurs autorisés et FLO. Les producteurs signent un « contrat producteur » avec FLO. De même,

les importateurs signent un « contrat importateur » avec FLO et, enfin, les concessionnaires signent un contrat de licence avec l'initiative nationale dont ils dépendent. Ainsi dans le cas d'une tablette de chocolat commercialisée dans une grande surface de distribution française avec le label Max Havelaar. Le marquage de ce produit signifie que la tablette de chocolat a été élaborée à partir de fèves de cacao cultivées par une organisation de producteurs inscrite au registre FLO, c'est-à-dire ayant signé un contrat producteur avec FLO. Ces fèves ont ensuite été importées et transformées par un opérateur autorisé par FLO et concessionnaire du label Max Havelaar. Il peut s'agir d'une tablette de chocolat fabriquée dans le pays producteur des fèves par une organisation de producteurs (cas du chocolat produit directement en Bolivie par la coopérative El Ceibo et importé par l'entreprise Alter Eco), soit d'une tablette de chocolat fabriquée en France. Le concessionnaire du label peut être l'importateur, le transformateur ou le distributeur, sachant que de nombreuses entreprises cumulent ces différents métiers.

FIGURE 13
FILIÈRE LABELLISÉE MAX HAVELAAR



Source: Ballet et Carimentrand, 2007, p. 115.

1.2.3. Les autres filières labellisées

Trois types de labels privés alternatifs au label Max Havelaar se sont développés ces dernières années : des labels créés par des entrepreneurs spécialisés dans l'agriculture biologique, conçus par des organismes certificateurs spécialistes de l'agriculture biologique, promus par des multinationales de l'agroalimentaire et de la distribution de masse.

Les labels créés par des PME bio concernent notamment les marques Bio Équitable et Bio Solidaire de l'association française Bio Partenaire ainsi que le logo Main dans la main – Écologie et échanges loyaux de l'entreprise Rapunzel.

Les référentiels ESR (Équitable, Solidaire, Responsable) d'Ecocert pour la France, Fair for life d'IMO pour la Suisse ou encore Fair Partnership de Naturland pour l'Allemagne sont emblématiques des labels de commerce équitable alternatifs conçus par des organismes de certification.

Les labels Utz Certified – Good inside (ex-Utz Kapeh) et Rainforest Alliance sont pour leur part représentatifs des labels cofondés par des multinationales et gérés par des fondations ou des ONG.

1.2.4. Les filières hybrides

Les filières « hybrides » rassemblent des importateurs spécialisés et des distributeurs non spécialisés et se situent donc entre les catégories précédentes, d'où leur appellation de filières hybrides. Elles utilisent le label Max Havelaar (voire le label ESR) mais font appel à des importateurs spécialisés. Pour la France, les produits des marques Ethiquable, Alter Eco et Jardin Bio-équitable correspondent à ce type de filières.

2. DES DIFFICULTÉS EN SUSPENS

La pluralité des filières et des signes du commerce équitable ouvrent actuellement de vifs enjeux. Cette pluralité correspond aussi à une pluralité de pratiques donnant lieu à diverses interprétations des règles du commerce équitable. Dans un tel contexte, le consommateur ne sait pas toujours ce qui se cache derrière les marques et les logos. Trois aspects de la situation actuelle brouillent sérieusement les règles du jeu : une tendance

aux circuits longs associée à une incohérence du circuit, la concurrence entre les marques et les pressions qui pourraient s'exercer sur le juste prix. Enfin, la notion de consommateur responsable fait elle-même débat.

2.1. La tendance aux circuits longs et l'incohérence du circuit

Le commerce équitable semble marqué par une tendance au développement de circuits longs dans lesquels le nombre d'intermédiaires s'accroît. Cette tendance est significative aussi bien dans les filières labellisées ayant recours aux distributeurs classiques tels que les grandes et moyennes surfaces de distribution, que dans les filières spécialisées telles que le réseau des magasins de commerce équitable de la fédération Artisans du Monde (voir par exemple Maldidier, 2010, pour la filière Artisans du Monde). Or, l'allongement du circuit pose trois séries de problèmes.

Premièrement, les circuits longs accroissent la distance entre le consommateur et le producteur, démultiplient la segmentation des rôles et diluent la responsabilité des acteurs. Selon Gosseries (2005), la segmentation des rôles éloigne le consommateur des réalités qu'impliquent ses actes. Carimtrand et Ballet (2004) soulignent que cette distanciation est à l'opposé des ressorts éthiques du commerce équitable. L'éthique du commerce équitable est fondamentalement une éthique relationnelle dans le sens où elle donne un visage concret aux conséquences des actes des consommateurs. Le commerce équitable crée un « saut d'échelle » (Glassman, 2001) tel que les communautés paysannes des pays du Sud deviennent « proches et chères » aux yeux du consommateur des pays du Nord (Goodman, 2004). L'accroissement de la longueur des circuits pourrait entraîner une perte d'éthique et finalement nuire au mouvement du commerce équitable qui se banalisant se noierait dans la masse du commerce classique. Les consommateurs ayant perdu la motivation pour laquelle ils consommaient de tels produits se retrancheraient alors sur d'autres aspects des produits. La concurrence par les signes distinctifs pourrait ainsi être défavorable aux produits issus du commerce équitable, à moins que ceux-ci ne puissent trouver un renouveau d'intérêt aux yeux des consommateurs à partir d'autres signes distinctifs. À cet égard, le couplage entre commerce équitable et produits issus de l'agriculture biologique est une évolution qui va dans ce sens. Mais on peut alors s'interroger sur les motivations des consommateurs. Achètent-ils des produits issus du commerce équitable, de l'agriculture biologique ou parce

qu'ils sont une combinaison des deux ? Cela suggère pour le moins une évolution sensible du commerce équitable et des règles du jeu qu'il propose.

Deuxièmement, comme l'indique Gosseries (2005), il est d'autant plus aisé de garantir le caractère équitable du produit qu'il est possible de contrôler la chaîne de la production à la distribution. Dans cette optique, les circuits longs réduisent les garanties apportées aux consommateurs sur le caractère équitable de la fabrication. Il n'est ainsi pas rare que dans les filières à destination des grandes et moyennes surfaces de distribution, le circuit passe par des intermédiaires ayant des pratiques peu équitables. Voituriez *et al.* (2002) notent par exemple dans le cas du café produit en Bolivie que certains intermédiaires-importateurs n'acceptent d'acheter une certaine quantité de café équitable qu'à la condition que leur soit fournie simultanément une quantité beaucoup plus grande de café standard à un prix en dessous du prix du marché. De telles pratiques réduisent évidemment à néant les efforts faits par le commerce équitable puisque le gain pour les producteurs réalisés sur le café équitable est plus que compensé par la perte subie sur le café non équitable.

Troisièmement, l'allongement du circuit accroît les risques d'incohérence du commerce équitable, notamment à deux niveaux : celui de la distribution des produits et celui du transport. Par exemple, en France, les filières labellisées ne reposent que sur le respect des liens contractuels entre les organisations de producteurs inscrites, les détenteurs de la licence qui s'engagent à respecter les cahiers des charges et à se soumettre à un audit annuel, et le propriétaire de la licence (par exemple FLO) (Habbard *et al.*, 2002). Les distributeurs de produits « Max Havelaar » ne sont ainsi soumis à aucune règle de la part de FLO, ce qui pose un problème de cohérence entre l'information transmise par la marque et les pratiques commerciales des grandes et moyennes surfaces de distribution, notamment leurs pratiques d'achat à bas prix des fruits et légumes aux producteurs. Cependant, la distribution n'est pas le seul point noir dans la filière. Le transport est également un stade critique. Les filières de commerce équitable ne définissent actuellement aucune règle concernant les conditions de transport et particulièrement les conditions de travail dans le transport. Or, les chroniques sur les conditions déplorables de travail sur les bateaux battant pavillon de complaisance ne manquent pas dans les journaux. Et une bonne partie de ces travailleurs sont issus des pays du Sud.

2.2. La concurrence entre les marques et le brouillage des pistes

Selon Gosseries (2005), une partie des problèmes précédents pourraient être résolus si un système de traçabilité éthique des produits pouvait être mis en œuvre *via* notamment la certification. Or, force est de constater qu'en l'absence d'unification des règles, la certification pose elle-même de nombreuses difficultés et qu'elle est l'objet d'une lutte pour l'hégémonie entre les différentes marques. Cette lutte se déroule dans un système concurrentiel pour l'acquisition de droits économiques qui tend à brouiller les pistes pour le consommateur.

Les différentes marques sont associées à des cahiers des charges hétérogènes avec un niveau d'exigence quant aux pourcentages d'ingrédients équitables intégrés dans les produits finis très variables, sans que cela soit forcément connu des consommateurs. Cette confusion menace le développement de la demande des consommateurs pour les produits équitables, en introduisant un facteur de suspicion, et risque de nuire au développement de l'ensemble des filières de commerce équitable.

2.3. Le juste prix mis à mal

Le juste prix est un des arguments phares du commerce équitable. Cette notion pose également de sérieuses difficultés dans le contexte actuel. Les arguments précédents, c'est-à-dire l'allongement du circuit et l'opacité des marques, lui donnent par exemple peu de contenu visible. Le consommateur ne sait pas réellement pourquoi il paie ce prix. Les informations proposées *via* les sites d'information sur le gain supplémentaire dont bénéficient les producteurs locaux sont souvent elles aussi d'une certaine opacité.

La notion elle-même de juste prix est sujette à discussion et il est malaisé d'avoir une définition exacte de ce que ce juste prix recouvre. Voituriez *et al.* (2002) distinguent à juste titre l'allocation et la redistribution des ressources. Ils rappellent que sur un marché parfait, le prix de marché reflète l'allocation optimale des ressources mais est aussi un juste prix. Mais ce prix ne comprend pas nécessairement un certain nombre d'externalités négatives liées au fonctionnement du marché telles que les coûts sociaux ou environnementaux induits. Un juste prix pourrait donc viser à rectifier le prix de marché pour tenir compte de ces externalités. En ce sens il aurait

également une dimension redistributive correspondant à un principe de compensation.

La notion même de juste prix pourrait être remise en cause en raison notamment de la diffusion des produits issus du commerce équitable dans les filières de distribution des grandes et moyennes surfaces (Carimentrand et Ballet, 2004) et des pratiques des organisations exportatrices (Mestre *et al.*, 2002). D'une part, la majorité des organisations d'exportation combinent ventes de produits issus du commerce équitable et ventes de produits conventionnels en appliquant la même tarification aux deux ; d'autre part la plupart des consommateurs de produits issus du commerce équitable qui achètent en grandes surfaces avancent l'argument du prix trop élevé comme frein à la consommation ; ce qui n'est pas le cas des consommateurs qui s'approvisionnent en magasins spécialisés qui considèrent généralement ce prix comme juste (Sterckx *et al.*, 2004). Les produits issus du commerce équitable subissent donc une double pression sur les prix qui peut à terme remettre en cause la notion de juste prix.

2.4. Le consommateur *responsable* ?

Les acteurs du commerce équitable invoquent le pouvoir des consommateurs, lesquels pourraient orienter la production des entreprises par leurs actes d'achats « responsables ». Une telle responsabilité dans l'acte d'achat suppose d'une part que les individus expriment leurs convictions éthiques *via* leurs comportements de consommation, d'autre part qu'ils disposent d'une information lisible et crédible sur la qualité des biens. Ce monde idéal du choix éthique et de l'information parfaite caractérise un paradigme de la souveraineté du consommateur, dans lequel l'acte d'achat (comme le vote) exprime la volonté pure et bien informée des individus. Dans cette conception, les termes de consommateur et de citoyen sont confondus (d'où les termes de consommateur-citoyen, ou de consom'acteur), puisque toute la citoyenneté des agents se traduit dans leurs choix de consommation. La référence conceptuelle de cette approche est celle de l'économie (néo)classique, qui ne constitue pourtant pas la référence idéologique des acteurs du commerce équitable.

Nous pouvons, à l'inverse, distinguer le consommateur du citoyen, en défendant l'idée que les préoccupations environnementales relèvent des valeurs du second et non des préférences du premier. La poursuite de

l'intérêt individuel et la satisfaction des préférences guidant le comportement du consommateur sont alors détachées de la pluralité des valeurs ancrées dans une communauté politique, à partir desquelles se construit l'intérêt collectif (Jolivet, 2008). La sensibilité des citoyens à la problématique du commerce équitable, et plus généralement du développement durable, peut tout autant s'exprimer dans leur vote, leur militantisme associatif ou politique que dans leurs choix de consommation ; dans leur demande d'une réglementation plus forte et d'une responsabilité élargie des producteurs, premiers responsables de la mise des produits sur le marché, plutôt que dans la responsabilisation face aux étals des commerçants et linéaires des supermarchés. Poser la responsabilité des consommateurs comme moteur de la production d'un bien public est discutable du point de vue théorique (Ballet et Jolivet, 2003).

De l'informel au formel : la codification de l'éthique

Charte ou code, qualifiés d'éthiques, de moraux, de déontologiques ou encore de bonne conduite, ces documents importés des entreprises américaines concernant des domaines variés de la vie de la firme révèlent la volonté du dirigeant d'officialiser par écrit les valeurs et les comportements que son personnel doit adopter. Ils prennent selon les organisations des sous-titres au nom évocateur : « Règles de conduite des affaires » (IBM France), « Éthique et management » (groupe Accor), « La passion du service » (AGF), « Les dix commandements » (Renault), « La charte de l'excellence » (Syntex), « Principes d'action » (Lafarge, Rhône-Poulenc, Elf), « Les dix valeurs » (Bouygues), « Vision, mission et valeurs » (Eridania Béghin-Say), « Ce qu'il faut savoir de nos valeurs et de nos principes » (Publicis), « Livre bleu » (Rank Xerox), « Ambition et valeurs communes » (Lyonnaise des Eaux), « Éthique, Conviction et Responsabilité » (Veolia Environnement), « Charte des valeurs et finalités » (Eiffage), etc.

Les mots ne sont pas neutres ; le code comme la charte sont juridiquement connotés. Le premier trouve son origine dans le *codex* romain apparu à la fin du III^e siècle, illustrant la substitution matérielle du livre, le plus souvent du parchemin, au rouleau (*volumen*) de papyrus. La notion moderne de codification s'entend comme la fixation, dans un document écrit, de lois, de normes, de règles, généralement édictées par l'État. Quant à la charte, elle est d'abord le symbole d'un rapport de force historique entre les seigneurs et les bourgeois des villes du Moyen Âge qui revendiquent l'abandon des entraves féodales. La charte de franchise, octroyée par le seigneur, consacre par écrit les droits et les privilèges des communes (ville neuve, ville franche). Dans un sens plus général, elle désigne, en droit

constitutionnel, l'ensemble des lois fondamentales d'un pays¹. Code ou charte, il s'agit toujours d'un acte juridique unilatéral qui émane donc de l'autorité centrale : roi, gouvernement... pour une nation, dirigeant pour l'entreprise. Nous verrons que les codes éthiques dans l'organisation sont le plus souvent conçus par la direction générale, ils sont rarement le résultat d'un consensus *a priori*².

Nous définirons le code éthique comme un document écrit, énonçant les valeurs, les normes, les références que l'entreprise veut voir appliquer aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur. Incitatif (à dominante culturelle) ou coercitif (à dominante disciplinaire), il a le mérite d'attirer l'attention du personnel de l'organisation, mais aussi de l'ensemble des parties prenantes sur le fait que la performance économique ne s'obtient pas à n'importe quel prix, que la fin ne justifie pas toujours les moyens. Il constitue un instrument de régulation entre l'entreprise, son personnel et ses *stakeholders*.

L'un des plus anciens documents éthiques serait celui de l'entreprise Sumitomo, qui dispose de règles de conduite (*Haiku*) depuis sa fondation au XVII^e siècle, reproduites ci-dessous (voir encadré 19).

ENCADRÉ 19

RÈGLES DE CONDUITE DE SUMITOMO

« Sumitomo acquerra force et prospérité en attribuant une valeur primordiale à l'intégrité et à une gestion équilibrée dans la conduite de ses affaires. Sumitomo organisera ses activités avec prévoyance et souplesse de manière à faire face efficacement aux mutations du temps. Toutefois, en aucune circonstance, Sumitomo ne recherchera les profits faciles, ni n'agira imprudemment. »

Source : H. Landier, *L'Entreprise intelligente*, Paris, Calmann-Lévy, 1991, p. 277.

1. La plus ancienne, Magna Carta (la Grande Charte), correspond à une charte des droits seigneuriaux anglais imposée en 1215 à Jean sans Terre par des barons révoltés. Elle est considérée comme le premier texte constitutionnel de l'Angleterre, fondement de ses libertés et reconnue également comme le premier document écrit à l'origine de la Déclaration des droits de l'homme. En France, on peut citer la Charte constitutionnelle de 1814 (Louis XVIII), celle de 1830 (Louis-Philippe) et sur le plan international la Charte des Nations unies.

2. Nous emploierons indifféremment le terme code ou charte éthique dans la suite de l'ouvrage dans la mesure où, comme nous le verrons par la suite, il existe une certaine convergence entre les documents.

En France, le code le plus ancien date de 1977 ; il s'agit des «Principes d'action» des Ciments Lafarge, société dirigée alors par O. Lecerf. Comprenant au total 25 pages, ce texte se divise en quatre chapitres : système de valeurs, missions, politiques, objectifs (voir *infra*).

Quelle que soit l'ancienneté des documents, la frontière entre éthique et déontologie y est rarement respectée. Il s'agit tantôt d'un code purement éthique, tantôt d'un code déontologique, tantôt d'une charte où s'affirment à la fois des principes éthiques, mais aussi des réglementations professionnelles.

À travers une comparaison internationale, nous ferons ressortir les particularismes nationaux des différents codes éthiques. Ensuite, nous nous intéresserons, plus particulièrement en France, aux raisons de leur existence, à leur contenu, aux différentes étapes de leur vie dans l'entreprise (élaboration, rédaction, diffusion, contrôle, révision) et à leurs limites.

1. LES CODES ÉTHIQUES DANS LE MONDE

Les entreprises japonaises et américaines possèdent des cultures nationales (notamment en termes juridiques et moraux) qui favorisent la mise en place de codes éthiques. Les Européens sont beaucoup plus réticents à effectuer une telle démarche.

1.1. Un état des lieux

D'après Langlois et Schlegelmilch (1990), l'introduction des codes éthiques dans l'entreprise relève essentiellement d'une pratique des firmes américaines qui s'est répandue *via* leurs filiales en Europe.

TABLEAU 16
ENTREPRISES EUROPÉENNES AVEC DOCUMENT ÉTHIQUE (1990)

	Europe		Grande-Bretagne		France		Allemagne	
	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%	Nb.	%
Échantillon total dont	78	100	33	100	15	100	30	100
• avec maison mère aux États-Unis	19	24	9	27	5	33	5	18
• avec filiales aux États-Unis	54	70	23	70	8	53	23	76
• sans connexion avec les États-Unis	5	6	1	3	2	13	2	7

Malgré des statistiques rares et souvent peu fiables, nous pouvons avancer quelques chiffres sur la codification de l'éthique dans l'entreprise. Il semble qu'aux États-Unis entre 80 et 93 %³ des grands groupes posséderaient un code éthique. Au Japon, une étude du Keidanren (l'équivalent du Medef français) souligne qu'environ 77 % des entreprises en seraient pourvues. Quant à l'Europe, 50 % de ses grandes firmes posséderaient une charte éthique dont 71 % en Grande-Bretagne⁴, 35 % en Allemagne. En France, une étude réalisée (Mercier, 1997) sur les 100 premiers groupes (en termes de chiffre d'affaires) indique que 62 % d'entre eux possèdent «un document éthique», mais 97,6 % des entreprises françaises de moins de 50 salariés n'en possèdent pas. Ces divergences tiennent notamment à des réglementations nationales différentes (voir *infra*).

Au-delà des réglementations nationales, les codes éthiques reposent sur un ensemble de textes (lois, conventions, déclarations, directives) émanant de différents organismes mondiaux ou européens tels que l'ONU, l'OIT ou l'Union européenne (voir encadré 20).

3. Les chiffres varient selon les sources. Ainsi, une étude du Center for Business Ethics, à partir de l'échantillon Fortune 1000, donne les résultats suivants : en 1992, 93 % des entreprises possédaient un code contre 75 % en 1986.

4. Étude de Webley, *Business Ethics and Company Codes*, Londres, Institute of Business Ethics, 1992.

