

## CSR, Business Ethics et Stakeholders

*« Les États-Unis offrent l'exemple singulier d'une société où coexistent, à tous les échelons, des rapports non marchands à l'argent et le système le plus implacable de rentabilité... C'est une chose que les Français ont beaucoup de mal à comprendre ; pour ma part, je continue de trouver indéchiffrable cette juxtaposition dans la même société, de la générosité la plus efficace et du calcul économique le plus rigoureux. »*

*Paul Ricœur (272)*

### **BSR, LE GRAND FRÈRE AMÉRICAIN DE CSR EUROPE**

#### **Une ambition fondée sur une longue histoire**

Lors de la soirée du Congrès constitutif de CSR Europe, en novembre 2000, un duplex avec les États-Unis permettait aux participants européens réunis à Bruxelles de découvrir *Business for Social Responsibility* (BSR). Le but de BSR, fondé en 1992, est de montrer que le succès commercial est possible dans le respect des valeurs morales, des hommes, des communautés et de l'environnement. Plus de 1 400 firmes sont membres (ou affiliées), représentant un chiffre d'affaires astronomique et plus de six millions de salariés. C'est un réseau et un centre d'informations, sous la forme de la mise en commun de moyens : annuaire des dirigeants, études collectives, publications (guides,

*newsletters*), outils d'enseignement, conférences nationales, services de conseil, fondation pour l'éducation... BSR ne prévoit pas de campagne de promotion pour les années à venir, et s'en tient à l'inventaire de ce qui existe au service d'une conception de la responsabilité sociale du *business*, ou responsabilité du *business* dans la société.

Devant la difficulté à établir une définition de la CSR, BSR préfère énoncer avec prudence trois conditions, pour que l'on puisse parler de responsabilité sociale :

- une vision globale des politiques, des programmes et des pratiques soumises aux valeurs ;
- une intégration de cette vision au sein des processus de décisions opérationnels ;
- un soutien par un système d'incitations émanant du sommet de la hiérarchie.

Depuis une dizaine d'années, un nombre croissant d'entreprises aurait, selon BSR, perçu l'intérêt de la démarche. Leurs essais ont fait l'objet d'études expérimentales montrant l'effet positif de la CSR sur les performances économiques et la valeur boursière. Souvent, c'est sous la pression des parties prenantes que les firmes ont adopté la CSR, entraînant une forte croissance pour les compagnies, ce qui conduit au développement de stratégies innovantes.

Un constat s'impose. À l'ambition proclamée des projets européens répond le foisonnement de faits enregistrés qui font l'objet, aux États-Unis, d'une large gamme de travaux. Si les projets de CSR Europe ont le mérite de nous projeter en un futur possible, ou du moins voulu par les dirigeants de multinationales, BSR US nous invite à percevoir des réalisations aux racines anciennes, mais dont les exigences sont de plus en plus pressantes.

A.B.Carroll<sup>1</sup> note que l'on découvre des traces de liens entre affaires et société en remontant l'histoire sur plusieurs siècles, ainsi que des contributions à la définition de la CSR au XX<sup>e</sup> siècle, dans la plupart des pays développés. Mais l'essentiel s'est fait aux États-Unis<sup>2</sup>, « où l'on trouve un corpus d'une taille considérable », dont Carroll (352) a présenté une synthèse en 1999.

### **Tenter de connaître ce corpus considérable...**

En France, on se plaisait naguère à avancer le chiffre de « plus de 500 chaires d'éthique aux États-Unis ». Cette nébuleuse est décrite comme un ensemble assez homogène de professeurs de philosophie donnant aux étudiants des *Business Schools*, des cours de morale sous la forme d'études de cas : un moralisme « rétro » pour littérature managériale manipulatrice<sup>3</sup>... Même la revue *Études* témoigne de cette cécité, notamment avec

1. Directeur du département de management, Université de Georgie, ancien président de la Society for Business Ethics.
2. T. Sorell, (309), « [...] *L'éthique des affaires est principalement américaine* ».
3. Dans trois textes récents est présenté un tableau de la *Business Ethics* américaine : C. Gendron (388-389) ; J. Ballet & F. de Bry (16).

l'article d'É. Perrot (446) qui se moque des « *définitions imprécises, connotations intuitives, catalogues de vertus prudhommesques* », auxquelles se réduirait cette morale, destinée à être vendue à des prix dispendieux par des consultants peu scrupuleux.

Postuler que 500 intellectuels demeurent, pendant des années, les défenseurs unanimes de positions philosophiques identiques et non contradictoires relève de la science-fiction ! Imaginer que des professeurs de disciplines aussi variées que le management, le droit, la philosophie, les sciences sociales ou l'économie puissent enseigner, conduire des recherches, signer des publications, sans jamais faire preuve d'esprit critique constitue une hypothèse improbable<sup>4</sup>. À l'évidence, le corpus considérable dont parle Carroll existe : on le nomme communément « *Business Ethics* », c'est-à-dire l'ensemble de textes (théoriques et empiriques, ouvrages, revues) issu des structures d'enseignement et de recherches universités / *Business Schools*.

Avec la *Business Ethics* et quelques autres notions, comme la théorie des *stakeholders*, la CSR partage l'étrange destin d'être sortie des livres et des revues pour devenir en quelques dizaines d'années un moyen d'action des entreprises. Comment pourrait-on comprendre cette CSR qui, à travers le *Livre vert* puis le *blanc*, s'attribue tardivement une identité européenne, en dissimulant une filiation honteuse, qui lui donnerait, si elle était dévoilée, des allures par trop américaines ? Comment faire fonctionner théoriquement et pratiquement le concept de la CSR en le déracinant hors du processus socio-intellectuel dont il est le produit ?