ENCADRÉ 20

LES TEXTES INTERNATIONAUX ET EUROPÉENS INFLUENÇANT ET/OU RÉGLEMENTANT LES CODES ÉTHIQUES

1. Textes internationaux

- Les 182 conventions internationales du travail.
- La Déclaration de Philadelphie de 1944, qui affirme clairement la primauté des objectifs sociaux dans la politique internationale.
- La Déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948.
- Les conventions internationales sur les droits civils et politiques et celles concernant les droits économiques, sociaux et culturels du 16 décembre 1966.
- La déclaration tripartite de principes concernant les entreprises multinationales et la politique (OIT, 1977).
- Les lignes directrices à l'intention des entreprises multinationales (OCDE, 1976).
- La Convention sur la suppression de toutes les formes de discrimination envers les femmes du 18 décembre 1979.
- La Convention des Nations unies sur les droits de l'enfant du 20 novembre 1989.
- La Déclaration du Sommet de Copenhague en 1995, pour la promotion des besoins sociaux et des droits fondamentaux.
- Le Global Compact (Nations unies, 1999).
- La Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux de l'OIT du 17 juin 1998.

2. Textes européens

- 1972 : Charte sociale européenne.
- Décembre 1989 : Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux.
- Février 1992 : Protocole sur la politique sociale (traité de Maastricht).
- Février 1994 : Résolution adoptée par le Parlement européen sur l'introduction de la clause sociale dans le système unilatéral et multilatéral du commerce.
- Septembre 1997 : Traité d'Amsterdam.
- Septembre 1997 : Code de conduite, charte des partenaires sociaux européens du secteur textile-habillement.
- Juillet 1998 : Résolution adoptée par le Parlement européen sur le commerce équitable.
- Janvier 1999 : Résolution Howitt (du nom de son auteur) adoptée par le Parlement européen intitulée « Normes communautaires applicables aux entreprises européennes opérant dans les PED (pays en développement) : vers un code de conduite ».
- Décembre 2000 : Charte de droits fondamentaux de l'Union européenne.
- Juillet 2001 : Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ».

Source : T. Brugvin, *Le Rôle de l'OIT et de l'Union européenne vis-à-vis des codes de conduite relatifs aux normes fondamentales du travail*, septembre 2000 (site Internet : <http://attac.org/fra/list/doc/brugvin2htm>).

Documents *a minima* pour l'ensemble des États membres de ces institutions (principe de subsidiarité), ces textes sont interprétés ou complétés par rapport aux us et coutumes nationaux. Ainsi, les textes japonais et américains diffèrent des codes européens pour des raisons liées d'une part au juridisme américain, d'autre part à l'esprit communautaire des Japonais.

1.2. Le juridisme américain

À travers les théories de la *Business Ethics*, nous avons déjà souligné que l'éthique américaine des affaires possédait un caractère utilitariste et moraliste et répondait aussi à la pression des parties prenantes. Le droit intervient également dans le développement des codes éthiques qui deviennent des remparts contre les attaques extérieures et permettent notamment de dégager en partie la responsabilité de l'entreprise. La société américaine est une société légaliste où chacun, au nom de la liberté individuelle, doit pouvoir exercer son droit d'ester en justice sans restriction. Ainsi, la mise en cause de la responsabilité d'autrui est fréquente, même pour des causes dérisoires, qu'il s'agisse des médecins, des avocats, des directeurs d'école, des chefs d'entreprise...

Un premier texte législatif a été adopté par le Congrès en 1977, le Foreign Corrupt Practices Act, dans un contexte de corruption (implication de nombreuses sociétés américaines dans des affaires illégales à l'étranger). À l'origine du développement des chartes éthiques dans les entreprises américaines, ce texte contient deux dispositions :

- de fortes amendes et peines de prison pourront être infligées aux personnes compromises dans des affaires de corruption ;
- la loi demande aux dirigeants d'instituer un dispositif de contrôle dans leurs entreprises.

Ces mesures se sont révélées insuffisantes, notamment les amendes qui, dans 60 % des cas, étaient inférieures à 10 000 dollars. En novembre 1991, un autre texte est entré en vigueur, le Federal Guidelines for Sentencing Organizations, pour lutter plus sévèrement contre les infractions commises par les entreprises. Il prévoit ainsi un certain nombre de « circonstances atténuantes ou aggravantes » à prendre en compte lors de l'énoncé d'un verdict. Les circonstances atténuantes sont au nombre de quatre :

- «le fait pour les dirigeants d'ignorer l'existence de l'infraction» ;
- «la volonté de coopérer avec la justice» ;
- «les dispositions prises par l'entreprise pour remédier aux dommages, punir les individus et prévenir les récidives» ;
- «l'existence d'un programme efficace de prévention et de détection des délits au moment où l'infraction a été commise» (Mercier, 1996).

La loi met l'accent sur la prévention en envisageant un traitement plus clément pour les entreprises qui possèdent un programme effectif de détection de fraudes. Elle leur recommande même des dispositions qui leur permettront de prouver leur bonne foi (voir encadré 21).

ENCADRÉ 21

LES SEPT RECOMMANDATIONS

DU FEDERAL GUIDELINES FOR SENTENCING ORGANIZATIONS (1991)

1. Établir des principes et procédures devant guider les comportements éthiques.
2. Nommer un ou plusieurs responsables de l'éthique dans l'organisation pour suivre l'application de ces principes et procédures.
3. Veiller à ce que ces responsables soient reconnus pour leur intégrité (importance de l'exemplarité).
4. Communiquer de manière efficace ces principes et procédures à tous les employés (en organisant des sessions de formation ou en distribuant des publications expliquant le sens et l'étendue d'application de ce qui est demandé).
5. Mettre en place des mécanismes de contrôle afin d'encourager les membres de l'organisation à se conformer à ces principes.
6. Mettre en place un système de sanctions en cas de violation de ces règles et procédures.
7. Après détection d'un délit, prendre des dispositions pour éviter les récidives.

Source : S. Mercier, 1999, p. 47.

Ces garde-fous permettent aux entreprises de réduire, jusqu'à hauteur de 95 %, le montant de leur amende. Les entreprises, par ce biais, sont donc incitées à promouvoir un code éthique. Ce texte juridique servira de preuve dans le cadre d'une action en justice dirigée contre elles. Contrairement

au code éthique français (voir *infra*), il possède une valeur juridique dont le non-respect constitue une faute grave pour le salarié, susceptible d'entraîner son licenciement.

1.3. La vision communautaire des Japonais

L'héritage culturel du Japon explique ses particularités économiques et sociales, même s'il tend aujourd'hui à s'affaiblir sous la pression de la culture occidentale. Les doctrines philosophiques (confucianisme, shintoïsme, bouddhisme) qui guident le peuple nippon lui enseignent des valeurs morales telles que le dévouement, la sérénité, la recherche du bonheur... Le travail est considéré comme un acte sacré. Un nationalisme inébranlable complète ces croyances. Il n'est dès lors pas étonnant que les entreprises japonaises soient réceptives à l'adoption de codes éthiques dont les mots-clés s'articulent autour de la loyauté, de la confiance, de la coopération, de l'harmonie, de la priorité aux clients, de l'esprit de communauté, de la « contribution à la nation », ainsi qu'en témoigne le code du groupe Matsushita.

Créée en 1918, cette entreprise familiale dont le fondateur, K. Matsushita, fut le dirigeant jusqu'à son décès à 94 ans (en 1989), repose sur une charte éthique qui se décompose en trois parties :

- l'objectif de base du management (1929) : « [...] nous devons nous consacrer au progrès et au développement de la société et au bien-être d'autrui par nos activités professionnelles, améliorant ainsi la qualité de la vie dans le monde » ;
- le credo de Matsushita (voir encadré 22) précise l'attitude que doit avoir chaque salarié en toute circonstance : « coopération et confiance mutuelle entre tous les salariés » ;
- les sept principes de base de Matsushita (voir encadré 22).

ENCADRÉ 22

LE CREDO DE MATSUSHITA

«Le progrès et le développement ne peuvent être réalisés que grâce à la coopération et aux efforts combinés de chaque salarié de notre compagnie. Unis par l'esprit, nous nous engageons à remplir nos devoirs à l'égard de l'entreprise avec dévouement, zèle et honnêteté.»

LES SEPT PRINCIPES DE BASE DE MATSUSHITA (1993)

1 – Contribution à la société

Nous devons toujours nous conduire selon les objectifs de base du management, assumant nos responsabilités d'industriels vis-à-vis des communautés pour lesquelles nous travaillons.

2 – Équité et honnêteté

Nous devons être justes et honnêtes dans toutes nos relations professionnelles, ainsi que dans notre conduite personnelle. Peu importe nos talents et nos connaissances : sans intégrité personnelle, nous ne pouvons ni gagner le respect des autres ou le nôtre propre, ni faire progresser l'esprit d'équipe.

3 – Coopération et esprit d'équipe

Nous devons rassembler nos compétences pour réaliser nos objectifs communs. Peu importe nos talents individuels, sans la coopération et l'esprit d'équipe, nous n'aurons plus d'entreprise que le nom.

4 – Effort inlassable pour le perfectionnement

Nous devons constamment perfectionner nos capacités au profit de la société grâce à nos activités professionnelles. Ce n'est que par ces efforts constants que nous atteindrons nos objectifs de base, et contribuerons à la réalisation d'une paix et d'une prospérité durables.

5 – Courtoisie et humilité

Nous devons être toujours chaleureux et modestes, respectueux des droits et besoins d'autrui pour renforcer la qualité de nos relations sociales et améliorer les conditions de vie de nos communautés.

6 – Adaptation

Nous devons continuellement adapter nos façons de penser et notre conduite aux contextes sans cesse changeants, prenant soin d'agir en harmonie avec la nature pour assurer le progrès et le succès de nos efforts.

7 – Gratitude

Nous devons être reconnaissants pour tous les avantages que nous avons reçus, confiants que cette attitude sera une cause de joie sans fin, et une source d'énergie nous permettant de vaincre tous les obstacles que nous rencontrerons.

Source : Levy-Bencheton, 1995, p. 60-61.

Ces principes apparaissent très généraux mais visent cependant à répondre à des problèmes concrets. L'emploi de la première personne du pluriel met l'ensemble du personnel sur un pied d'égalité. Chacun, dans sa fonction, doit respecter ces principes ; aucun salarié (même le dirigeant) n'est au-dessus des lois.

Le Keidanren a édicté un modèle de charte éthique pour les entreprises japonaises (voir encadré 23) qui repose sur la qualité des produits, sur l'épanouissement des salariés, sur le respect de la loi, du consommateur, de l'environnement, sur l'équité, sur la responsabilité de ses actes. Un système de contrôle doit assurer la bonne application de ce code.

ENCADRÉ 23
LA CHARTE DU KEIDANREN

Précédée d'un préambule, cette charte propose aux entreprises trois thèmes fondamentaux, subdivisés en principes :

1. Bonne citoyenneté des entreprises (sept principes) : proposer des biens et des services excellents pour la société ; que les salariés aient une existence épanouie ; que l'environnement soit pris en compte ; contribuer au progrès de la société ; améliorer la protection sociale ; réprimer tout comportement asocial ; promouvoir la communication avec les consommateurs et le public.

2. L'intégrité (cinq principes) : toujours respecter la loi ; rendre la conduite des entreprises loyale et transparente ; respecter les principes selon lesquels l'entreprise doit assumer la responsabilité de ses propres actes ou de ses décisions ; obtenir et utiliser équitablement les informations ; mettre au point des pratiques commerciales acceptables sur le plan international.

3. Gestion au sommet (trois principes) : les chefs d'entreprise doivent veiller à ce que l'esprit de cette charte soit mis en vigueur, à s'assurer que les lois et les règlements sont observés, à créer un service chargé de suivre le comportement des salariés.

Source : *Entreprise éthique*, n° 3, octobre 1995, p. 64.

Les valeurs prônées par les entreprises japonaises sont fortement intériorisées par leurs salariés qui leur sont dévoués « corps et âme ». Le paternalisme à la japonaise reste très prégnant, même s'il s'atténue : emploi à vie,

système social, logique de groupe... Le salarié reste ainsi très dépendant de son entreprise. L'institution d'un code éthique ne fait que lui rappeler les principes qui ont toujours gouverné l'organisation et auxquels il se soumet même s'il ne les partage pas. Les scandales apparus depuis les années 1980 dans le pays peuvent faire néanmoins douter de l'efficacité de ces principes éthiques : financement frauduleux de partis politiques, corruption de politiciens, scandales financiers...

Progressivement, les organisations sont amenées à mettre en place des chartes d'éthique par souci d'assurer leur réputation (« effet cosmétique » diront les cyniques) en respectant l'équilibre entre les trois piliers du développement durable (économique, social et environnemental). Ainsi, au sommet économique de Davos en janvier 2001, la présidente de Hewlett-Packard, Carleton Florina⁵, a déclaré qu'il était urgent de se préoccuper des dégâts sociaux de la mondialisation : « Créer des emplois et payer ses impôts au gouvernement ne suffit plus. Les inégalités croissent et nos propres employés se sentent désormais mal dans nos entreprises [...]. Les entreprises sont démonisées, il est temps de changer. » L'une des solutions qu'elle propose est le recours à une charte éthique. Kofi Annan, alors secrétaire général de l'ONU, souligne, dans cette même réunion, l'importance du *Global Compact*, initié l'année précédente à ce même sommet de Davos. Ce pacte mondial oblige les entreprises adhérentes à « embrasser, promouvoir et faire respecter une série de valeurs fondamentales touchant les droits de l'homme, les conditions de travail et l'environnement ». Le secrétaire général met en avant que les entreprises adhérentes au *Global Compact* en retireront des avantages non négligeables auprès de leurs parties prenantes, notamment : moins de boycott, de poursuites judiciaires, de corruption, une meilleure image auprès de leurs consommateurs, des relations de confiance avec leurs partenaires...

Cette banalisation du code éthique est plutôt rassurante, révélatrice d'un management soucieux du respect de l'éthique à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. En même temps, elle paraît inquiétante si les entreprises y voient un moyen de limiter leur responsabilité sociale tout en se donnant bonne conscience et si aucun contrôle n'est exercé de l'extérieur. Mais de quelle éthique parle-t-on à Davos ? La conception américaine reste probablement prédominante.

5. La société Hewlett-Packard dispose depuis 1970 d'un code éthique intitulé en français : « Guide de la pratique des affaires ».

Entre enthousiasme et scepticisme, l'institution d'un code éthique dans l'entreprise, même s'il ne résout pas tous les problèmes de cette nature, présente des avantages incontestables. En France, les chartes, encore peu nombreuses, oscillent, au niveau du contenu, entre l'utilitarisme à l'américaine et l'idéalisme philosophique à française.

2. LA CODIFICATION DE L'ÉTHIQUE EN FRANCE

Les motivations de cette codification sont variées, l'initiative émanant en général du dirigeant, voire du comité de direction de l'entreprise. Les différentes étapes de sa mise en œuvre, depuis son élaboration jusqu'à son contrôle, passent par des phases différentes selon l'organisation, son contenu étant fortement liée à la culture de celle-ci.

2.1. Pourquoi un code éthique dans l'entreprise ?

L'éthique informelle ne peut se concevoir que dans une entreprise de taille modeste où la communication entre les salariés est aisée et où le niveau de décentralisation n'est pas trop important. La décision de codification de l'éthique résulte d'une part de caractéristiques propres à l'organisation, d'autre part de considérations offensives ou défensives.

Le critère de taille semble en effet déterminant tant en termes de nombre de salariés que de chiffre d'affaires. En France⁶, seules les grandes entreprises possèdent des codes. Quel est le seuil de déclenchement ? Les études statistiques sont insuffisantes pour donner une réponse fiable. Le président d'une société d'informatique écrit ainsi dans la lettre d'introduction de sa charte : « Notre entreprise a franchi le seuil des 1 000 personnes. Désormais la tradition orale ne suffit plus pour diffuser la philosophie de notre entreprise. Nous devons donc graver nos tables de la loi pour que chacun, dans une structure décentralisée, connaisse l'essence de la doctrine et puisse s'y référer » (Averos, 1996, p. 227). Le tableau 17, ci-contre, donne une indication, mais ces informations sont anciennes (1991) et ne concernent que les États-Unis.

6. Nous nous intéresserons non seulement aux entreprises françaises, mais aussi aux entreprises étrangères ayant des filiales en France.

TABLEAU 17
IMPACT DE LA TAILLE SUR LA FORMALISATION DE L'ÉTHIQUE

TAILLE DES ENTREPRISES				
Type de document	Petite (< 2500 s.) N = 125	Moyenne (2500 < s. < 9999 s.) N = 316	Grande (>10 000 s.) N = 259	Échantillon total N = 700
Code éthique	36 %	53,5 %	61,4 %	53,3 %
Formulation de politique	23,2 %	30,7 %	30,5 %	29,3 %
Principes de conduite	35,2 %	42,1 %	50,2 %	43,9 %
Document éthique en voie d'élaboration	6,4 %	2,2 %	2,3 %	3 %
Sans document éthique	20 %	10,4 %	5,17 %	10 %
Diffusion du document à tous les salariés	45,6 %	57 %	58,7 %	55,6 %

Source : Mercier, 1997, p. 42, adapté de Robertson, 1991.

La proportion d'entreprises codifiant leur éthique augmente avec leur taille : 20 % des petites sociétés n'ont aucun document contre seulement 5,17 % pour les grandes.

L'âge de l'organisation joue également un rôle déterminant. Ainsi, une forte culture d'entreprise conjuguée à l'ancienneté favorise la rédaction d'un code lorsque l'entreprise grandit. Les organisations où s'exerce depuis longtemps un paternalisme prégnant et dont la taille s'élève mettent probablement en place une charte pour maintenir cet état d'esprit.

Dans les secteurs d'activité à risques, il n'est également pas rare de voir apparaître des codes éthiques. Par exemple, les entreprises les plus exposées en termes d'environnement ou de politique sociale les mettent en place pour modifier leur image à l'égard notamment des consommateurs, minimisant ainsi les effets polluants de leur production (Elf, Total, CEA) ou prouvant leur bonne foi par rapport à la gestion des ressources humaines de leurs sous-traitants (Carrefour, Casino, Nike).

Nous avons déjà souligné l'importance de la culture nationale. Les filiales françaises d'entreprises étrangères possèdent un code éthique à partir du moment où il existe dans leur maison mère. Il peut être adapté à la culture française, mais le plus souvent les dirigeants le considèrent comme une plate-forme culturelle commune (*a minima*) à l'ensemble de leurs filiales, quelle que soit leur nationalité.

Taille, secteur d'activité, ancienneté, paternalisme, niveau de décentralisation, nationalité, constituent un environnement favorable à l'établissement d'un code éthique. Mais des raisons offensives et/ou défensives sont généralement à son origine ; elles peuvent se résumer dans le tableau 18 ci-dessous.

TABLEAU 18
LA CODIFICATION ET SES RAISONS

RAISONS DÉFENSIVES	RAISONS OFFENSIVES
<ul style="list-style-type: none"> • Désir d'autorégulation • Désir de moralisation de notre société • Pression des actionnaires (fonds éthiques) • Pression des consommateurs (commerce équitable) • Réaction à des scandales (financiers, environnementaux) • Réaction à l'élaboration d'une loi nationale, communautaire ou internationale • Rétablissement du climat social dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoption d'un modèle managérial • Amélioration de la réputation de l'organisation • Augmentation des parts de marché • Besoin d'une référence commune • Clarification des objectifs de l'entreprise • Décentralisation de la décision • Différenciation par rapport aux concurrents sociaux... • Fidélisation des clients • Implication du personnel • Recrutement de salariés intègres • Orientation et contrôle du comportement du personnel

À travers son code, l'entreprise tente ainsi de répondre à des pressions internes ou externes, à des événements qui mettent en cause sa moralité ou l'éthique générale des organisations, ou encore au nom du « principe de précaution » de se disculper par anticipation de toute accusation potentielle d'amoralité, tout en préservant ses intérêts. Cela ne signifie cependant pas que, avant cette publication, elle n'avait « aucune moralité », mais simplement qu'elle souhaite *a posteriori* (éthique réactive) ou *a priori* (éthique

proactive) faire connaître ses principes éthiques. Le code devient ainsi, selon son contenu, un outil de communication interne et/ou externe.

2.2. Du contenu philosophique au contenu réglementaire

La forme comme le fond des codes éthiques varient d'une entreprise à l'autre. Simple lettre d'engagement, liste de recommandations éthiques, credo philosophique ou encore livret d'accueil, sur papier glacé, comportant des dizaines de pages, ces chartes sont le plus souvent élaborées à l'initiative de la direction générale, en collaboration avec la direction des ressources humaines, éventuellement de son service juridique et de consultants extérieurs. Quel que soit le responsable du projet, il s'entoure d'un groupe de travail, composé essentiellement des représentants des grandes fonctions de l'entreprise. Les salariés sont rarement consultés à ce stade. Ce manque de démarche participative est regrettable, car il explique souvent que le personnel ne se sente pas concerné par l'application de ce document.

Les méthodes de travail du groupe responsable sont variées. Le code peut être rédigé à partir d'un synopsis élaboré par la direction. Dans cette démarche déductive et en même temps autocratique, l'éthique est issue de dogmes, de croyances propres au dirigeant qui « dit ce qui est bien et ce qui est mal ». Cette démarche sectaire, sans concertation, aboutit à des grands principes dont se servent les individus pour se mettre à l'abri.

Il paraît souhaitable que des techniques plus élaborées et plus participatives soient employées, notamment l'utilisation d'informations relatives à l'histoire de l'entreprise et des dirigeants, sa culture, ses valeurs éthiques informelles véhiculées jusqu'à ce jour, son règlement intérieur, la connaissance des parties prenantes, les conflits éthiques qui se sont développés dans l'organisation et leur résolution, les conflits potentiels... Le groupe Lagardère a ainsi fait un « état des lieux éthique » avant de rédiger son Code éthique en 1994. Chez Lafarge, une consultation internationale a précédé la rédaction définitive de leurs « Principes d'action » en 1977. D'autres entreprises (Renault, Elf) ont organisé des séminaires de réflexion préalables. Les responsables du projet de codification peuvent également s'inspirer des codes mis en place dans d'autres organisations et profiter ainsi de leur expérience. La méthode ainsi adoptée relève d'une démarche inductive et constructiviste « où la conscience de l'individu et conséquemment celle de la collectivité vont se développer pragmatiquement en liaison très étroite

avec leur propre environnement. Les individus sont très sensibles à ce type de démarche, ce qui m'amène à conclure en disant que, si finalement on parle aujourd'hui beaucoup d'éthique et si les individus y sont tellement attentifs, ce n'est pas forcément par l'unique vertu de l'éthique ou de la morale, mais par le simple fait que l'on engage une démarche aboutissant pour chacun à se poser soi-même la question» (Groupe Térencia, 1993, t. II, p. 280).

À travers un processus démocratique, l'établissement d'un code éthique peut être ainsi l'occasion de renouer le dialogue social dans l'entreprise, mais il ne doit pas servir de tribune pour toutes les revendications salariales. Code imposé ou code concerté, deux logiques s'affrontent ou se complètent : une logique d'obéissance et une logique de responsabilité. La première invite les salariés à obéir strictement aux règles contenues dans le code éthique à l'élaboration duquel ils ont rarement participé. La seconde vise à faire adhérer les salariés aux valeurs et aux buts de l'entreprise à travers notamment leur consultation et la mise en place des formations internes d'explication, de compréhension⁷.

Les thèmes abordés dans les codes se regroupent autour de quelques grands sujets : les principes fondamentaux de l'organisation (valeurs, principes d'action), le comportement des salariés, les rapports avec les parties prenantes (actionnaires, clients, fournisseurs, collectivités locales, État), la protection de l'environnement. Le tableau 19 en donne quelques exemples.

TABLEAU 19
QUELQUES SOMMAIRES DE CODES ÉTHIQUES

I. PRINCIPES D'ACTION – LAFARGE-COPPÉE	
<ul style="list-style-type: none"> • Un groupe industriel international et indépendant - Un groupe - Industriel - International - Indépendant 	<ul style="list-style-type: none"> • Les responsabilités de l'entreprise - Répondre à l'attente des actionnaires - Le client : un partenaire pour réussir - Une conception de l'homme au travail - L'entreprise et la société

7. En référence à Platon qui refusait que les lois soient imposées par la contrainte, elles devaient au moins être précédées d'un préambule explicatif (*Les Lois*, l. IV, 714 a, p. 759).

II. PRINCIPES DE CONDUITE DES AFFAIRES – GROUPE NESTLÉ

- Législations et recommandations internationales
- Relations avec les consommateurs
- Les enfants en tant que consommateurs
- Nourrissons
- Ressources humaines et conditions de travail
- Travail des enfants
- Partenaires d'affaires
- Conflits d'intérêts
- Relations d'affaires avec les fournisseurs
- Concurrence
- Relations extérieures
- Protection de l'environnement
- Matières premières agricoles
- Achats directs de matières premières agricoles par Nestlé

III. NORMES DE CONDUITE – OTIS EUROPE DU NORD

1. Clients et fournisseurs

- 1.1. Conflits d'intérêts
- 1.2. Observation des lois anti-trust
- 1.3. Marchés publics américains
- 1.4. Qualité et sécurité des produits
- 1.5. Marketing et vente
- 1.6. Consultants, mandataires et agents
- 1.7. Protection des informations
- 1.8. Fournisseurs et sous-traitants
- 1.9. Correction des erreurs

2. Employés

- 2.1. Égalité des chances à l'emploi
- 2.2. Environnement de travail
- 2.3. Abus de la drogue et de l'alcool
- 2.4. Vie privée des employés
- 2.5. Franchise des communications
- 2.6. Promotion des employés
- 2.7. Salaires et indemnités

3. Actionnaires

- 3.1. Rendement des investissements
- 3.2. Protection de l'actif
 - 3.2.1. Immobilisations corporelles
 - 3.2.2. Propriété intellectuelle

- 3.3. Exactitude des comptes de la société

- 3.4. Communications aux actionnaires

4. Participation à la vie de la collectivité

- 4.1. Contributions politiques
- 4.2. Participation des employés à la vie politique
- 4.3. Contrôle des exportations confidentielles
- 4.4. Loi sur les pratiques de corruption à l'étranger
- 4.5. Boycottage internationaux et pratiques commerciales restrictives
- 4.6. Lois et coutumes locales
- 4.7. Problèmes de l'environnement

5. Concurrents

- 5.1. Lois anti-trust
- 5.2. Information sur la concurrence
- 5.3. Commercialisation, vente et publicité

6. Responsabilités des employés

- 6.1. Observation des normes
- 6.2. Communication des violations

Écrites à la première personne du singulier (« Livre bleu » d'Accor⁸), à la première personne du pluriel (« Nous et nos valeurs » de Caterpillar ; « Notre raison d'être » de Procter et Gamble) ou à la troisième personne du singulier (cas le plus courant), les chartes apparaissent simultanément ou exclusivement comme des listes de principes généraux et de recommandations (« Les dix valeurs Bouygues », « Nos sept valeurs » de Vivendi, le document de Peugeot Sochaux⁹), comme des normes et directives non seulement à l'égard du personnel, mais aussi de l'ensemble des parties prenantes (« L'esprit Philips », « Principes d'action » de Lafarge ou Elf, « Des directives pour la conduite des affaires » de Control Data), encore majoritairement dirigées vers le projet d'entreprise (« Les valeurs du groupe Danone », « La passion du service : projet d'entreprise AGF », « Charte d'éthique » du groupe Lyonnaise des Eaux¹⁰). La formulation, le style peuvent être solennels et exigeants, pédagogiques. Le ton peut être positif comme la charte de Syntex : « Entrez des tâches après une compréhension claire de votre responsabilité. [...] Prenez l'initiative d'informer votre encadrement... », ou négatif comme celle de Procter & Gamble : « La société fait une question de principe et ne tolérera jamais qu'un membre du Groupe Procter & Gamble ait recours à des procédés déloyaux ou illégitimes dans quelque pays que ce soit ».

Les codes sont souvent précédés d'un engagement (lettre, introduction, préambule), écrit par le dirigeant qui explique les raisons de ce document, les finalités de l'entreprise, les attentes à l'égard du personnel... La charte d'Accor, éditée en 1989 sous forme de livret, commence par une introduction signée des coprésidents de l'époque (voir encadré 24).

8. La première personne chez Accor représente le salarié. Exemple : « en tant que collaborateur d'Accor, j'assume une utilisation économique et rentable des ressources qui me sont confiées ; je protège les personnes et les biens placés sous ma responsabilité... »

9. Il s'agit d'un document qui rassemble les exigences de qualité sous forme de commandements : « Pour les cercles de qualité, fortement motivé tu seras. La méthode, tu respecteras. Le volontariat, tu favoriseras. Ton impatience, tu maîtriseras. L'équipe, tu valoriseras. De leur travail, tu ne te mêleras. Ta confiance absolue, tu manifesteras. L'avarice, tu banniras. La vocation, tu susciteras », cité par Le Goff (1992), p. 74.

10. « Nous serons les meilleurs, nous agirons ensemble, nous le ferons savoir » (Lyonnaise des Eaux, région parisienne-Nord-Picardie-Champagne), cité par Le Goff (1992), p. 73.

ENCADRÉ 24
LIVRE BLEU D'ACCOR
« ÉTHIQUE ET MANAGEMENT »

Introduction

« La culture Accor existe bel et bien. Dans toutes les marques du Groupe et dans les pays du monde, certains termes reviennent. Ils traduisent ses objectifs communs et son esprit d'ensemble, de manière à toujours former un Groupe uni dans la diversité et soudé par-delà les originalités.

Accor a des valeurs, ses idées-forces, qu'il défend, qu'il diffuse et qu'il pratique :

Qualité/Profit/Croissance
Innovation/Formation/Participation
Décentralisation/Communication

Plus encore aujourd'hui, l'entreprise ne peut se dispenser d'intégrer une dimension éthique dans son management. Elle permet notamment de véhiculer de nombreux points de repère qui peuvent guider et modeler les comportements.

Entreprise d'hommes et de femmes avant tout, la première valeur Accor est le respect des personnes. La vérité se dit en face, on dirige par la franchise. Un respect qui s'étend à tous les interlocuteurs, des collaborateurs aux clients et aux fournisseurs, voire aux concurrents, et devient une constante du comportement Accor.

Exemplarité ou management-référence, équité, honnêteté et fiabilité, discrétion... sont autant de valeurs fondamentales indissociables de l'accomplissement personnel de chacun.

L'ambition du Livre bleu de l'éthique ne se limite pas à énoncer quelques règles qui font partie intégrante du patrimoine culturel de Accor. Il a pour objectif principal de montrer que le respect de certaines valeurs morales facilite l'épanouissement et l'autonomie des personnes. L'éthique se révèle finalement avoir sa place dans les motivations de chacun, pour réussir personnellement et réussir ensemble. »

Source : Livre bleu d'Accor, Paul Dubrule et Gérard Pélisson (coprésidents).

Deux approches différentes, mais non exclusives, justifient le contenu de ces codes. La première, d'origine française, se réfère aux convictions du fondateur et/ou des valeurs fondamentales de la culture d'entreprise (codes monistes) ; la seconde, d'origine américaine, s'appuie sur les intérêts de toutes les parties prenantes (codes holistes). Leurs caractéristiques sont résumées dans le tableau 20.

TABLEAU 20
DEUX TYPES DE CODES ÉTHIQUES

	Codes monistes	Codes holistes
APPROCHE	- Fondée sur la culture du dirigeant - Fondée sur la culture de l'entreprise	- Fondée sur la prise en compte des intérêts des parties prenantes
MODE D'ÉLABORATION	- Audit de la culture d'entreprise	- Analyse du système d'interaction et des intérêts engagés
LÉGITIMATION	- Valeurs partagées - Appartenance communautaire	- Reconnaissance des intérêts d'autrui
INCITATIONS	- Conviction du dirigeant - Volontarisme	- Juridisme - Communication externe
MÉTHODE	- À tendance déductive	- À tendance inductive
LOGIQUE	- Logique de responsabilité	- Logique d'obéissance
SOURCES DE MOTIVATION	- Appartenance à l'entreprise (fierté)	- Logique disciplinaire
CONTRÔLE	- Autocontrôle par le système des valeurs en place	- Contrôle bureaucratique interne et/ou externe
DIFFUSION	- Membres de l'entreprise	- Parties prenantes
EXEMPLES	- Modèle à dominante française : Bouygues, PSA, Vivendi	- Modèle à dominante américaine : Filiales d'entreprises américaines en France : Control Data, Hewlett-Packard, IBM Entreprises françaises : Elf, Framatome, Lagardère...
FORCES	- Forte adhésion du personnel (liens affectifs) - Aucune nécessité d'arbitrage ou de contrôle	- Système ouvert - Liberté de l'individu
FAIBLESSES	- Création ou renforcement de l'isolement de l'entreprise par rapport à la société environnante	- Absence de références à un système de valeurs, d'où la question de la légitimité des intérêts

Source : adapté de F. Seidel, 1998, p. 89.

Ces deux démarches peuvent coexister dans les codes éthiques. Ainsi, dans les « Principes d'action » du groupe Lafarge, son dirigeant, O. Lecerf, a joué un rôle déterminant dans leur élaboration. Ce texte reflète à la fois les valeurs de l'entreprise et des principes éthiques opérationnels. Les démarches qui ont présidé à son élaboration sont fondées sur la consultation et le travail en commun. Depuis 1977, son contenu a évolué plusieurs fois suite à des discussions successives. Ces principes sont largement diffusés (distribution du texte, stage de formation) dans le groupe, déclinés localement et publiés en six langues. « L'important n'est pas qu'il soit parfait, mais qu'il soit vivant [...] et vécu par le plus grand nombre de collaborateurs de Lafarge » (Hoestlandt, 1995)¹¹.

Certaines entreprises font signer le code par le personnel ou l'annexent au contrat de travail pour les nouveaux embauchés. Cette adhésion du salarié donne-t-elle une valeur juridique à la charte ? Plus généralement, le code éthique a-t-il une légitimité juridique, que le salarié y adhère ou non ?

2.3. La légitimité juridique des codes éthiques

Vouloir donner une valeur juridique à une démarche éthique apparaît très prosaïque. Instrument de gestion, elle ne saurait être prisonnière de contraintes ; expression de la conscience morale des dirigeants de l'entreprise, le droit ne la concerne pas. « Le non-respect de l'ensemble de ces règles est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail » précise le président dans le préambule qui précède le « Guide de la pratique des affaires » du groupe Hewlett-Packard. Cette phrase suffit à poser le problème de la légitimité juridique de ces codes. En effet, les documents éthiques, comme nous l'avons déjà noté, ne sont pas seulement une suite de recommandations plus ou moins morales, ils créent aussi des situations (organisation des relations de travail tant dans l'entreprise qu'avec les parties prenantes extérieures : fournisseurs, clients, sanctions disciplinaires...) qui peuvent relever du droit du travail. S'agissant du droit américain, la liberté contractuelle des employeurs est plus importante qu'en France. La charte éthique peut alors posséder une valeur juridique à partir du moment où le dirigeant peut prouver que le salarié en a eu connaissance.

11. D. Hoestlandt, directeur du département social du groupe Lafarge.

En France, le dirigeant, jusqu'aux lois Auroux de 1982, exerçait son pouvoir dans l'entreprise de façon discrétionnaire. Aujourd'hui, il dispose toujours du pouvoir de direction (pouvoir réglementaire, pouvoir disciplinaire), mais strictement encadré par des normes légales et réglementaires, par des conventions et des accords. La légitimité juridique des codes éthiques se pose alors dans deux directions : la place des droits de l'homme et la qualification juridique du code éthique.

2.3.1. La place des droits de l'homme dans les codes éthiques

Les références explicites aux droits de l'homme sont rares, voire introuvables dans les codes éthiques, mais les références implicites sont nombreuses. Le « Livre bleu, Éthique et management » du groupe Accor met ainsi en avant le principe de non-discrimination : « Je respecte les personnes et les fonctions qu'elles occupent ou qu'elles représentent, m'interdisant toute attitude de mépris et d'exclusion, tout comportement raciste, anti-syndical, voire antiféministe ». De même, le groupe Lyonnaise des Eaux, dans « Nos valeurs, notre éthique », précise dans son paragraphe consacré au groupe et à ses collaborateurs que « le Groupe s'attache à maintenir en son sein des relations humaines harmonieuses [...] en considérant avant tout la compétence, sans discrimination et dans le respect de leur vie privée... ». Le président de Control Data, dans son introduction aux « Directives pour la conduite dans les affaires », précise que « Notre éthique est fondée sur la croyance en la dignité de l'homme et en la capacité de chacun de nous d'être responsable de ses actions ».

On peut multiplier les exemples de ce genre, mais tous ces engagements sont pris au nom des valeurs auxquelles l'entreprise adhère, et non au nom des droits reconnus à chaque individu. Les entreprises ne reconnaissent pas des hypernormes universalistes, mais des valeurs maison. « Si l'on tient compte du contexte spécifique de l'entreprise, on peut cependant supposer que des références au principe du respect et du développement de l'homme dans l'entreprise obéissent à une logique paternaliste (chez Casino) ou encore à des convictions religieuses (chez Lafarge) plutôt qu'à l'esprit des droits de l'homme... Dans sa globalité, le système des droits de l'homme pourrait (devrait) indiquer aux entreprises quel rôle elles peuvent jouer dans la société actuelle et renouer le dialogue social qui, pour un nombre croissant de dirigeants, fait actuellement défaut » (Seidel, 1998, p. 87 et 91). Cette référence peut apparaître inutile en France, « patrie des

droits de l'homme», mais aussi dans les pays développés qui ont adhéré à la Déclaration universelle des droits de l'homme, puisque la hiérarchie des sources de droit situe cette déclaration au-dessus des lois nationales.

2.3.2. Le code éthique, règlement intérieur ou forme de pouvoir normatif de l'employeur

Aucune réglementation française (lois, conventions collectives) ne reconnaît une valeur juridique au code éthique. Sa valeur juridique peut ressortir soit d'une assimilation au règlement intérieur, soit du pouvoir normatif de l'employeur.

Parmi les lois Auroux, celle du 4 août 1982 (voir art. 122-33 du Code du travail) a imposé la rédaction d'un règlement intérieur dans les entreprises employant habituellement plus de 20 salariés. Des mesures de publicité et de contrôle sont requises et son étendue est strictement limitée par le Code du travail (voir encadré 25).

ENCADRÉ 25

PRINCIPAUX ARTICLES DU CODE DU TRAVAIL RÉGISSANT LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR EN DROIT FRANÇAIS

Art. L. 122-33. Le règlement intérieur est obligatoire dans les entreprises ou établissements industriels, commerciaux ou agricoles, les établissements publics à caractère industriel et commercial, les offices publics et ministériels, les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les sociétés mutualistes, les organismes de sécurité sociale à l'exception de ceux qui ont le caractère d'établissement public administratif, et les associations ou tout organisme de droit privé quels que soient leur forme et leur objet, où sont employés habituellement au moins vingt salariés.

Art. L. 122-34. Le règlement intérieur est un document écrit par lequel l'employeur fixe exclusivement :

- les mesures d'application de la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité dans l'entreprise ou l'établissement (L. n° 91-1414 du 31 décembre 1991) et notamment les instructions prévues par l'article L. 230-3 ; ces instructions précisent, en particulier lorsque la nature des risques le justifie, les conditions d'utilisation des équipements de travail, des équipements de protection individuelle, des substances et préparations dangereuses ; elles doivent être adaptées à la nature des tâches à accomplir ;

- les conditions dans lesquelles les salariés peuvent être appelés à participer, à la demande de l'employeur, au rétablissement de conditions de

travail protectrices de la sécurité et de la santé des salariés dès qu'elles apparaîtraient compromises ;

– les règles générales et permanentes relatives à la discipline, et notamment la nature et l'échelle des sanctions que peut prendre l'employeur. [...]

Art. L. 122-35. [...] Il (le règlement intérieur) ne peut apporter aux droits des personnes et aux libertés individuelles et collectives des restrictions qui ne seraient pas justifiées par la nature de la tâche à accomplir ni proportionnées au but recherché.

Il ne peut comporter de dispositions lésant les salariés dans leur emploi ou leur travail, en raison de leur sexe, de leurs mœurs, de leur situation, de leurs origines, de leurs opinions ou confession, ou de leur handicap, à capacité professionnelle égale.

Art. L. 122-36. Le règlement intérieur ne peut être introduit qu'après avoir été soumis à l'avis du comité d'entreprise ou, à défaut, à l'avis des délégués du personnel ainsi que, pour les matières relevant de sa compétence, à l'avis du comité d'hygiène et de sécurité. [...]

Art. L. 122-39. Les notes de service ou tout autre document qui portent prescriptions générales et permanentes dans les matières mentionnées à l'article L. 122-34 sont, lorsqu'il existe un règlement intérieur, considérées comme des adjonctions à ce règlement intérieur ; ils sont, en toute hypothèse, soumis aux dispositions de la présente sous-section. [...]

L'article 122-39 du Code du travail précise que les notes de service ou tout autre document peuvent être considérés comme des adjonctions au règlement intérieur à condition qu'il s'agisse de prescriptions générales et permanentes dans les matières en « ressortant exclusivement ». « Ce fut le cas par exemple pour le Disney Look (le code des apparences) du parc Eurodisney qui a été considéré comme devant faire partie intégrante du règlement intérieur » (Stulz, 1995, p. 18). Ainsi, lorsqu'un code est reconnu comme une adjonction au règlement intérieur, l'employeur doit s'y conformer et les salariés peuvent être sanctionnés en cas d'inobservation. Cependant, le code doit alors respecter les obligations de l'article L.122-36 du Code du travail.

Pour toutes les autres dispositions, une charte d'entreprise ne peut pas être considérée comme une adjonction au règlement intérieur, mais comme des actes de gestion unilatéraux de l'employeur. S'ils sont créateurs d'avantages pour les salariés, ils lient l'employeur. Le principe de l'ordre public social s'applique, c'est-à-dire que c'est la clause la plus favorable aux employés qui doit s'appliquer, même si elle est de source inférieure. On peut également évoquer le principe des droits acquis. Le

dirigeant ne peut plus modifier ou annuler de sa seule autorité la clause concernée.

Si le code ou certaines de ses clauses ne peuvent être considérés comme une adjonction au règlement intérieur ou comme le résultat du pouvoir normatif de l'employeur, il s'agit alors de « décisions ordinaires » de gestion que le dirigeant peut modifier ou annuler à sa guise. La charte éthique peut rarement être traitée d'un seul bloc sous l'angle juridique ; il convient plutôt de considérer isolément chacune de ses clauses.

Le souci du législateur français est d'éviter qu'un document, quelle que soit sa nature, puisse détourner ou vider de leur sens les textes régissant le règlement intérieur. Les codes éthiques ne doivent pas limiter les libertés des salariés. Les juges se montrent méfiants à leur égard. Le médiatique procureur É. de Montgolfier considère que « les codes éthiques sont un peu un trompe-l'œil. Ils relèvent d'abord de stratégies de communication. Sur le fond, je ne suis pas sûr que les choses ont véritablement changé ». Pour Ph. Courroye, juge d'instruction dans les affaires Noir et Carrignon, « l'éthique devrait être naturelle et il ne devrait pas être utile de l'afficher. C'est un peu comme si monsieur Jourdain s'était vanté de faire de la prose en parlant. Il ne faut pas que les entreprises en restent au simple effet d'annonce »¹².

2.4. La mise en œuvre et les limites du code éthique

2.4.1. La diffusion et la révision

Une fois rédigé, le code est diffusé à tout ou une partie du personnel dans l'entreprise. Cette opération est importante dans la mesure où elle conditionne l'impact du document sur les salariés. Dans la grande majorité des entreprises, c'est la direction des ressources humaines qui est chargée de cette diffusion et, dans une moindre mesure, la direction de la communication ou la direction juridique.

La distribution du document s'effectue souvent de manière hiérarchique, les cadres étant chargés de faire redescendre l'information. Certains documents peuvent ne concerner que les cadres. Dans le cas d'une entreprise française avec des filiales à l'étranger ou d'une entreprise étrangère installée

12. Ces deux citations sont extraites d'un article du quotidien *Les Échos* intitulé « Le monde des affaires a-t-il changé ? Paroles de juges », 11 septembre 1997, n° 11477, p. 54.

en France, le code est traduit en différentes langues (Lafarge le traduit en six langues, Accor ou Veolia Environnement dans les langues les plus utilisées) et éventuellement adapté à la culture du pays. La compréhension du document est très importante pour son assimilation. La diffusion du code s'accompagne ainsi souvent d'une formation interne, réalisée généralement par l'un des rédacteurs du document. Pour les nouveaux embauchés, cette formation est intégrée dans la journée d'accueil, le code étant souvent annexé à leur contrat de travail.

Généralement contraignant, le respect de cette charte implique la mise en place d'outils de contrôle. Selon l'organisation de l'entreprise, le contrôle sera effectué par le service d'audit, le service qualité, le service juridique ou encore par un service ou un responsable désigné par la direction générale. Les grandes entreprises disposent d'un déontologue et d'un comité d'éthique. Ainsi, à la Lyonnaise des Eaux, le chapitre VII de la charte éthique prévoit la mise en place d'un comité d'éthique¹³, institué par le conseil de surveillance, « chargé de veiller au respect des valeurs individuelles et collectives sur lesquelles le Groupe fonde son action et des règles de conduite que chacun de ses collaborateurs doit appliquer ». Chaque société du groupe doit également se doter d'un comité d'éthique. Des déontologues complètent ce dispositif de contrôle. Leurs fonctions concernent quatre domaines : ils proposent « une stratégie et des actions visant à garantir le respect de la charte » ; ils veillent à la diffusion des documents éthiques ; ils rendent compte de leurs actions et des comportements observés au président de la société et au comité d'éthique dont ils relèvent ; ils conseillent tout interlocuteur dans l'entreprise.

Certaines entreprises procèdent périodiquement ou en fonction de leurs besoins à la révision de leur code. Le système de révision est rarement prévu dans le document. Il varie en fonction de l'ancienneté de l'entreprise dans la pratique éthique. Le groupe Lafarge a déjà effectué plusieurs révisions. Deux considérations ont conduit à une réécriture de ce texte : son caractère trop général, donc peu opératoire et peu dynamique, des principes « trop français ». « Le plus gros travail de réécriture commença par une écoute soigneuse de ce que les Allemands, Américains, Brésiliens, Canadiens, Espagnols, Marocains et Turcs en pensaient, puis par une succession de travaux de groupes qui eurent lieu pendant l'hiver dans ces pays »

13. « Ses membres se réunissent au moins une fois par an ; la moitié au moins d'entre eux devant personnellement être présents. »

écrit D. Hoestlandt, directeur du développement social dans ce groupe. Cependant, ce sont surtout les filiales de groupes étrangers (Hewlett-Packard, IBM) qui pratiquent ces révisions afin de corriger les défauts révélés par une pratique quotidienne de la charte et de la rendre plus opérationnelle. Elles constituent une réponse aux modifications des lois nationales et de l'environnement.

2.4.2. Forces et faiblesses du code éthique

Un audit, sous forme de questionnaire comme chez Lafarge ou d'enquête comme chez UAP, permet de mesurer l'impact du code éthique sur le personnel. Il est rare compte tenu d'abord de son coût, mais aussi du manque de crédibilité de ses résultats : difficulté de trouver des critères adéquats, subjectivité des réponses du personnel. Il semble que les salariés accueillent d'autant mieux le document qu'ils ont participé à son élaboration (processus démocratique), que le dirigeant montre l'exemple et que la culture d'entreprise est forte. Les chartes trop générales laissent perplexes le personnel qui n'en voit pas l'utilité et les considère comme des gadgets pour la communication externe de l'entreprise. On peut considérer qu'un code est efficace dans l'entreprise à partir du moment où il existe une cohérence entre l'éthique formelle et informelle et où la participation des salariés est importante.

Une enquête, parue dans le magazine *Personnel*¹⁴, indique que 92 % des cadres interrogés approuvent l'adoption d'une charte éthique et 61 % considèrent qu'elle peut améliorer les performances de l'entreprise. Les faiblesses de la codification, résumées dans le tableau 21, expliquent l'inefficacité d'un tel document et le refus de certaines entreprises de le mettre en place.

D'autres raisons interviennent dans la non-codification de l'éthique dans l'entreprise (Mercier, 1997, p. 230), notamment l'effet de mode, l'absence de pression externe, le contexte de restructuration, l'échec d'une précédente codification, la décentralisation des activités et l'inadaptation à la culture d'entreprise. Ce dernier motif est le plus souvent invoqué par les entreprises qui critiquent l'« hypocrisie anglo-saxonne ». Leurs dirigeants ont plus confiance dans une éthique informelle et pensent que, dans ce domaine, « il vaut mieux faire que dire ».

14. Enquête « Éthique de l'entreprise » réalisée auprès de 2 000 cadres de moyennes et grandes entreprises, revue *Personnel*, n° 314, mai 1990, p. 55.

Entre effet de mode et nécessité, conception philosophique et légalisme, le code éthique révèle l'état d'esprit de l'entreprise. Il peut devenir un outil de gestion privilégié à partir du moment où la concertation, la confiance mutuelle, l'exemplarité président à son élaboration, mais il ne doit pas être considéré comme un outil miracle qui résoudra tous les conflits d'intérêts dans l'entreprise. En particulier, les codes ou chartes éthiques ont le plus souvent vocation à encadrer les comportements quotidiens des salariés de l'entreprise, à codifier ce que l'on pourrait appeler la « gouvernance ordinaire » des relations salariés-employeurs (incluant éventuellement les parties prenantes), en ne disant rien sur la gouvernance de l'entreprise à son plus haut niveau. Ces codes ne traitent pas par exemple de la question des rémunérations des dirigeants, des conditions de leurs départs volontaires ou contraints, des « retraites chapeaux » et autres « parachutes dorés », qui constituent les questions éthiques connues du grand public. C'est d'ailleurs à la suite de scandales médiatiques liés aux rémunérations et aux conditions de départ de certains dirigeants d'entreprise que l'Afep et le Medef ont adopté en décembre 2008 le « Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées », à l'intention des grandes entreprises, suivi en décembre 2009 par le « Code de gouvernement d'entreprise pour les valeurs moyennes et petites », de MiddleNext. Accueilli avec une certaine circonspection, le code Afep-Medef constitue désormais la référence française en matière de gouvernance des grandes sociétés cotées, dont la mise en application est contrôlée annuellement par l'Autorité des marchés financiers.

TABLEAU 21
LES FAIBLESSES DE LA CODIFICATION

DIFFICULTÉS DE LA RÉDACTION	<ul style="list-style-type: none"> – Les codes sont imprécis et vides de sens – Les codes sont l'expression d'un vague idéalisme sans application pratique – Les codes sont externes de caractère et prohibitifs de nature – Les vertus ne peuvent être légiférées – Les codes sont psychologiquement malsains
MOTIVATIONS DOUTEUSES	<ul style="list-style-type: none"> – Les codes ne correspondent pas à une attente réelle dans l'entreprise, mais sont élaborés en vue d'améliorer l'« habillage externe » de la firme

DE L'INFORMEL AU FORMEL : LA CODIFICATION DE L'ÉTHIQUE

- Les codes constituent une mesure de sécurité névrotique pour simplifier la décision personnelle
- Les codes constituent une arme concurrentielle pour les entreprises inefficaces
- L'élaboration d'un code crée une attitude de suspicion de la part du public qui considère que, avant la création du code, l'entreprise n'était pas morale

DIFFICULTÉS DE L'APPLICATION

- Il est douteux que les opposants à l'éthique soient convertis par la seule lecture d'un code
- Les codes ne peuvent réduire les pratiques violentes dans des situations de concurrence dure
- Un code éthique est impossible à contrôler

Source : Averos, 1996, p. 254.

Conclusion

L'entreprise socialement responsable n'est pas une fiction. À travers l'histoire elle a pris différentes formes. Au XIX^e siècle, le paternalisme représente une forme particulière de cette tentative. Il s'agit de faire de l'ouvrier un « bon ouvrier ». L'entreprise, ou le patron, prend alors les mesures nécessaires au développement moral de sa main-d'œuvre. Les œuvres sociales (logement, éducation, santé) sont au cœur du dispositif de la responsabilité. En l'absence de systèmes sociaux étatiques, l'entreprise joue le rôle du protecteur. Cette position donne au patron le pouvoir de gestion de la vie de ses ouvriers. En même temps, la main-d'œuvre se trouve attachée à l'entreprise de la naissance à la mort, selon l'expression consacrée. Ce système s'est peu à peu effacé au cours du XX^e siècle. Contesté pour sa faible efficacité et son dirigisme excessif, il laissera progressivement la place à l'État-providence. L'entreprise n'a pas pour autant abandonné toute forme de responsabilité. Les traditions se sont bien sûr perpétuées. Malgré cela, une véritable transformation du rôle de l'entreprise dans la vie sociale s'est produite. Laissant la place à l'État en matière de redistribution, l'entreprise s'est recentrée sur son rôle économique. Cette séparation des rôles s'est à son tour effritée avec la crise de l'État-providence. L'entreprise s'est alors de nouveau trouvée au centre des débats. Cette fois, il ne s'agissait plus de remettre en cause son dirigisme excessif, mais de critiquer son incapacité à prendre en compte les effets externes de son activité économique. D'abord perçues comme un bouc émissaire, les entreprises sont pointées du doigt pour leurs agissements amoraux : licenciements, pollution... Elles se reposent sur l'ensemble de la collectivité pour gérer les externalités négatives de leur activité économique. Face à cette vague de dénonciation, certaines firmes ont entrepris une démarche éthique pour se démarquer de l'amalgame rapidement fait entre activité économique et

destruction sociale et écologique. Au cours de l'histoire, la responsabilité sociale de l'entreprise est avérée et c'est plutôt son absence qui semble être un cas particulier lié à l'omniprésence de l'État.

Cependant, l'adoption de règles de responsabilité sociale ou d'éthique n'est pas seulement un comportement citoyen pour une entreprise, c'est aussi un moyen de segmenter le marché face aux concurrents. Que les entreprises adoptent un comportement éthique pour faire des affaires ou que les affaires les obligent à un comportement éthique, qu'il s'agisse donc d'une éthique proactive ou réactive, l'éthique et le profit s'associent de plus en plus. Dans un univers concurrentiel où l'éthique semble « payer », chaque firme aura intérêt à mettre en valeur sa démarche responsable. La croyance en le devenir des entreprises éthiques est alors centrale. Si la « mode » de l'éthique se développe, c'est qu'elle véhicule sur le marché la conviction que l'accroissement du profit est compatible avec l'adoption de règles de bonne conduite. Mais il s'agit surtout de paraître plutôt que d'être. S'il faut être éthique, point n'est besoin de l'être trop. L'entreprise doit pouvoir gagner sur tous les tableaux. Une vraie démarche éthique peut en effet coûter cher sans rapporter, tandis qu'une image éthique peut rapporter sans trop de frais.

Une telle politique de « trompe-l'œil » sous-estime cependant la capacité des consommateurs à obtenir l'information, à la trier et à la gérer. Même si une multitude d'informations induit souvent la confusion, le consommateur responsable et rationnel dispose désormais de sources variées pour lui assurer un minimum de fiabilité dans ses choix. Différents sites Internet, le développement de normes et de labels facilitent grandement la comparaison des produits et de leurs conditions de production. Un exemple suffit à illustrer le problème. Une entreprise classée au premier rang éthique, celui de l'entreprise la moins polluante des constructeurs automobiles pour son souci de préservation de l'environnement, peut aussi être classée au dernier rang éthique, celui de l'entreprise la plus polluante, en tant que producteur de pneumatiques. Afficher une image éthique ne suffit donc pas. Les agences de notation des comportements éthiques, *via* leurs relais médiatiques, fournissent désormais une information de plus en plus précise et complète, facilement accessible. Le consommateur responsable ne peut être dupé durablement. L'évaluation de l'éthique apparaît comme un enjeu crucial. Encore faut-il déterminer ce que l'on cherche à évaluer, l'éthique de l'entreprise ou l'éthique dans l'entreprise, ou l'une et l'autre. La multiplicité des critères ne rend pas toujours les comparaisons aisées.

Si l'éthique n'est pas une mode, mais un mouvement de fond, les entreprises qui adoptent des comportements éthiques, au-delà de la « vitrine », risquent d'acquiescer un avantage comparatif sur le marché à long terme. Dans un monde globalisé, où la pression des organisations de la société civile devient elle aussi de plus en plus internationale, l'image de l'entreprise est essentielle. Pour cette raison, de nombreuses multinationales s'engagent dans des pratiques vertueuses, tel le commerce équitable.

L'éthique ne se cantonne plus à des réseaux alternatifs, elle a vocation à être une affaire de société. Cela ne signifie pas qu'il faille rechercher un consensus sur les comportements éthiques à adopter. Un consensus sur l'agir éthique pourrait produire une éthique « faible ». Au contraire, des engagements individuels et diversifiés pourraient permettre l'émergence d'une éthique « forte » dans un univers concurrentiel. La pluralité des valeurs ne peut se réduire à un consensus. L'enjeu est alors d'autant plus grand pour l'entreprise. L'adoption de valeurs et leur codification au sein de l'organisation révèlent les préférences des dirigeants. Des conflits de normes entre dirigeants et salariés sont alors susceptibles d'apparaître, de même que des conflits de normes entre l'entreprise et certains groupes sociaux. La question n'est pas seulement « Dois-je adopter ou non une démarche éthique ? », mais est également « Quelles valeurs, quelle éthique choisir ? ».

Bibliographie

- Ackerman R. W. (1975), *The Social Challenge to Business*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Ackerman R. W., Bauer R. A. (1976), *Corporate Social Responsiveness*, Reston, Virginia, Reston Publishing.
- Acquier A., Gond J.-P. (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen (1953) », papier présenté à la XIV^e Conférence internationale de management stratégique, Angers.
- Adams J. S. (1963), « Toward an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, p. 422-435.
- Adam P. (2006), « Le retour de sycophantes », *Revue de droit ouvrier*, Droit ouvrier.
- Akerlof K. G. (1970), « The Market for Lemons. Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84, p. 488-500.
- Akerlof K. G. (1982), « Labor Contracts as Partial Gift Exchange », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 87, p. 543-569.
- Akerlof K. G., Yellen J. (1986), *Efficiency Wage Models of the Labor Market*, Cambridge, Mass., Cambridge University Press.
- Alberola E., Giamporcaro-Saunière S. (2006), « Les agences d'analyse et de notation extra-financière : quels services pour quels investisseurs ? », *Revue d'économie financière*, n° 85, p. 171-189.
- Albert O. (1998), « Le double objectif du commerce équitable », in Ritimo, Solagral, *Pour un commerce équitable*, Paris, Charles-Leopold Mayer, p. 15-18.
- Alchian A. A. (1987), « Property Rights », in Eatwell J., Milgate M., Newman P. (éd.), *The New Palgrave. A Dictionary in Economics*, Londres, MacMillan.
- Alchian A. A., Demetz H. (1972), « Production, Information Costs, and Economic Organization », *American Economic Review*, vol. 62 (5), p. 777-795.

- Aldag R. J., Jackson D. W. (1977), « Assessment of Attitudes toward Social Responsibilities », *Journal of Business Administration*, vol. 8, p. 65-80.
- Allouche J., Amann B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Économies et Sociétés*, vol. 8-9, p. 129-154.
- Almeida (d') N. (1996), *L'Entreprise à responsabilité illimitée, la citoyenneté d'entreprise en questions*, Paris, Les Éditions Liaisons.
- Alpha Études (2004), *Chartes éthiques et codes de conduite : état des lieux d'un nouvel enjeu social*, mars.
- Alternatives économiques*, « Les placements éthiques », hors-série, n° 6, 2^e trimestre 2001.
- Amado G. (1988), « Cohésion organisationnelle et illusion collective », *Revue française de gestion*, juin-juillet-août, p. 37-41.
- Amédée-Manesme G. (1997), « L'exercice du pouvoir du dirigeant au service d'une éthique d'entreprise », *Entreprise éthique*, n° 6, avril, p. 27-36.
- Ameline H. (1866), *Les Institutions ouvrières au XIX^e siècle*, Paris, Dunod.
- Anderson E., Wertz B. (1989), « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads », *Marketing Science*, vol. 8 (4), p. 310-323.
- Anzieu D. (1971), « L'illusion groupale », *Nouvelle Revue de psychologie*, n° 4, p. 73-93.
- Arendt H. (1961), *Condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Lévy.
- Arendt H. (1996), *La Responsabilité collective, politiques et pensée*, colloque Hannah Arendt, Paris, Payot, coll. « Petite bibliothèque ».
- Arnsperger C. (1996), « Moral Commitment and Individual Optimization », *Discussion Paper*, n° 9516, université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, repris dans Mahieu F. R. (éd.), *Analyses économiques de l'altruisme*, 1998, Paris, Economica.
- Arrow K. J. (1973), « Social Responsibility and Economic Efficiency », *Public Policy*, vol. 21, repris dans George R. T. (1990), *Business Ethics* (3^e éd.), New York, Macmillan.
- Arrow K. J. (1974), *The Limits of Organization*, New York, W. W. Norton and Company Inc.
- Aupperle K. E., Carroll A. B., Hartfield J. D. (1985), « An Empirical Investigation of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 28, p. 446-463.
- Autorité des marchés financiers (2005), Rapport 2004 de l'AMF sur les agences de notation, janvier.
- Autorité des marchés financiers (2009), Rapport 2008 de l'AMF sur les agences de notation, janvier.

- Autorité des marchés financiers (2010), Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale, *Recommandation AMF*, n° 2010-13, 2 décembre.
- Averos V. (1996), « L'Éthique dans l'entreprise. Essai de définition et d'évaluation des pratiques actuelles par les codes d'entreprise », thèse en sciences de gestion, université de Poitiers.
- Aznar G. (1993), *Travailler moins pour travailler tous*, Paris, Syros.
- Backman J. (1975), *Social Responsibility and Accountability*, New York, New York University Press.
- Ballet J. (1998), « Altruisme sacrificiel et altruisme rationnel », in Mahieu F. R., Rapoport H. (éd.), *Altruisme, analyses économiques*, Paris, Economica, p. 190-209.
- Ballet J. (2005), « Stakeholders et capital social », *Revue française de gestion*, n° 156, p. 77-91.
- Ballet J. (2008), « Biens publics, biens communs et droits de propriété : une lecture des concepts économiques », *Développement durable et Territoires*, 7 mars, dossier 10, <http://developpementdurable.revues.org>.
- Ballet J., Bazin D. (2003), « L'entreprise face à l'éthique de la sollicitude », *Humanisme et Entreprise*, décembre, n° 262, p. 1-12.
- Ballet J., Bazin D. (2004a), « Business Ethics and Ethics of Care », *Zagreb International Review of Economics and Business*, vol. 7 (2), p. 43-54.
- Ballet J., Bazin D. (2004b), « Prendre au sérieux les enjeux environnementaux : l'ambiguïté de l'approche stakeholders », *Vertigo-La revue en sciences de l'environnement*, vol. 5 (2), p. 1-10, www.vertigo.uqam.ca.
- Ballet J., Bazin D. (2005), « Firms and their Responsibility towards Nature », *Journal of Social Science*, vol. 1 (1), p. 31-38.
- Ballet J., de Bry F. (1998a), « The Corporate Ethical Responsibility. Which Models ? », communication à la Conference of the Business and Economic Society International, Rome, 17-21 juillet.
- Ballet J., de Bry F. (1998b), « Un profit éthique ou une éthique du profit », *Entreprise éthique*, n° 9, octobre, p. 75-82.
- Ballet J., de Bry F. (1998c), « La responsabilité sociale de l'entreprise, une responsabilité sociale éclatée », communication au 9^e colloque AGRH, 19-20 novembre, université de Versailles.
- Ballet J., de Bry F. (2002), « Du développement durable à l'éthique de la concertation », *Entreprise éthique*, n° 16, p. 115-119.

- Ballet J., de Bry F. (2003), « Corporate Social Responsibility and the Firm as a Person », *Zagreb International Review of Economics and Business*, vol. 6 (1-2), p. 57-69.
- Ballet J., de Bry F. (2008), « Contrat psychologique éthique et responsabilité de l'entreprise », *Économie et Société*, vol. 10 (1), p. 83-110.
- Ballet J., Carimentrand A. (2007), *Le Commerce équitable*, Paris, Ellipses.
- Ballet J., Jolivet P. (2003), « À propos de l'économie kantienne », *Information sur les sciences sociales / Social Science Information*, vol. 42 (2), p. 185-208.
- Banque de France (2010), « De la crise financière à la crise économique », *Documents et débats*, n° 3, janvier.
- Barnard Ch. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Barrère-Maurisson M.-A. (1987), « Gestion de la main-d'œuvre et paternalisme. Tradition et modernité dans les stratégies des entreprises », *Économie et Société*, n° 11, p. 41-56.
- Barro R. J., Gordon D. B. (1983), « Rules, Discretion and Reputation in a Model of Monetary Policy », *Journal of Monetary Economics*, vol. 12, p. 101-121.
- Barzel (1989), *Economic Analysis of Property Rights*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Baudelot C., Gollac M. (1997), « Le travail ne fait pas le bonheur mais il y contribue », *Revue de sciences humaines*, n° 75, août-septembre.
- Baumhart R. C. (1961), « How Ethical are Businessmen ? », *Harvard Business Review*, vol. 39 (4), p. 6-8.
- Baumhart R. (1968), *An Honest Profit, What Businessmen Say About Ethics in Business*, Holt, Rinehart, Winston Publishers, New York.
- Baumol W. J. (1962), « On the Theory of Expansion of the Firm », *American Economic Review*, n° 52, p. 1078-1087.
- Baumol W. J. (1990), *Perfect Markets and Easy Virtue. Business Ethics and the Invisible Hand*, Cambridge, Mass., Blackwell.
- Baunard Mgr (1901), *Un siècle de l'Église de France (1800-1900)*, Paris, C. Poussielge.
- Bazin D., Ballet J. (2004), « Corporate Social Responsibility. The Natural Environment as a Stakeholder », *International Journal of Sustainable Development*, vol. 7 (1), p. 59-75.
- Beauvois J.-L., Joule R. V. (2000), *Petit Traité de la manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.
- Bécheur A., Toulouse N. (2008), *Le Commerce équitable : entre utopie et marché*, Paris, Vuibert.

- Becker G. S. (1974), «A Theory of Social Interactions», *Journal of Political Economy*, vol. 82 (6), p. 1063-1093.
- Becker G. S. (1978), «Altruism in the Family and Selfishness in the Market Place», *Economica*, vol. 48, p. 1-15.
- Becker G. S. (1981), *A Treatise on the Family*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Béguichvili M., Carrel J. (2005), «La CNIL face au système d'alerte éthique», *Le Monde*, 8 juillet, p. 2.
- Bellier S. (2000), *Le Savoir-Être dans l'entreprise*, Paris, Vuibert.
- Berle A. A., Means G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
- Berman S. L., Wicks A. C., Kotha S., Jones T. (1999), «Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance», *Academy of Management Journal*, vol. 42 (5), p. 488-506.
- Bernoux Ph. (1990), «Les changements de la gestion sociale», in Sainsaulieu R. (dir.), *L'entreprise : une affaire de société*, Paris, Presses de la fondation nationale de sciences politiques, p. 89-116.
- Berra D. (1995), «Analyses juridiques des chartes éthiques», in «Éthique économique : fondements, chartes juridiques, justice», Actes du colloque d'Aix-en-Provence, 6-7 juillet, Éditions Librairie de l'université d'Aix-en-Provence, coll. «Éthique et déontologie», dirigée par J.-Y. Naudet, p. 133-144.
- Berra D. (1998), «La portée juridique des chartes éthiques en droit du travail», in Borghi M., Meyer-Bischoff P. (1998), *Éthique économique et droits de l'homme, la responsabilité commune*, Fribourg, Éditions universitaires, coll. «Interdisciplinaire», série «Droits de l'homme», p. 287-297.
- Berthoin Antal A. (1990), «Corporate Social Performance. Rediscovering Actors and their Organizational Contexts», thèse de doctorat, Technical University, Berlin.
- Bidault F., Jarillo J.-C. (1995), «La confiance dans les transactions économiques», in Bidault F., Gomez P.-Y., Marion G. (éd.), *Confiance, Entreprise et Société*, Paris, Eska, p. 109-121.
- Blanchard K., Peale N. (1988), *Éthique et Management*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- BNA International (2006), «Company Global SOX Compliance Made Easier. Update on CNIL Whistleblower Guidelines and New Online Autorisation Process», janvier, p. 2-4.

- Boidin B. (2007), «Processus de normalisation de la RSE, état des lieux», in Boidin B., Postel N., Rousseau S. (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise : Interactions des logiques d'acteurs dans la construction de normes*, CLERSE-IFRESI, Université des sciences et technologies de Lille.
- Boiry P. A. (1998), *L'Entreprise humaniste*, Paris, L'Harmattan.
- Boltanski L., Chiappelo E. (1998), *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Borghi M., Meyer-Bisch P. (1998), *Éthique économique et Droits de l'homme, la responsabilité commune*, Fribourg, Éditions universitaires, coll. « Interdisciplinaire », série « Droits de l'homme ».
- Boudier F., Besenbaa F. (2008), « Responsabilité sociale des firmes multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable ? », *Mondes en développement*, n° 4 (1444), p. 27-44.
- Bourgeois L. (1906), *Le Solidarisme*, Paris, Alcan.
- Bourgeois L. J. (1980), « Strategy and Environment. A conceptual integration », *Academy of Management Review*, vol. 5, p. 25-39.
- Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper & Row.
- Bowles S., Gintis H. (1993), « The Revenge of Homo Economicus. Contested Exchange and the Reval of Political Economy », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 7 (1), p. 83-102.
- Bowman E. H., Haire M. A. (1975), « A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility », *California Management Review*, vol. 18 (2), p. 49-58.
- Boyer R. (2004), « Une théorie des crises », in *Théories de la régulation 1, les fondamentaux*, Paris, La Découverte, Repères, p. 75-103.
- Bradach J., Eccles R. (1989), « Price, Authority, and Trust. From Ideal Types to Plural Forms », *Annual Review of Sociology*, vol. 15, p. 97-118.
- Brennan G., Buchanan J. M. (1985), *The Reason of Rules. Constitutional Political Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Brenner S. N., Molander E. A. (1977), « Is the Ethics of Business Changing ? », *Harvard Business Review*, vol. 58 (1), p. 54-65.
- Breton A., Wintrobe R. (1982), *The Logic of Bureaucratic Conduct*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Breton A., Wintrobe R. (1986), « Organizational Structure and Productivity », *American Economic Review*, vol. 76 (3), p. 530-538.
- Briefs G. (1920), *Untergang des Abendlandes. Christentum und Sozialismus. Eine Auseinandersetzung mit O. Spengler*, Fribourg, Herder.

- Brito (de) C., Desmartin J.-Ph., Lucas-Leclin V., Perrin F. (2005), *L'Investissement socialement responsable*, Paris, Economica.
- Bron J. (1973), *Histoire du mouvement ouvrier*, Paris, Les Éditions ouvrières.
- Bry (de) F. (1980), « Le paternalisme dans l'opinion des industriels français au XIX^e siècle », thèse de doctorat d'État en sciences économiques, université de Paris-I.
- Bry (de) F. (1998), « Le paternalisme entrepreneurial, égoïsme éclairé ou altruisme rationnel ? », in Mahieu F. R., Rapoport H. (éd.), *Altruisme, analyses économiques*, Paris, Economica, p. 161-189.
- Bry (de) F. (2003), « Le paternalisme entrepreneurial », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- Bry (de) F. (2006), « L'alerte éthique en chantier », *Alternatives économiques*, n° 249, juillet.
- Bry (de) F. (2006), « Entreprise : l'alerte éthique en chantier », *Alternatives économiques*, n° 240, p. 40-45, juillet.
- Bry (de) F. (2008), « L'éthique au cœur du management », *Revue Management et Avenir*, n° 6, p. 20.
- Bry (de) F. (2009), « Les femmes et le talent en entreprise », in Peretti J.-M. (dir.), *Tous talentueux*, Paris, Economica.
- Bry (de) F., MacCabe M. (2007), « Les politiques d'égalité professionnelle femmes/hommes en France et aux États-Unis », in Peretti J.-M. (dir.), *Tous différents*, Paris, Economica.
- Bry (de) F., Silva F. (2010), « Le coût de l'inéthique : le cas de société de grande distribution Wal-Mart », *Revue Management et Avenir*, n° 3, p. 33.
- Buchanan (1975), « The Samaritan's Dilemma », in Phelps E. S. (éd.), *Altruism Morality and Economic Theory*, New York, Russel Sage Foundation.
- Bué J. (1996), « Pratiques participatives, organisation du travail et climat social », *Travail et Emploi*, vol. 66, p. 59-70.
- Burlaud A., Zarlowski Ph. (2003), « La notation sociétale. Entretien avec Geneviève Ferone », *Revue française de gestion*, n° 147, p. 77-84.
- Burt R. (1992), *Structural Holes, The Social Structure of Competition*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Camprodon M., Sols J., Florensa A. (2008), « Analyse critique des agences de notation extra-financière », article présenté au 5^e congrès de l'ADERSE, Grenoble, 10-11 janvier.
- Cantin I., J. M. (2005), *La Dénonciation d'actes répréhensibles en milieu de travail ou le whistleblowing*, Québec, Éditions Yvon Blais.
- Capron M. (2009), « De la Françafrique à la responsabilité sociale des entreprises.

- Les dynamiques entre les firmes, l'État et les mouvements sociaux en France», Institut de recherche des Nations unies pour le développement social, Document du programme *Marchés, entreprises et réglementation*, octobre.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2010), *La Responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Cardebat J.-M., Cassagnard P. (2008), « Ethical Differentiation and Optimal Regulation. A North/South Model in an Uncertain Universe », in Jasper T., Veldman A. (éd.), *(Auto)regulation of Social Responsibility of Transnational Enterprises in Europe*, Intersentia ed.
- Cardebat J.-M., Sirven N. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : un point de vue économique », *Revue des sciences de gestion, direction et gestion des entreprises*, n° 231-232, p. 115-121.
- Carimentand A., Ballet J. (2004), « Le commerce équitable entre éthique de la consommation et signes de qualité », communication au congrès international Agro-industrie rurale et territoire (ARTE), 1-4 décembre, Toluca, Mexique.
- Carr A. Z. (1968), « Is Business Bluffing Ethical ? », *Harvard Business Review*, vol. 46, p. 143-153.
- Carré E. (1998), « Bilan après une décennie de vague éthique », *Éthique des affaires*, septembre, p. 71-78.
- Carroll A. B., Belier G. W. (1975), « Landmarks in the Evolution of the Social Audit », *Academy of Management Journal*, vol. 18 (3), p. 589-599.
- Carroll A. B. (éd.) (1977), *Managing Corporate Social Responsibility*, Boston, Little, Brown.
- Carroll A. B. (1979), « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4 (4), p. 497-505.
- Cenival (de) L. (1998), *Commerce équitable : citoyenneté d'entreprise et des consommateurs*, Paris, Solagral.
- Centre des jeunes dirigeants (1991), *Entreprise citoyenne*, Cellules d'ouverture, décembre.
- Centre des jeunes dirigeants (1996), *L'Entreprise au xx^e siècle : lettre ouverte aux dirigeants pour réconcilier l'entreprise et la société*, Paris, Flammarion.
- Centre des jeunes dirigeants (1998), *Pour l'entreprise, l'homme est capital*, Paris, Vetter éditions.
- Cercle d'éthique des affaires (2005), « Whistleblowing : Quel système d'alerte éthique pour les entreprises françaises ? », *Les Cahiers de l'Éthique*, n° 3, mars.

- Cercle d'éthique des affaires (2006), « Le whistleblowing à la française est né », *Entreprise Éthique*, octobre, p. 97-104.
- Chandler A. D. (1962), *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Chandler A. D. (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Chandler A. D. (1990), *Scale and Scope, the Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Cheit E. F. (1964), *The Business Establishment*, New York, Wiley.
- Cherbulliez A. E. (1853), *Étude sur les causes de la misère tant morale que physique et sur les moyens d'y porter remède*, Paris, Guillaumin.
- Cherbulliez A. E. (1855), *La Doctrine de Ricardo et l'École harmonienne*, Bibliothèque universelle de Genève, nouvelle série, t. 29.
- Cherbulliez A. E. (1862), *Précis de la science économique et des principales applications*, Paris, Guillaumin.
- Cheysson É. (1892), « L'évolution du patronage », *La Réforme sociale*, 16-19 août, p. 170-189.
- Churchill N. (1974), « Toward a Theory of Social Accounting », *Sloan Management Review*, vol. 15 (3), p. 1-17.
- Clark J. C. (1966), *Religion and Moral Standards of American Business*, Cincinnati, OH, South-Western Publishing Co.
- Clarkson M. B. E. (1988), « Corporate Social Performance in Canada », in Preston L. E. (éd.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich, JAI Press, vol. 10, p. 241-265.
- Clarkson M. B. E. (1994), « A Risk-Based Model of Stakeholder Theory », Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, Toronto, Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson M. B. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20 (1), p. 92-117.
- Claude J.-F. (1998), *L'Éthique au service du management*, Paris, Éditions Liaisons.
- Clinard M. B., Yeager P. C. (1980), *Corporate Crime*, New York, Free Press.
- Coase R. H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, vol. 4, p. 386-405.
- Cochran P. L., Nigh D. (1987), « Illegal Corporate Behavior and the Question of Moral Agency », in Frederick C., Preston L. E. (éd.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Greenwich, JAI Press, vol. 3, p. 73-91.
- Cochran P. L., Wood R. A. (1984), « Corporate Social Responsibility and Financial Performance », *Academy of Management Review*, vol. 27, p. 42-56.
- Colin C. (1999), « Carrières et salaires : une comparaison hommes-femmes »,

- in Majnoni D'Intignano B., *Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques*, Paris, La Documentation française.
- Combes P., Deschamps P. (1996), *Éthique en toc, le management des valeurs*, Paris, Les Presses du Management.
- Commeiras N. (1994), « L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle : une étude empirique », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier-II.
- Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), *Délibération n° 2005-111 du 26 mai 2005* relative à une demande d'autorisation de McDonald's France pour la mise en œuvre d'un dispositif d'intégrité professionnel.
- Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), *Délibération n° 2005-110 du 26 mai 2005* relative à une demande d'autorisation de la Compagnie européenne d'accumulateurs pour la mise en œuvre d'un dispositif de ligne éthique.
- Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL), *Délibération n° 2005-305 du 8 décembre 2005* portant autorisation unique de traitements automatiques de données à caractère personnel mis en œuvre dans le cadre de dispositifs d'alerte professionnelle (décision d'autorisation unique n° AU-004).
- Committee for Economic Development (1971), *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York.
- Comte A. (1854), *Système de politique positive*, Paris, Librairie philosophique Vrin, 1994.
- Comte-Sponville A. (1996), « Une morale sans fondement », in *La Société en quête de valeurs, pour sortir de l'alternative entre scepticisme et dogmatisme*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil éditeur, p. 119-138.
- Coornaert M. (1990), « Entreprise, droit et justice. Un enjeu de société », in Sainsaulieu R. (dir.), *L'Entreprise : une affaire de société*, Paris, Presses de la fondation nationale de sciences politiques, p. 69-88.
- Coriat B., Weinstein O. (1995), *Les Nouvelles Théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche.
- Dahl R. A. (1957), « The Concept of Power », *Behavioral Science*, vol. 2, p. 201-215.
- Dansette A. (1948-1951), *Histoire religieuse de la France contemporaine*, Paris, Flammarion.
- Davidson D. (1993), *Actions et Événements*, Paris, PUF.
- Davis K. (1960), « Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? », *California Management Review*, vol. 2 (3), p. 70-76.

- Davis K. (1973), « The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities », *Academy of Management Review*, vol. 16, p. 312-322.
- Davis K., Blomstrom R. L. (1966, 1975, 3^e éd.), *Business and Society. Environment and Responsibility*, New York, McGraw-Hill.
- Dean R. (2004), « The impact of the Sarbanes-Oxley Act on Corporate Compliance Policies », *Euromoney Compliance Officers Handbook*.
- Delpy J. (1910), *Le Paternalisme et ses limites*, Paris, A. Rousseau.
- Dermagne J. (1996), *Révolution chez les patrons ? L'entreprise citoyenne*, Paris, Bayard, coll. « Économie-Société ».
- Derry R. (1989), « An Empirical Study of Moral Reasoning among Managers », *Journal of Business Ethics*, vol. 8, p. 855-862.
- Diaz-Pedregal V. (2007a), *Le Commerce équitable dans la France contemporaine*, Paris, L'Harmattan.
- Diaz-Pedregal V. (2007b), *Commerce équitable et organisations de producteurs*, Paris, L'Harmattan.
- Dickens P. (2004), *Global Shift. Transforming the World Economy*, Londres, Paul Chapman.
- Dickens P., Kelly P., Olds K., Yeung H.W.C. (2001), « Chains and Networks, Territories and Scales. Towards a Relational Framework for Analysing the Global Economy », *Global Networks*, vol. 1 (2), p. 89-112.
- Dion M. (1998), *Investissements éthiques et Régie d'entreprise, entre la mondialisation et la mythologie*, Québec, Médiapaul, coll. « Interpellation ».
- Dion M. (2007), « L'évolution de l'éthique des affaires aux États-Unis (1961-2002): la théorie institutionnelle en action », *Éthique et économique*, vol. 5 (2), <http://ethique-economique.net>.
- Dolan C., Humphrey J., Harris-Pascal C. (1999), « Horticultural Commodity Chains. The Impact of the UK Market on the African Fresh Vegetable Industry », IDS Working Paper 96, Institute for Development Studies, University of Sussex.
- Domini A. L. (1992), « What is Social Investing? Who are Social Investor's », *The Social Investment Almanac. A Comprehensive Guide to Socially Responsible Investing*, New York, Henry Holt and Co, p. 5-9.
- Donaldson L. (1990), « The Ethereal Hand. Organizational Economics and Management Theory », *Academy of Management Review*, vol. 15, p. 369-401.
- Donaldson L. (1993), « Designing Corporate Ethics Programs », papier présenté à la V^e conférence EBEN, Oslo.
- Donaldson L., Davis J. (1991), « Stewardship Theory or Agency Theory. CEO Governance and Shareholder Returns », *Australian Journal of Management*, vol. 16, p. 49-64.

- Donaldson T., Preston L. E. (1995), «The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications», *Academy of Management Review*, vol. 20 (1), p. 65-91.
- Doney P., Cannon J. P. (1997), «An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 35-51.
- Drakopoulos S. A. (1994), «Hierarchical Choice in Economics», *Journal of Economic Survey*, vol. 8 (2), p. 121-133.
- Drucker P. (1954), «The Responsibilities of Management», *Harper's Magazine*, novembre, p. 67-72.
- Drucker P. (1981), *L'Entreprise face à la crise mondiale*, Paris, Interéditions.
- Dubin C. (1997), *Étude sur la dénonciation*, Bureau de la concurrence du gouvernement du Canada,
- Dubois P.-L., Jolibert A. (1992), *Le Marketing. Fondements et pratiques*, Paris, Economica.
- Dubrulle P. (2003), «Responsabilité éthique du chef d'entreprise», *Les Petites Affiches*, 20 novembre.
- Dugas L. (1997), «L'éthique au quotidien du DRH», in *Actes du colloque d'Aix-en-Provence*, 3-4 juillet, Éd. Librairie de l'université d'Aix-en-Provence, coll. «Éthique et déontologie», dirigée par J.-Y. Naudet, p. 121-134.
- Duluc A. (2000), *Leadership et Confiance*, Paris, Dunod.
- Du Marais B., Frouthé Ph. (2008), «Le droit, les agences de notation et la crise du crédit», numéro commun, «La crise financière : analyses et propositions», hors-série, *Revue d'économie financière et Risques*, p. 73-74.
- Dunning J.H. (1993), *The Globalization of Business. The Challenge of the 1990s*, New York, Routledge.
- Duplat J. (2000), «Droit d'expression et liberté d'expression des salariés dans l'entreprise», *Droit social*, n° 2, p. 163-167.
- Dupuy J.-P. (2002), *Pour un catastrophisme éclairé*, Paris, Seuil.
- Durieux A. et Jourdain S. (1999), *L'Entreprise barbare*, Paris, Albin Michel.
- Eells R., Walton C. (1961), *Conceptual Foundations of Business*, Homewood, Illinois, Richard D. Irwin.
- Elbing A. O., Elbing C. J. (1964), *The Values Issues in Business*, New York, MacGraw-Hill.
- Eliet G. (2004), «Dénoncer, est-ce éthique?», *Les Échos*, 14 janvier.
- Encarnacion Jr. J. (1964), «Constraints and the Firm's Utility Function», *Review of Economics Studies*, vol. 31 (86), p. 113-120.
- England G. W. (1967), «Personal Value Systems of American Managers», *Academy of Management Journal*, vol. 10, p. 53-68.

- Entreprise éthique* (1995), « Les chartes déontologiques », numéro spécial, n° 3, octobre.
- Entreprise éthique* (2000), « Chartes déontologiques », numéro spécial, n° 13, octobre.
- Ericson R. (1995), « Socially Responsible Investing Is Turning Mainstream », *Business Ethics*, novembre-décembre, p. 43.
- Etchegoyen A. (1990), *La Valse des éthiques*, Paris, Bourin.
- Etchegoyen A. (1996), *Le Temps des responsables*, Paris, Julliard, coll. « Agora », Pocket.
- Euronext (2005), « Droit d'alerte éthique », www.euronext.com.
- Even-Granboulan G. (1998), *Éthique et Économie*, Paris, L'Harmattan.
- Ewald F. (1992), *Le Problème français des accidents thérapeutiques, enjeux et solutions*, rapport au ministre de la Santé et de l'Action humanitaire, Paris.
- Falise M. (1997), « À propos de l'expérience de chantiers éthiques », *Éthique des affaires*, octobre, p. 41-42.
- Fama E. F., Jensen M. C. (1983), « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 301-325.
- Fasterling B. (2007), « À propos de l'actionnariat détaché », *Éthique et économique*, vol. 5 (2), <http://ethique-economique.net>.
- Faujas A. (1995), « Le CNPF veut convaincre les patrons d'être de meilleurs citoyens », *Le Monde*, 13 novembre.
- Favilla (1992), « Entreprise citoyenne », *Les Échos*, 9 juin.
- Fayol F. (2002), « Droit d'alerte et *whistleblowing*. Donner du sens et négocier », *Cadres-CFDT*, n° 414, avril, p. 37-43.
- Feenstra R. (1998), « Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 12 (4), p. 31-50.
- Feinberg J. (1965), « Action and Responsibility », in Black M. (éd.), *Philosophy in America*, Londres, Cornell University Press, p. 124-160.
- Feinberg J. (1968), « Collective Responsibility », *Journal of Philosophy*, vol. 65 (21), p. 674-688.
- Ferone G. (2003), « La notation sociale et environnementale : origines et enjeux », *Sociétal*, n° 42, 4^e trimestre.
- Ferrel O. C., Weaver M. K. (1978), « Ethical Beliefs of Marketing Managers », *Journal of Marketing*, juillet, p. 69-81.
- Festinger L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford Calif., Stanford University Press.
- Festy O. (1919), « Villeneuve de Bargemont et la condition des ouvriers français aux environs de 1830 », *Revue des sciences politiques*, 15 août.

- Financial Services Authority (2002), *Whistleblowing, the FSA and the Financial Services Industry*, FSA, avril.
- Fion N. (1998), «Le manque de capitaux, principal frein au développement des magasins», in Ritimo, Solagrail, *Pour un commerce équitable*, p. 81-84, Paris, Charles-Léopold Mayer.
- Fitch G. (1976), «Achieving Corporate Social Responsibility», *Academy of Management Review*, vol. 1 (1), p. 38-46.
- Foot P. (1997), «Le problème de l'avortement et la doctrine de l'acte à double effet», in Neuberg M. (éd.), *La Responsabilité*, Paris, PUF.
- Frank R. (1993), «The Strategic Role of the Emotions. Reconciling over and Under-Socialized Accounts of Behavior», *Working Paper*, Cornell University, Johnson Graduate School of Management, Ithaca, New York.
- Frederick W. C. (1978), «From CSR1 to CSR2. The Maturing of Business-and-Society Thought», *Working Paper*, n° 279, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Frederick W. C. (1986), «Theories of Corporate Social Performance. Much Done, More to Do», *Working Paper*, University of Pittsburgh, Graduate School of Business.
- Frederick W. C. (1986), «Toward CSR3. Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs», *California Management Review*, vol. 28 (2), p. 126-141.
- Frederick W. C. (1998), «Moving to CSR4», *Business and Society*, vol. 37 (1), p. 40-60.
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman-Ballinger.
- Freeman R. E., Reed D. L. (1983), «Stokholders and Shareholders. A next Perspective on Corporate Governances», *California Management Review*, vol. 25 (3), p. 93-104.
- French P. (1979), «The Corporation as a Moral Person», *American Philosophical Quarterly*, vol. 16 (3), p. 207-215.
- French P. (1984), *Collective and Corporate Responsibility*, New York, Columbia University Press.
- French P. A. (1995), *Corporate Ethics*, Fort Worth, Dallas, Harcourt Brace.
- Freud S. (1967), *Moïse et le Monothéisme*, Paris, Gallimard.
- Freund J. (1968), *Sociologie de Max Weber*, Paris, PUF.
- Frey J.-P. (1995), *Le Rôle social du patronat, du paternalisme à l'urbanisme*, Paris, L'Harmattan.

- Friedman M. (1953), *Essays in Positive Economics*, Chicago, University of Chicago Press.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press.
- Friedman M. (1970), «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», *New York Times Magazine*, 13 septembre.
- Fritzsche D. J., Becker H. (1984), «Linking Management Behavior to Ethical Philosophy, an Empirical Investigation», *Academy of Management Review*, vol. 27, p. 166-175.
- Frogneux N. (1996), «L'anthropologie de Hans Jonas. Responsabilité à l'égard de la nature», *Cahier Esphi*, n° 17, Facultés universitaires Notre-Dame de la Paix, Namur.
- Gabriel Y., Lang T. (1995), *The Unmanageable Consumer*, Londres, Russel Sage.
- Gaillard N. (2010), *Les Agences de notation*, Paris, La Découverte.
- Ganezan S. (1994), «Derterminants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 1-19.
- Garret J. E. (1989), «Unredistributable Corporate Moral Responsibility», *Journal of Business Ethics*, vol. 8, p. 535-545.
- Gasmi N., Grolleau G. (2005), «Les stratégies de Nike face à la controverse éthique relative à ses sous-traitants», *Revue française de gestion*, vol. 31 (223), p. 67-73.
- Gatewood R. D., Carroll A. B. (1991), «Assessment of Ethical Performance of Organizational Members. A Conceptual Framework», *Academy of Management Review*, vol. 16 (4), p. 667-690.
- Gélinier O. (1991), *L'Éthique des affaires, halte à la dérive*, Paris, Le Seuil.
- Gendron C. (2000), «Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise : la responsabilité sociale», *Revue du MAUSS. Éthique et économie, l'impossible (re)mariage ?*, n° 15, p. 320-325.
- George R. T. (1981), «Can Corporations Have Moral Responsibility?», *University of Dayton Review*, n° 5, p. 3-15.
- Georgescu-Roegen N. (1954), «Choice, Expectations and Measurability», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 68 (4), p. 503-534.
- Gereffi G., Korzeniewicz M., Korzeniewicz R.P. (1994), «Introduction. Global Commodity Chains», in Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds.), *Commodity Chains and Global Development*, Westport, Praeger, p. 1-14.
- Gereffi G. (1995), «Global Production Systems and Third World Development», in Stallings B. (éd.), *Global Change, Regional Response*, New York, Cambridge University Press.

- Gereffi G. (1999), « International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain », *Journal of International Economics*, vol. 48 (1), p. 37-70.
- Gereffi G., Humphrey J., Sturgeon T. (2003), « The Governance of Global Value Chains », *Review of International Political Economy*, vol. 12 (1), p. 78-104.
- Geus (de) A. (1997), *La Pérennité des entreprises*, Paris, Maxima, 1998, traduction de *The Living Company*, Longview Publishing limited.
- Gibbon P. (2001), « Upgrading Primary Products. A Global Value Chain Approach », *World Development*, vol. 29 (2), p. 345-363.
- Gibbon P. (2002), « Agro-Commodity Chains. An Introduction », Speech at the ODI Conference (Overseas Development Institute).
- Gibon A. (1893), « La grève de Carmaux, la conciliation et l'arbitrage dans l'industrie », *La Réforme sociale*, 16 février, p. 260-280.
- Gilligan C., Langdale C., Lyons N., Murphy J. M. (1982), *The Contribution of Women's Thought to Development Theory*, Final Report to the National Institute of Education, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Glassman J. (2001), « From Seattle (and Ubon) to Bangkok. The Scales of Resistance to Corporate Globalization », *Environment and Planning D: Society and Space*, vol. 19, p. 513-533.
- Godbout J. T. (1992), *L'Esprit du don*, Paris, La Découverte.
- Godet M. (1994), « Les us et abus de l'entreprise citoyenne », *Le Monde*, 21 décembre.
- Goldberg R.A. (1968), *Agribusiness Coordination. A System Approach to the Wheat, Soybean and Florida Orange Economics*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Goldberg R.A., Davis J.H. (1957), *A Concept of Agribusiness*, Division of Research, Harvard Business School, Boston.
- Goodman M.K. (2004), « Reading Fair Trade. Political Ecological Imaginary and the Moral Economy of Fair Trade Foods », *Political Geography*, vol. 23 (7), p. 891-915.
- Goodpaster K. E. (1983), « The Concept of Corporate Responsibility », *Journal of Business Ethics*, vol. 2 (1), p. 1-22.
- Goodpaster K. E., Matthews Jr. B. (1982), « Can a Corporate Have a Conscience », *Harvard Business Review*, vol. 60, p. 132-141.
- Gosseries A. (2005), « Qu'est-ce qu'un consommateur au juste ? », in Mertz F. (Ed.), *Éthique et commerce, réalités et illusions*, Paris, L'Harmattan.
- Gouvernement du Canada (2004), *Rapport du groupe de travail sur la divulgation des actes fautifs*, www.hrma-agrh.gc.ca.

- Greenwood W. (éd.) (1964), *Issues in Business and Society*, Boston, Houghton-Mifflin.
- Graves S., Waddock S. A. (1994), « Institutional Owners and Corporate Social Performance », *Academy of Management Journal*, n° 31, p. 195-200.
- Graves S., Waddock S. A. (1997), « The Corporate Social Performance-Financial Performance Link », *Strategic Management Journal*, n° 18, p. 303-317.
- Grefre X. (1993), *Comprendre les politiques économiques*, Paris, Economica.
- Groeneweg S. (2001), « Trois régimes de protection des dénonciateurs : analyse comparative des lois relatives à la dénonciation en Australie, aux États-Unis et au Royaume-Uni », *Commission de la fonction publique du Canada*, octobre 2001, p. 1, www.psc-cfp.gc.ca/merit/whistleblowing_f.htm.
- Groupe Térance (1993), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation, t. 2.
- Guillon R. (1970), « Le marché interne de l'emploi », *Revue de sociologie du travail*, n° 2, avril-mai-juin, p. 208-213.
- Guillon R. (1998), *Environnement et Emploi : quelles approches syndicales ?*, Paris, L'Harmattan.
- Habbard P., Lafarge L., Peeters A., Vergriette B. (2002), « État des lieux et enjeux du changement d'échelle du commerce équitable », rapport projet commerce équitable, Solagral, Nogent-sur-Marne.
- Hall D. T. (1983), « The Effect of the Individual on an Organization's Structure, Style and Process », in F. Landry, S. Zedeck, J. Cleveland (éd.), *Performance Measurement and Theory*, Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- Hallis F. (1930), *Corporate Personality*, Oxford, Oxford University Press.
- Harmel L. (1879), *Manuel d'une corporation chrétienne*, Tours, A. Mame.
- Harmel L. (1889), *Catéchisme des patrons*, Paris, La Corporation.
- Hart H. L. A. (1968), *Punishment and Responsibility*, Oxford, Clarendon Press.
- Hay R. D., Gray E. R., Gates J. E. (1976), *Business and Society*, Cincinnati, Southwestern Publishing.
- Heald M. (1961), « Business Thought in the Twenties. Social Responsibility », *American Quarterly*, vol. 13 (2), p. 126-139.
- Henderson J.E., Dicken P., Hess M., Coe N., Yeung H.W.-C. (2002), « Global Production Networks and the Analysis of Economic Development », *Review of International Political Economy*, vol. 9 (3), p. 436-464.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. (1959), *The Motivation to Work*, New York, Wiley.

- Hill R. (1989), « Comparing Transnational Production Systems. The Automobile Industry in the USA and Japan », *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 13 (3), p. 462-480.
- Hillrop J. M. (1995), « The Changing Psychological Contract. The Human Ressource Challenge of the 1990's », *European Management Journal*, vol. 13, n° 3, septembre.
- Hirigoyen G., Pichard-Stamford J.-P. (1998), « La confiance, un outil de la finance organisationnelle, une synthèse de la littérature récente », *Économies et Sociétés*, vol. 8-9, p. 219-234.
- Hirigoyen M.-F. (1998), *Le Harcèlement moral, la violence perverse au quotidien*, Paris, Syros.
- Hirschman A. O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Harvard University Press.
- Hocevar S. P., Bhambri A. (1989), « Corporate Social Performance. A Model of Assessment Criteria », in Post J. E. (éd.), *Research in Corporate Social Performance and Policy*, vol. 11, p. 1-20, Greenwich, JAI Press.
- Hoestlandt D. (1995), « Les principes d'action de Lafarge. Un exercice d'écriture collective », *Entreprise éthique*, n° 3, octobre, p. 50-55.
- Holmes S. L. (1976), « Executive Perceptions of Corporate Social Responsibility », *Business Horizons*, vol. 19 (3), p. 34-40.
- Hopkins T.K., Wallerstein I. (1986), « Commodity Chains in the World-Economy Prior to 1800 », *Review*, vol. 10 (1), p. 157-170.
- Huet R. (2007), « Les grandes dates de la RSE dans le contexte international », in Boidin B., Postel N., Rousseau S. (dir.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Interactions des logiques d'acteurs dans la construction de normes*, CLERSE-IFRESI, Université des sciences et technologies de Lille.
- Hughes A. (2000), « Retailers, Knowledge and Changing Commodity Networks. The Case of the Cut Flower Trade », *Geoforum*, vol. 31, p. 175-190.
- Humbert S. (1998), « Les principaux acteurs au Nord du commerce équitable », in Ritimo, Solagral, *Pour un commerce équitable*, Paris, Charles-Leopold Mayer, p. 27-30.
- Humphrey J., Schmitz H. (2000), « Governance and Upgrading. Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research », IDS Working Paper 120.
- Isaac H. (1996), « Les codes de déontologie : outil de gestion de la qualité dans les services professionnels », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Paris-IX Dauphine.

- Jackson P., Ward N., Russell P. (2006), « Mobilising the Commodity Chain Concept in the Politics of Food and Farming », *Journal of Rural Studies*, vol. 22, p. 129-141.
- Jacques E. (1961), *Équitable Payment*, New York, John Wiley.
- Jensen M. C., Meckling W. H. (1976), « Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3 (4), p. 305-360.
- Jeudy E. (1998), « Le développement de la consommation citoyenne en Europe », in Ritimo, Solagral, *Pour un commerce équitable*, Paris, Charles-Léopold Mayer, p. 35-37.
- Jevons W. S. (1887), *State in Relation to Labour*, Londres, Macmillan.
- Jolivet P. (1999), « Le consommateur responsable ? Étude du cas des déchets ménagers », *Humanisme et Entreprise*, n° 238, p. 33-46.
- Jolivet P. (2001), « Le recyclage des déchets ménagers. Une figure de citoyenneté », *Le Courrier de l'environnement de l'INRA*, n° 44, p. 29-40.
- Jolivet P. (2008), « Rationalité et *embeddedness*. La sensibilité écologique des consommateurs à l'école des conventions », *Éthique et Économique*, vol. 5 (2), <http://ethique-economique.net>.
- Jolivet P. (2010), *Notation : vers une évaluation globale et raisonnée des risques ?*, article publié sur le site du journal *Les Échos* le 7 avril 2010.
- Jonas H. (1995), *Le Principe de responsabilité*, Paris, Cerf.
- Jones T. M. (1980), « Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined », *California Management Review*, vol. 22 (3), p. 59-67.
- Joule R. V., Beauvois J.-L. (2000), *La Soumission librement consentie*, Paris, PUF.
- Kant E. (1785), *Fondements de la métaphysique des mœurs*, rééd. 1992, Paris, Delagrave.
- Kant E. (1997), *Leçons d'éthique*, Paris, Le Livre de Poche.
- Kaufman E. K. (1999), « Pour des achats éthiques : la norme SA 8000 », *Entreprise éthique*, vol. 10, p. 111-120.
- Khalil E. (1997), « Is the Firm an Individual ? », *Cambridge Journal of Economics*, vol. 21, p. 519-544.
- Kinder P. D., Lydenberg S. D., Domini A. L. (1994), *Investing for Good Making Money While Being Socially Responsible*, New York, Harper Collins Publishers, p. 5-9.
- Klein G. D. (1978), « Corporate Social Responsibility. An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model », *Academy of Management Review*, vol. 3, p. 32-39.
- Klein J., Dawar H. (2004), « Corporate Social Responsibility and Consumers'

- Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, p. 203-217.
- Kletz P. (1997), «L'éthique de l'entreprise peut-elle constituer un objectif managérial pertinent?», thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC Paris.
- Kobina G. (2001), «La dénonciation par le salarié de faits délictueux dans l'entreprise ne constitue pas en soi une faute», *Dalloz*, p. 894.
- Kohlberg L. (1981), *The Philosophy of Moral Development*, San Francisco, Harper & Row.
- Kolm S. C. (1984), *La Bonne Économie*, PUF, coll. «Politiques d'aujourd'hui».
- Koslowski P. (1998), *Principes d'économie éthique*, Paris, Cerf.
- Kreps D. (1990), «Corporate Culture and Economic Theory», in Alt, Shepsle (éd.), *Perspective on Positive Political Economics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Krier J.-M. (2008), «Fair Trade 2007. New Facts and Figures from an Ongoing Success Story. A Report on Fair Trade in 33 Consumer Countries», Dutch Association of Worldshops (DAWS), Pays-Bas.
- La Bruslerie (de) H. (coord.) (1992), *Éthique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*, Paris, Economica gestion.
- Lacroix J. (1957), *Force et Faiblesse de la famille*, Paris, Le Seuil.
- Lambert J. (1969), *Le Patron*, Paris, Bloud et Gay.
- Landier H. (1991), *L'Entreprise intelligente*, Paris, Calmann-Lévy.
- Langlois C. C., Schlegelmilch B. B. (1990), «Do Corporate Codes of Ethics Reflect National Character? Evidence from Europe and the United States», *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, 1990, p. 519-539.
- Laufer R., Ramanantsoa B. (1982), «Crise d'identité ou crise de légitimité», *Revue française de gestion*, 37, p. 18-26.
- Lauriol J. (2004), «Le développement durable à la recherche d'un corps de doctrine», *Revue française de gestion*, n° 152, p. 137-150.
- Leavitt H. J. (1987), *Corporate Pathfinders*, New York, Penguins Books.
- Le Billon P. (2007), *Mondialisation et conflit de ressources naturelles*, Paris, Syllepse.
- Lefort J. (1876), *Les Logements ouvriers*, Clermont-Ferrand, Association française pour l'avancement des sciences.
- Lefranc G. (1976), *Les Organisations patronales en France*, Paris, Payot.
- Le Goff J.-P. (1992), *Le Mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Le Goff J.-P. (1995), «La difficile réconciliation de l'entreprise moderne et de la démocratie», *Problèmes économiques*, n° 2412, 22 février, p. 15-20.

- Le Goff J.-P. (1996), *Les Illusions du management*, Paris, La Découverte, coll. « Essais ».
- Le Net M. (1999), « Comment évaluer les performances éthiques des entreprises », éditorial, *Entreprise éthique*, vol. 10, p. 7-8.
- Lenoir F. (1991), *Le Temps de la responsabilité. Entretiens sur l'éthique*, Paris, Fayard.
- Le Play F. (1877-1879), *Les Ouvriers européens*, Tours et Paris, Mame.
- Le Pors A. (1999), *La Citoyenneté*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- Le Tourneau P. (2000), *L'Éthique des affaires et du management au xx^e siècle*, Paris, Dalloz.
- Lettres inédites de S. Mill à A. Comte*, publiées par K. Lévy-Bruhl (1859), Paris, Alcan.
- Levasseur É. (1903-1904), *Histoire des classes ouvrières et de l'industrie en France depuis 1789 jusqu'en 1870*, Paris, Rousseau.
- Levinas E. (1982), *Éthique et Infini*, Paris, Fayard.
- Levinas E. (1983), *Le Temps et l'Autre*, Paris, PUF.
- Levinas E. (1989), *Répondre d'autrui*, Neuchâtel, La Baconnière.
- Levinas E. (1991), *Entre nous, essais sur le penser à l'autre*, Paris, Grasset.
- Levitt Th. (1958), « The Dangers of Social Responsibility », *Harvard Business Review*, p. 41-51.
- Levy-Bencheton G. (1995), « Le code éthique d'un groupe japonais peut-il être transposable en France ? », *Entreprise éthique*, n° 3, octobre, p. 56-66.
- Libert B. (1996), « L'entreprise citoyenne, de quoi s'agit-il ? », *L'Expansion Management Review*, n° 82, p. 94-98.
- Liebenstein H. (1966), « Allocative Efficiency Versus X-Efficiency », *American Economic Review*, vol. 56 (3), p. 392-415.
- Lincoln D. J., Little T. (1982), « Ethical Beliefs and Personal Values of Top Level Executives », *Journal of Business Research*, vol. 10, p. 475-487.
- Lipovetsky G. (1992), « Les noces de l'éthique et du business », *Problèmes éthiques*, n° 2276, 20 mai, p. 1-12.
- Lipovetsky G. (1992), *Le Crépuscule du devoir*, Paris, Gallimard.
- Lorino (1991), « Être citoyen dans l'entreprise », *Le Monde diplomatique*, août, p. 21.
- Lown J. (1988), « Père plutôt que maître... Le paternalisme à l'usine dans l'industrie de la soie à Halstead au xix^e siècle », *Le Mouvement social*, n° 144, juillet-septembre, p. 51-70.
- Lyon-Caen G. (1992), *Les Libertés publiques et l'Emploi*, Paris, La Documentation française.

- Lyon-Caen G., Pelissier J., Supiot A. (1999), *Droit du travail*, Paris, Dalloz, 19^e édition.
- MacGillivray A., Zadek S. (1995), *Accounting Indicators for Sustainable Development*, Londres, New Economic Foundation.
- MacKcown W. B. (1992), « Fiduciary Duties and Social Investments », in Kinder P. D., Lydenberg S. D., Domini A. L. (éd.), *The Social Investment Almanac. A Comprehensive Guide to Socially Responsible Investing*, New York, p. 270-281.
- Mahieu F. R., Rapoport H. (éd.) (1998), *Altruisme, analyses économiques*, Paris, Economica.
- Majnoni D'Intignano B. (1999), *Égalité entre femmes et hommes : aspects économiques*, Paris, La Documentation française.
- Maldidier C. (2010), « Les relations entre "Artisans du monde" et les producteurs du Sud : une éthique relationnelle est-elle envisageable ? », *Cahiers Agricultures*, vol. 19 (1), p. 5-10.
- Manier B. (1999), *Le Travail des enfants*, Paris, La Découverte.
- Manne H., Wallich H. C. (1972), *The Modern Corporation and Social Responsibility*, Washington D.C., American Enterprise Institute for Public Policy Research.
- Manning F. V. (1981), *Managerial Dilemmas and Executive Growth*, Reston.
- March J. G., Simon H. A. (1958), *Organizations*, New York, John Wiley and Sons.
- Martens L., Kelleher A. (2004), « A global perspective on whistleblowing », *International Business Ethics Review*, vol. 7, issue 2.
- Mason E. S. (1960), *The Corporation in Modern Society*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Matten D., Crane A., Chapple W. (2003), « Behind the Mask. Revealing the True Face of Corporate Citizenship », *Journal of Business Ethics*, vol. 44 (1), p. 109-120.
- Mauco G. (1948), « Paternalisme », *Psyché*, janvier.
- Mauss M. (1925), « Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF.
- McAdam T. W. (1973), « How to Put Corporate Responsibility into Practice », *Business and Society Review*, vol. 6, p. 8-16.
- McClelland D. (1961), *The Achieving Society*, New York, Free Press.
- McGregor D. (1971), *La Dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Fauthier-Villars.
- McGuire J. W. (1963), *Business and Society*, New York, MacGraw-Hill.
- Meadows D. H., Meadows D. L., Randers J., Behrens W. W. III (1972), *Halte à la croissance : rapport sur les limites de la croissance*, Paris, Economica.
- Méda D. (1995), *Le Travail, une valeur en voie de disparition*, Paris, Aubier.

- Médina Y. (2005), «L'alerte éthique, outil pour la GRH et le "riskmanagement"», *Les Échos*, «L'art du management», décembre, p. 2-3.
- Mendez A. (2000), «Comment naît la confiance dans un contexte organisationnel : une illustration à partir d'une banque mutualiste», Miméo, 9^e conférence internationale de management stratégique, Montpellier, mai.
- Mercier S. (1996), «La loi peut-elle inciter à l'exemplarité? Le cas des États-Unis», *Entreprise éthique*, n° 4, avril, p. 101-105.
- Mercier S. (1997), «Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises», thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Paris-IX Dauphine.
- Mercier S. (1999), *L'Éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, coll. «Repères».
- Merrien F. X. (1997), *L'État-providence*, Paris, PUF, coll. «Que sais-je?».
- Mestre C., Heeren N., Castro I., Rasamoelina E. (2002), «Évaluation de l'impact sur les producteurs du Sud de l'action commerce équitable mise en œuvre par Artisans du monde depuis vingt-cinq ans», rapport pour la fédération Artisans du monde, Paris.
- Michelin F. (1998), *Et pourquoi pas ?*, Paris, Grasset.
- Miles R. A. (1987), *Managing the Corporate Social Environment*, Englewood Cliffs N. J., Prentice Hall.
- Mill S. (1848), *Principe of Political Economy*, Penguin (1970).
- Minami P. (1989), *L'Autre dans la pensée d'Emmanuel Levinas*, Rome, Pontificia Universitas urbaniana, Dissertio ad Doctorum.
- Minguet H. (1996), «L'exemplarité, un appel à la vie», *Entreprise éthique*, n° 4, avril, p. 63-70.
- Mintzberg (1989), *Le Management, voyage au centre des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts», *Academy of Management Review*, vol. 22 (4), p. 853-886.
- Morgan R. M., Hunt S. D. (1994), «The Commitment Trust Theory of Relationships Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 20-38.
- Moussé J. (1992), «Le chemin de l'éthique», *Revue française de gestion*, mars-avril-mai, p. 60-66.
- Moussé J. (1993), *Éthique et Entreprises*, Paris, Vuibert.
- Murphy C.N. (1994), *Industrial Organization and Industrial Change, Global Governance since 1850*, Oxford, Oxford University Press.

- Nelson P. (1970), « Information and Consumer Behavior », *Journal of Political Economy*, vol. 78, p. 311-329.
- Nelson P. (1974), « Advertising as Information », *Journal of Political Economy*, vol. 82 (4), p. 729-754.
- Néron P.-Y. (2005), « Libre-échange ou... Tibet libre ? », *Éthique et Économique/Ethics and Economics*, vol. 3 (1), <http://ethique-economique.net>.
- Neuberg M. (1997), *La Responsabilité*, PUF, Paris.
- Newgren K. (1977), « Social Forecasting. An Overview of Current Business Practices », in Carroll A. B. (éd.), *Managing Corporate Social Responsibility*, Boston, Little, Brown.
- Newstrom W. J., Ruch W. A. (1975), « Managerial Values Underlying Intraorganizational Ethics », *Atlanta Economic Review*, mai, p. 12-15.
- Nilles J. J. (1998), « Éthique et performance. Une approche innovante du management des forces de ventes », actes du colloque AGRH, p. 823-841.
- Noiriel G. (1988), « Du patronage au paternalisme. La restructuration des forces de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique », *Le Mouvement social*, n° 144, juillet-septembre, p. 17-36.
- Novethic (2010), *L'Indicateur ISR 2009*, Paris.
- Obrecht J. J. (1994), « L'éthique et le nouvel entrepreneur », *Gestion 2000*, p. 37-56.
- O'Brien R. (1992), *Global Financial Integration. The End of Geography*, New York, Printer Publishers Press.
- OCDE (2008), *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, Paris, Éditions OCDE.
- Okun A. (1981), *Prices and Quantities*, Oxford, Basil Blackwell.
- Orbell J., Dawes R., Schwartz-Shea P. (1994), « Trust, Social Categories and Individuals. The Case of Gender », *Working Paper*, University of Oregon, Eugene.
- Organisation internationale des commissions de valeurs (OICV) (2003), *IOSCO Statement of Principles Regarding the Activities of Credit Rating Agencies*, Madrid, 25 septembre.
- Orléan A. (1994), « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du Mauss*, n° 4, second semestre, p. 17-36.
- ORSE (2002), « Charte d'engagement réciproque organisme d'analyse sociétale – entreprise », juin 2002.
- ORSE (2007), « Guide des organismes d'analyse sociale et environnementale », décembre.
- Ouchi N. (1982), *Théorie Z*, Paris, Interéditions.

- Ozar D. T. (1985), «Do Corporations Have Moral Rights ?», *Journal of Business Ethics*, vol. 4, p. 277-281.
- Padioleau J. G. (1989), «L'éthique est-elle un outil de gestion ?», *Revue française de gestion*, juillet-août-septembre, p. 82-91.
- Palmade G. (1961), *Capitalisme et Capitaliste français au XIX^e siècle*, Paris, Armand Colin.
- Penot A. (1867), *Les Institutions privées du Haut-Rhin*, notes remises au comité départemental pour l'Exposition universelle de 1867, Mulhouse, Librairie Bader.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell.
- Perigot F. (1990), «Une nouvelle stratégie pour les années 1990», *CNPF, La Revue des entreprises*, n° 516, janvier.
- Perroux F. (1926), *Le Problème du profit*, Paris, Briard.
- Pesqueux Y., Ramanantsoa B. (1995), «La situation de l'éthique des affaires en France», *Éthique des affaires*, n° 1, janvier, p. 15-26.
- Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Marshfield, Pitman.
- Phillips M. J. (1995), «Corporate Moral Responsibility. When it Might Matter», *Business Ethics Quarterly*, vol. 5 (3), p. 555-576.
- Piettre A. (1986), *Histoire de la pensée économique et Analyse des théories contemporaines*, Paris, Dalloz.
- Pinot R. (1924), *Les Œuvres sociales dans l'industrie métallurgique*, Paris Armand Colin.
- Piore M., Sabel C. (1984), *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books.
- Plutarque (1974), *Œuvres morales*, t. VII, Les Belles Lettres, Paris.
- Poilpot-Rocabois G. (1998), «La fonction GRH comme garant du respect du contrat psychologique relationnel dans l'entreprise. Le cas du harcèlement professionnel», in Allouche J., Sire B., *Ressources humaines : une gestion éclatée*, Paris, Economica, p. 273-291.
- Poirson P. (1995), *Éthique et Gestion des ressources humaines*, in Seidel F. (coord.) (1995), *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, Paris, Eska.
- Polanyi K. (1944), *La Grande Transformation*, Paris, Gallimard (1983).
- Ponte S. (2002), «Standards, Trade and Equity. Lessons from the Specialty Coffee Industry», CDR Working Paper, 02.13, Copenhagen.
- Ponte S., Gibbon P. (2005), «Quality Standards, Conventions and the Governance of Global Value Chains», *Economy and Society*, vol. 34 (1), p. 1-31.
- Porter M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- Porter W., Mowday R. T., Steers R. M., Boullian P. V. (1974), «Organizational

- Commitment Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians», *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, p. 603-609.
- Posner B. Z., Schmidt W. H. (1984), « Values and the American Manager. An Update », *California Management Review*, vol. 26 (3), p. 202-216.
- Post J. E., Mellis M. (1978), « Corporate Responsiveness and Organizational Learning », *California Management Review*, vol. 20 (3), p. 57-63.
- Postel N., Rousseau S., Sobel R. (2006), « La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste ? », *Revue d'économie appliquée*, tome LIX, n° 4, p. 77-104
- Prahalad C., Hamel G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68 (3), p. 79-91.
- Preston L. E., Post J. E. (1975), *Private Management and Public Policy*, Englewood Cliffs N. J., Prentice-Hall.
- Preston L. E., Sapienza H. J. (1990), « Stakeholder Management and Corporate Performance », *Journal of Behavioral Economics*, vol. 19, p. 361-375.
- Projet (1990-1991), « Entreprise, la vague éthique », numéro spécial, n° 224, hiver.
- Ramadier S. (2005), « Whistleblowing : l'alerte à l'américaine », *Les Échos*, 31 mai, p. 15.
- Ramanantsoa B. (1990), « L'autonomie stratégique de l'entreprise », in Sainsaulieu R. (dir), *L'entreprise : une affaire de société*, Paris, Presses de la fondation nationale de sciences politiques, p. 131-147.
- Randall D. M. (1989), « An Eclipse of Justice. Policies Regulating Reproductive Health in the Workplace », *Annual Meeting of the Academy of Management*, Washington D. C., Miméo.
- Rastoin J.-L. (1996), « Dynamique du système alimentaire français », *Agroalimentaria*, n° 3.
- Rawls J. (1971a), « Justice as Reciprocity », in John Stuart Mill, *Utilitarianism*, Indianapolis, S. Gorovitz (éd.), p. 244-245.
- Rawls J. (1971b), *Théorie de la justice*, Paris, Le Seuil.
- Rebitzer J. B. (1993), « Radical Political Economy and the Economic of Labor Markets », *Journal of Economic Literature*, vol. 21, p. 1394-1434.
- Reed L., Getz K., Collins D., Oberman W., Toy R. (1990), « Theoretical Models and Empirical Results. A Review and Synthesis of JAI volumes », dans Preston J. E. (éd.), *Corporation and Society Research. Studies in Theory and Measurement*, p. 27-62, Greenwich, JAI Press.
- Règlement (ce) n° 1060/2009 du parlement européen et du conseil du 16 septembre 2009 sur les agences de notation de crédit, *Journal officiel de l'Union européenne L 302*, 17 novembre 2009.

- Renouard C. (2007), *La Responsabilité éthique des multinationales*, Paris, PUF.
- Renouard C. (2008a), *Un monde possible. Les acteurs privés face à l'injustice*, Paris, Le Seuil.
- Renouard C. (2008b), « L'intérêt économique aux prises avec la visée éthique : le cas de Rio Tinto Alcan au Ghana », *Mondes en développement*, vol. 36 (144), p. 63-74.
- Revault P. (2009), « Les agences de notation extra-financière : le B.A.-BA du AAA », article en ligne sur le site <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article389>, consulté le 4 février 2010.
- Revue d'économie financière (2006), *L'Investissement socialement responsable*, n° 85, août.
- Reybaud L. (1874), *Le Fer et la Houille, étude sur le régime des manufactures*, Paris, G. Montfort, coll. « À l'écoute du peuple » (1977).
- Reybaud L. (1967), « Du paternalisme dans l'industrie », *Revue des deux mondes*, 1^{er} avril, p. 744-75.
- Richardson G. B. (1972), « The Organization of Industry », *Economic Journal*, n° 82, p. 883-896.
- Ricœur P. (1988), *Avant la loi morale : l'éthique*, Encyclopædia Universalis, « Les enjeux », p. 42-45.
- Ricœur P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris, Le Seuil, coll. « L'ordre philosophique ».
- Ricœur P. (1991), *Lectures*, Paris, Le Seuil.
- Ricœur P. (1995), *Le Juste*, Paris, Esprit.
- Rifkin J. (1995), *The End of Work*, New York, Putman's Sons.
- Robertson D. C. (1991), *Corporate Ethics Programs. The impact of Firm Size in Market Morality and Company Size*, Londres, édité par Harvey B., van Luyk H., Corbetta G., Kluwer Academic Publishers, p. 119-135.
- Roheim G. (1967), *Psychanalyse et Anthropologie*, Paris, Gallimard.
- Rojot J. (1992), « Déontologie et Gestion des ressources humaines », in La Bruslerie, *Éthique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*, Paris, Economica, p. 117-139.
- Rollet H. (1947), *L'Action sociale du catholicisme français de 1870 à 1946*, Paris, Boivin.
- Ronai M. (1999), « Tableaux synoptiques des critères d'évaluation », *Entreprise éthique*, n° 10, p. 129-136.
- Rosanvallon P. (1984), *La Crise de l'État-providence*, Paris, Le Seuil, coll. « Points politique ».
- Rosanvallon P. (1995), *La Nouvelle Question sociale*, Paris, Le Seuil.

- Rosélius T. (1971), « Consumers Rankings of Risk reduction Methods », *Journal of Marketing*, vol. 35, p. 56-61.
- Rousseau D. M. (1989), « Psychological and Implied Contracts in Organization », *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 2, p. 121-139.
- Rousseau D. M., McLean Parks J. (1993), « The Contracts of Individuals and Organizations », in Cummin L. L., Stow B. M. (éd.), *Research in Organizational Behavior*, CT, JAL, Greenwich, vol. 15, p. 1-47.
- Rowley T. J. (1997), « Moving Beyond Dyadic Ties. A Network Theory of Stakeholder Influences », *Academy of Management Review*, vol. 22 (4), p. 887-910.
- Russ J. (1995), *La Pensée éthique contemporaine*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 2834.
- Sabel C. (1989), « Flexible Specialisation and the Reemergence of Regional Economies », in Hirst P., Zeitlin J. (eds), *Reversing Industrial Decline ?*, New York, St Martin's Press, p. 17-70.
- Sainsaulieu R. (1990), *L'Entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la FNSP.
- Salais R. (1989), « L'analyse économique des conventions du travail », *Revue économique*, n° 40, p. 129-240.
- Salmon A. (2006), « L'entreprise citoyenne », in *Encyclopédie des ressources humaines*, Allouche J. (coord.), Paris, Vuibert, p. 117-125.
- Sartre J.-P. (1990), *Le Diable et le Bon Dieu*, Paris, Gallimard.
- Sartre J.-P. (1995), *L'Être et le Néant*, Paris, Gallimard.
- Say J.-B. (1840), *Traité d'économie politique*, Paris, Calmann-Lévy (1972).
- Scheuer M. (1992), « Chômage de longue durée. Le cas de l'Allemagne », in Bouillaguet P., Guitton C., *Le Chômage de longue durée, comprendre, agir, évaluer*, p. 213-226, Paris, Syros.
- Schnapper D. (1996), *La Communauté des citoyens*, Paris, Gallimard.
- Schnapper D. (1996), « Les limites de l'expression entreprise citoyenne », in *La Société en quête de valeurs, pour sortir de l'alternative entre scepticisme et dogmatisme*, Paris, Maxima, Laurent du Mesnil Éditeur, p. 79-88.
- Schnapper D. (1997), *Contre la fin du travail*, Paris, Le Seuil.
- Schwartzberg R. G. (1977), *L'État-spectacle*, Paris, Flammarion.
- Seidel F. (coord.) (1995), *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, Paris, Eska.
- Seidel F. (1998), « La référence aux droits de l'homme dans les codes d'éthique des entreprises », in Borghi M., Meyer-Bisch P., *Éthique économique et Droits de l'homme, la responsabilité commune*, Fribourg, Éditions universitaires, coll. « Interdisciplinaire », série « Droits de l'homme ».

- Sen A. (1974), « Choice, Ordering and Morality », in Körner S. (éd.), *Practical Reason*, Oxford, Blackwell.
- Sen A. (1977), « Rational Fools. A Critique of the Behavioural Foundations of Economic Theory », *Philosophy and Public Affairs*, vol. 6, p. 317-344.
- Sénik A. (1994), « Déterminisme et liberté. L'interminable débat ? », *Revue Autrement*, n° 4, janvier, série « Morales », p. 34-50.
- Serfati C. (2003), « La mondialisation : quelques enjeux problématiques », in Serfati C. (éd.), *Enjeux de la mondialisation : un regard critique*, Toulouse, Octarès.
- Servet J.-M. (1994), « Paroles données. Le lien de confiance », *Revue du Mauss*, n° 4, second semestre, p. 37-56.
- Sethi S. P. (1975), « Dimensions of Corporate Social Responsibility », *California Management Review*, vol. 17 (3), p. 58-64.
- Sethi S. P. (1979), « A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns », *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 63-74.
- Shapiro C., Stiglitz J. (1984), « Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device », *American Economic Review*, vol. 74, p. 433-444.
- SHERPA (2007), *Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Un statut juridique en mutation*, Paris, Association Sherpa.
- Shoenberger R. (1994), *Japanese Manufacturing Techniques*, New York, Freepress.
- Sidgwick H. (1891), *The Elements of Politics*, Londres, Macmillan and Co.
- Simon H. (1959), « Theories of Decision Making in Economic and Behavioral Science », *American Economic Review*, vol. 49 (3), p. 253-283.
- Simon H. (1979), « Rational Decision Making in Business Organisations », *American Economic Review*, vol. 69 (4), p. 493-513.
- Simon H. (1982), *Models of Bounded Rationality*, Cambridge, Mass., MIT Press.
- Simon J. (1863), *L'Ouvrière*, G. Montfort, coll. « À l'écoute du peuple », (1977).
- Slama A. G. (1997), « L'ordre préventif ou le retour à la responsabilité collective », in *De quoi sommes-nous responsables ?*, VIII^e forum du Monde, Le Mans.
- Smith A. (1976), *Recherche sur la richesse des nations*, Paris, Gallimard.
- Solomon R., Hanson K. (1989), *La Morale en affaires, clé de la réussite*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Spaemann R. (1989), *Glück und Wohlwollen: Versuch über Ethik*, Stuttgart, Cotta'sche Buchhandlung.
- Spaemann R. (1995), « Nebenwirkungen als Moralisches Problem », repris in Neuberger M. (éd.) (1997), *La Responsabilité*, Paris, PUF.

- Starik M. (1994), «Reflections on Stakeholder Theory», Toronto Conference, *Business & Society*, vol. 33, p. 82-131.
- Steiner G. A. (1972), «Social Policies for Business», *California Management Review*, vol. 15 (2), p. 17-24.
- Steiner G. A. (1975), *Business and Society* (2^e éd.), New York, Random House.
- Sterckx E., Janssens W., De Peslmacker P., Mielants C. (2004), *Beliefs, Attitudes and Buying Behaviour of Belgian Consumers towards Fair Trade Products*, mimeo, Universiteit Antwerpen Management School, Belgique.
- Stern W. (1919), *Person und Sache, Zweiter Band: Die Menschliche Persönlichkeit*, Leipzig, Verlag von Johann Ambrosius Barth, (2^e éd.) 1919, cité par Geus (de) A. (1997).
- Stratton W. E., Flynn W. R., Johnson G. A. (1981), «Moral Development and Decision Making. A Study of Student Ethics», *Journal of Enterprise Management*, vol. 3, p. 35-41.
- Strawson P. F. (1959), *Individuals*, Londres, Methuen and Co.
- Stulz V. (1995), «La valeur juridique des codes de déontologie», *Les Échos*, n° 16850, 6 mars, p. 18.
- Sturdivant F. D., Ginter J. L. (1977), «Corporate Social Responsiveness. Management Attitudes and Economic Performance», *California Management Review*, vol. 19 (3), p. 30-39.
- Sturgeon T. (2001), «How Do We Define Value Chains and Production Networks», MIT IPC Globalization Working Paper 00-010.
- Suchman M. C. (1995), «Managing Legitimacy. Strategic and Institutional Approaches», *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 571-610.
- Syfuss-Arnaud & Trentesaux (2000), «Le socialement correct gagne les entreprises», *Liaisons sociales*, n° 11, avril.
- Tchobanian R. (1996), «La représentation des salariés dans l'entreprise : entre participation et action syndicale», in Murray G., Morin M. L., Da Costa I. (coord.), *L'État des relations professionnelles, traditions et perspectives de recherche*, p. 259-283 Toulouse, Octarès.
- Thévenet M. (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Thévenet M. (1993), *La Culture d'entreprise*, Paris, PUF, coll. «Que sais-je ?» n° 2756.
- Thévenet M. (2006), «La culture d'entreprise : une ressource», in *Encyclopédie des ressources humaines*, J. Allouche (coord.), Paris, Vuibert, p. 259-262.

- Tiebout C. M. (1956), « A Pure Theory of Local Expenditures », *Journal of Political Economy*, vol. 64 (5), p. 416-424.
- Tixier P. E. (1986), « Management participatif et syndicalisme », *Sociologie du travail*, vol. 28 (3), p. 353-372.
- Transparence-International France (2005), *Favoriser le déclenchement d'alerte en France*, octobre 2004.
- Tsien T. H. (1977), « La notion de responsabilité en droit chinois », *Archives de philosophie du droit*, t. 22, « La responsabilité », Paris, Sirey.
- Tudescq A. J. (1964), *Les Grands Notables en France (1840-1849)*, Paris, PUF.
- Tuzzolino F., Armandi B. R. (1981), « A Need Hierarchy for Assessing Corporate Social Responsibility », *Academy of Management Review*, vol. 6, p. 21-28.
- Valette B. (1993), *Partage du travail. Une approche nouvelle pour sortir de la crise*, Paris, L'Harmattan.
- Velasquez M. G. (1983), « Why Corporations Are not Morally Responsible for Anything They Do », *Business & Professional Ethics Journal*, vol. 2-3, p. 1-18.
- Verna G. (1996), « Éthique réactive ou proactive : les victimes et les barbares », *Éthique des affaires*, septembre, p. 65-73.
- Véron E. (1966), *Les Institutions ouvrières de Mulhouse et des environs*, Paris, Hachette.
- Victor B., Cullen J. (1988), « The Organizational Bases of Ethical Work Climates », *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, p. 101-125.
- Villermé R. (1840), *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Paris, Renouard.
- Vinten G. (2000), « Whistleblowing towards Quality », *The TGM Magazine*, juin, vol. 12 (3), p. 66-71.
- Voituriez T., Flores V., Eberhart C., Chauveau C. (2002), « Le prix équitable. Définitions et méthodes d'évaluation », rapport projet commerce équitable, Solagral, Nogent-sur-Marne.
- Von Gierke O. (1887), *Die Genossenschaftstheorie*, Berlin.
- Walker P. (1995), « Turning Dreams into Concrete Reality », *New Economics*, p. 5-9.
- Wartick S. L., Cochran P. L. (1985), « The Evolution of the Corporate Social Performance Model », *Academy of Management Review*, vol. 10, p. 758-769.
- Weber Max (1964), *L'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme*, Paris, Plon, rééd. Pocket, 1998.
- Weick K. E. (1966), « The Concept Of Equity in The Perception of Pay », *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, p. 414-436.

- Weiss D. (1992), *La Fonction ressources humaines*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Wery Étienne (2005), « Lignes éthiques et autres whistleblowing: la CNIL propose une solution », *Droit et Nouvelles Technologies*, novembre, http://www.droit-technologie.org/1_2.asp?actu_id=1132.
- Williams B. (1981), *Moral Luck, Philosophical Papers 1973-1980*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Williamson O. (1993), « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, vol. 36 (1), p. 453-486.
- Wilson I. (1975), « What one Company is Doing about Today's Demands on Business », in Steiner G. A. (éd.), *Changing Business-Society Interrelationships*, Los Angeles, Graduate School of Management, UCLA.
- Windsor D. (1992), « Stakeholder Management in Multinational Enterprises », in Brenner S. N., Waddock S. A. (éd.), *Proceedings of the Third Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, p. 121-128, Louvain, Belgique.
- Winter S. G. (1987), « Competition and Selection », *New Palgrave*, vol. 2, MacMillan.
- Wood D. J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16 (4), p. 691-718.
- Zaccai E. (1998), *Jusqu'où peut aller la consommation responsable ?*, Actes du forum du CRIOC, Bruxelles, p. 101-110.
- Zadek S. (1999), « Prendre en compte et rendre compte de la responsabilité sociale », *Entreprise éthique*, n° 10, p. 65-74.
- Zand D. (1972), « Trust and Managerial Problem Solving », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17 (2), p. 229-239.
- Zenisek T. J. (1979), « Corporate Social Responsibility. A conceptualization Based on Organizational Literature », *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 359-368.

Table

<i>Note sur la seconde édition</i>	7
I. DE L'ÉCONOMIE MORALISÉE À L'ÉTHIQUE DES AFFAIRES	9
1. Du code d'Hammourabi à la Déclaration universelle des droits de l'homme.	11
1.1. L'économie moralisée	11
1.2. L'économie de l'intérêt individuel	15
2. Le paternalisme, une éthique d'avant-garde	17
2.1. D'un paternalisme conscient à un paternalisme refoulé	17
2.2. Le paradigme du maître et de l'esclave au cœur du paternalisme	21
3. L'éthique des affaires	24
3.1. Morale, éthique, déontologie, quelles différences ?	25
3.2. L'éthique et l'éthique des affaires	29

PREMIÈRE PARTIE
**DE L'ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE
À L'ENTREPRISE ÉTHIQUE:
UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE**

II. LE PATERNALISME	35
1. Le paternalisme, concurrent ou complice de la pensée économique et sociale	37
1.1. Le paternalisme explicite du XIX ^e siècle	37
1.2. Un paternalisme récurrent, mais implicite au XX ^e siècle	40

2. Les pionniers du paternalisme.	43
2.1. La société du XIX ^e siècle: patrons, ouvriers.	43
2.2. L'industriel paternaliste: philanthrope ou performant?	46
3. Le paternalisme et ses réalisations	57
3.1. De la naissance à la mort	58
3.2. L'ouvrier bien-pensant malgré lui.	60
III. VERS L'ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE.	77
1. Grandeur et décadence du paternalisme	78
1.1. Bilan d'un siècle de paternalisme	78
1.2. La décadence du paternalisme	83
2. Du paternalisme à l'entreprise responsable	89
2.1. De l'entreprise-providence à l'État-providence	89
2.2. L'entreprise économique.	94
2.3. L'entreprise « affaire de société »: une quête de légitimité.	97
2.4. La société « affaire d'entreprise »: une nouvelle régulation?	99
3. Entreprise responsable, entreprise éthique: un paternalisme téléologique.	103
3.1. Le paternalisme, un continuum spatio-temporel.	103
3.2. Paternalisme d'hier et d'aujourd'hui.	105
IV. L'ENTREPRISE CITOYENNE	109
1. Citoyens, citoyennes!	109
2. L'entreprise citoyenne: un concept patronal	112
3. Quelle originalité pour l'entreprise citoyenne?	120

DEUXIÈME PARTIE

DE LA RESPONSABILITÉ DE LA PERSONNE À LA RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE

V. LES FONDEMENTS PHILOSOPHIQUES DE LA RESPONSABILITÉ	125
1. Les fondements de la responsabilité: liberté et prudence	126
2. Les critiques de la responsabilité, fondées sur la liberté	128
2.1. Une absence de liberté	129
2.2. Une liberté limitée.	130
3. Responsabilité et Autrui	131
3.1. Autrui, angosse pour soi	131

3.2. Autrui comme générations futures	132
3.3. Autrui et la responsabilité, condition de la liberté	134
3.4. Une conception excessive de la responsabilité	136
VI. RESPONSABILITÉ DU MANAGER OU RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE	139
1. Une nouvelle conception de l'entreprise	139
2. L'entreprise comme personne	141
2.1. Le pouvoir-sur de la firme	142
2.2. L'intentionnalité de la firme	144
2.3. Un agent moral à défaut d'une personne	146
3. L'exemple de la responsabilité pénale des personnes morales	148
4. La responsabilité collective	150
4.1. Une forme archaïque : la responsabilité éthique du groupe .	151
4.2. Un concept moderne : la responsabilité sociale de l'organisation	153
4.3. Agrégat ou conglomérat	155
VII. L'ÉTHIQUE ET LE MANAGEMENT DES HOMMES DANS L'ENTREPRISE	157
1. L'éthique et le cycle de vie de l'homme au travail	158
1.1. Comment recruter éthiquement ?	158
1.2. L'éthique des rémunérations : « À travail égal, salaire égal »	166
1.3. Éthique du licenciement et licenciement éthique	171
2. Des pratiques éthiques	180
2.1. L'exemplarité	180
2.2. Le <i>whistleblowing</i>	183
3. Un intérêt bien compris	195
3.1. Pour quoi travaillons-nous ?	196
3.2. Coopération ou manipulation	199
3.3. L'éthique, un instrument de la « soumission librement consentie »	200

TROISIÈME PARTIE
L'ÉTHIQUE ET LE BUSINESS

VIII. LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE	
ET LES PARTIES PRENANTES	205
1. Le développement de la <i>Corporate Social Responsibility</i> . . .	206
1.1. Un développement diversifié	206

1.2. Des tentatives de synthèse des différents modèles	215
1.3. Un retour à l'éthique ?	221
2. L'approche par les parties prenantes (stakeholders)	222
2.1. L'approche des parties prenantes : un état des lieux	223
2.2. Identifier les parties prenantes	229
2.3. Les parties prenantes et l'éthique de la discussion	234
IX. PERFORMANCES ÉCONOMIQUES <i>VERSUS</i> PERFORMANCES SOCIALES	239
1. Responsabilité et profit	240
1.1. Le profit et l'agir éthique	241
1.2. Les procédures théoriques	243
1.3. L'existence d'un profit optimal	250
2. L'approche des <i>stakeholders</i> et la confiance	254
2.1. Le concept de confiance	254
2.2. Les effets et les parties prenantes	257
X. ÉVALUER LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE	261
1. Du bilan social au bilan sociétal	262
2. La notation extra-financière	266
2.1. De la notation financière à la notation extra-financière	267
2.2. La notation extra-financière : définitions et formes	270
2.3. Perspectives et limites de la notation extra-financière	275
3. L'évaluation dans l'entreprise	280
3.1. Les méthodes	281
3.2. Quelques résultats	285

QUATRIÈME PARTIE
**ENJEUX DE LA RESPONSABILITÉ
DE L'ENTREPRISE DANS UN MONDE GLOBALISÉ**

XI. RESPONSABILITÉ ET CHAÎNE DE VALEUR GLOBALE	293
1. La notion de chaîne de valeur globale	294
1.1. De la notion de chaîne de production à celle de chaîne de valeur globale	294
1.2. Global et local	296
2. Les formes de gouvernance des chaînes de valeur globale et la responsabilité	297

2.1. Formes de gouvernance des chaînes de valeur globale	297
2.2. De la gouvernance à la responsabilité	300
XII. LE COMMERCE ÉQUITABLE	303
1. Un commerce plus juste	304
1.1. Une montée en puissance mais aussi un changement de logique	304
1.2. Les différentes formes de filières du commerce équitable .	305
2. Des difficultés en suspens	309
2.1. La tendance aux circuits longs et l'incohérence du circuit .	310
2.2. La concurrence entre les marques et le brouillage des pistes	312
2.3. Le juste prix mis à mal	312
2.4. Le consommateur <i>responsable</i> ?	313
XIII. DE L'INFORMEL AU FORMEL : LA CODIFICATION DE L'ÉTHIQUE . . .	315
1. Les codes éthiques dans le monde	317
1.1. Un état des lieux	317
1.2. Le juridisme américain	320
1.3. La vision communautaire des Japonais	322
2. La codification de l'éthique en France	326
2.1. Pourquoi un code éthique dans l'entreprise ?	326
2.2. Du contenu philosophique au contenu réglementaire	329
2.3. La légitimité juridique des codes éthiques	335
2.4. La mise en œuvre et les limites du code éthique	339
<i>Conclusion</i>	345
<i>Bibliographie</i>	351

DANS LA COLLECTION « ÉCONOMIE HUMAINE »

Les Systèmes de santé

Analyse et évaluation comparée dans les grands pays industriels

par Denis-Clair Lambert

Les Impasses de la modernité

Critique de la marchandisation du monde

par Christian Comeliau

Le Commerce des promesses

Petit traité sur la finance moderne

par Pierre-Noël Giraud

Vers une démocratie générale

Une démocratie directe, économique, écologique et sociale

par Takis Fotopoulos

Éco-économie

Une autre croissance est possible, écologique et durable

par Lester R. Brown

Les Métamorphoses du monde

Sociologie de la mondialisation

par Dominique Martin, Jean-Luc Metzger et Philippe Pierre

La Chaîne invisible

Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire

par Jean-Pierre Durand

L'Invention du marché

Une histoire économique de la mondialisation

par Philippe Norel

*avec la collab. de Claire Aslangul, Paloma Moreno,
Carina Van Vliet et Olivier Bouba-Olga*

La Société malade de la gestion

Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social

par Vincent de Gaulejac

Les Cinq Capitalismes

Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation

par Bruno Amable

La Croissance ou le Progrès ?

Croissance, décroissance, développement durable

par Christian Comeliau

Les Nouvelles Géographies du capitalisme

Comprendre et maîtriser les délocalisations

par Olivier Bouba-Olga

Le Nouveau Mur de l'argent

Essai sur la finance globalisée

par François Morin

Le Coût de l'excellence

Nouvelle édition

par Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac

La Croissance américaine ou la Main de l'État

par Alain Villemeur

Essais

par Karl Polanyi

Sociologie économique

par Mark Granovetter

Pourquoi les crises reviennent toujours

Nouvelle édition mise à jour

par Paul Krugman

L'État prédateur

**Comment la droite a renoncé au marché libre
et pourquoi la gauche devrait en faire autant**

par James K. Galbraith

L'Histoire économique globale

par Philippe Norel

Politique de l'association

par Jean-Louis Laville

Un monde sans Wall Street ?

par François Morin

Travail, les raisons de la colère

par Vincent de Gaulejac

La Démondialisation

par Jacques Sapir

Le Seuil s'engage pour la protection de l'environnement

Ce livre a été imprimé chez un imprimeur labellisé Imprim'Vert, marque créée en partenariat avec l'Agence de l'Eau, l'ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) et l'UNIC (Union Nationale de l'Imprimerie et de la Communication).

La marque Imprim'Vert apporte trois garanties essentielles :

- la suppression totale de l'utilisation de produits toxiques ;
- la sécurisation des stockages de produits et de déchets dangereux ;
- la collecte et le traitement des produits dangereux.



RÉALISATION : PAO ÉDITIONS DU SEUIL
IMPRESSION : NORMANDIE ROTO S.A.S. À LONRAI
DÉPÔT LÉGAL : NOVEMBRE 2011. N°105520 (113965)
IMPRIMÉ EN FRANCE

Jérôme Ballet est chercheur à l'Institut de recherche pour le développement, UMI Résiliences, et membre du Fonds pour la recherche en éthique économique (FREE).

Françoise de Bry est directrice de recherche à PROPÉDIA (groupe IGS). Elle est également directrice de rédaction de la revue *Entreprise et Éthique*.

Aurélié Carimentrand est maître de conférences en sciences économiques à l'IUT Michel de Montaigne (université Bordeaux-3) et chercheur à l'UMR ADES.

Patrick Jolivet est docteur en sciences économiques. Il a développé une expertise du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise, comme chercheur puis comme praticien. Il est responsable de la recherche et des relations institutionnelles dans une agence de notation extra-financière.

Le défi de l'éthique dans l'entreprise relève-t-il de l'angélisme, d'une bonne stratégie organisationnelle ou encore d'une nouvelle régulation du système capitaliste? L'entreprise ne s'est jamais contentée d'un rôle strictement économique: l'histoire montre qu'elle a été au centre des mécanismes de régulation et de cohérence sociales à travers le paternalisme ou la quête d'une entreprise citoyenne. Mais désormais la mondialisation, le désengagement de l'État, les nouvelles technologies conduisent l'entreprise à prendre de nouvelles responsabilités, ne serait-ce qu'en matière environnementale.

L'entreprise doit de plus en plus se soucier d'éthique. Mais est-ce compatible avec le profit? S'agit-il d'une responsabilité individuelle ou collective? Comment l'évaluer? Autant de questions qui trouvent leur réponse dans l'action. L'agir éthique implique des relations basées sur la confiance. Il a de multiples aspects dans l'entreprise: ressources humaines, marketing, finance, production... Et à l'extérieur de l'entreprise, il concerne les fournisseurs, les clients, l'écologie, le chômage, le commerce international...

Cet ouvrage passe en revue les débats théoriques et les pratiques et, à partir d'une approche historique, propose un renouvellement des questions que pose l'éthique à l'entreprise.



www.seuil.com
Couverture: © Ocean/Corbis
Seuil, 25 bd Romain-Rolland, Paris 14
ISBN 978.2.02.105520.7
Imprimé en France 11.11