Pas plus que la *Business Ethics*, la CSR n'est le fruit imprévisible d'une génération spontanée. Elle est, au contraire, comme le constate Lipovetski, le produit direct de deux traditions américaines :

- une relation « intime », mais singulière entre morale et affaires ;
- une collaboration étroite entre les universités et les entreprises.

## MORALE ET AFFAIRES AUX ORIGINES DE LA TRADITION AMÉRICAINE

Deux thèmes sont communément évoqués à l'origine des traditions qui unissent le *business* et l'éthique : les pères pèlerins et l'éthique protestante.

4. *Ethics & the Conduct of Business* offre un exposé argumenté des conceptions majeures qui dominent la *Business Ethics*. Mais il ne présente pas un système éthique qui fournirait une réponse à chaque situation. « *Le champ de la Business Ethics est marqué par la diversité et une dose raisonnable de divergences qu'un bon ouvrage se doit de refléter.* », John R. Boatright (33).

## Histoire et légende

Le *Mayflower*, en septembre 1620, emmène une centaine de Quakers, révoltés par la corruption omniprésente en Angleterre. Persécutés par Jacques II, ils ont choisi l'exil pour fonder une société de stricte observance puritaine. Cet épisode historique, par son emploi réitéré dans les textes mais aussi dans la pratique, fonctionne à la fois comme mythe fondateur et norme régulatrice.

Dans l'un des rares manuels français d'éthique des affaires, M. Perron (250, 286) souligne que « *Seul un accord passé avec les marchands aventuriers de Londres et des capitaux des premiers spéculateurs internationaux [...] rendit possible l'entreprise [...] L'évocation du contrat scellé entre saints et aventuriers, qui n'a pas d'équivalent en Europe, ne peut que faire ressortir ce lien fondamental, voire viscéral qui a toujours existé d'une façon latente dans la mentalité américaine* ».

Les hasards de la navigation avaient conduit le navire sur les côtes du Massachusetts, au nord de la Virginie, où la colonie allait être établie. Estimant que leur licence d'installation émise par la Compagnie de Londres était de ce fait devenue caduque, ils décidèrent de redéfinir la légitimité de leur établissement en rédigeant et signant le *Mayflower Compact*. Le sociologue français P. d'Iribarne (177), dans une étude comparative de trois entreprises (française, américaine, hollandaise), retrouve la marque de ce contrat social dans le fonctionnement de l'usine qu'il a étudiée sur la côte Est des États-Unis. Il s'appuie sur Tocqueville, dont les textes, dit-il, « *constituent une référence de la plupart des auteurs américains et préfigurent étonnement le monde d'une usine américaine d'aujourd'hui. On y trouve la même manière de privilégier les échanges entre égaux, la même combinaison de procédures raffinées, de références morales et de pressions des mœurs* ». L'objectif était déjà, et demeure encore, de concilier liberté et équité (*free and fair*), termes autour desquels s'articule l'opposition évoquée par M<sup>me</sup> Diamantopoulou dans son discours prononcé à Bruxelles pour expliquer devant la Chambre de commerce américaine l'enjeu de la CSR : concilier liberté de l'entreprise et équité dans la société.

## L'éthique protestante et Max Weber

Les thèses de Weber (322) ont été exposées en plusieurs publications entre 1906 et 1920 : des textes qui ont donné lieu à bien des malentendus. Il s'agissait de répondre à une énigme classique de l'histoire économique, où se mêlent naissance du capitalisme et révolution industrielle en Occident.

Paradoxalement, cet enchaînement trouve son origine dans une morale ascétique, fondée sur une spiritualité de nature mystique : la prédestination, longue tradition de la théologie chrétienne depuis saint Augustin notamment, fortement repensée par Luther et Calvin. La Réforme transfère la quête du salut du monastère dans l'activité professionnelle, comme l'analyse P. Bouretz (40) : « *Privé du prédicateur qui lui indiquerait le chemin, des sacrements qui rachètent et effacent les fautes... mis*

*en face d'un Dieu qui ne peut être ni influencé, ni compris... c'est le sentiment d'une angoisse qui marque le fond de son expérience.* » Le puritain répond à cette angoisse en modifiant son attitude à l'égard de l'activité professionnelle. Ici s'opère le passage de l'ascétisme mystique à un « esprit du capitalisme », une certaine conception du travail et du gain qui deviennent par là même une obligation morale ou un devoir, dès lors indissociables de la profession : à la fois appel, vocation et activité (trois notions contenues dans le terme allemand *Beruf*). À partir de ce noyau d'une spiritualité métamorphosée en un ensemble de règles et de pratiques professionnelles, s'enchaînent les définitions du profit, de l'accumulation et des échanges rationnels (la bourse). Ce sont ces phénomènes qui caractérisent « *l'apparition du capitalisme d'entreprise bourgeois avec une organisation de travail libre* ». Telle est pour Weber la spécificité du capitalisme qui va de pair avec l'existence d'un prolétariat et celle d'une organisation rationnelle du travail, c'est-à-dire l'entreprise au sens moderne de ce terme.

Les polémiques autour de ces thèses ont été vives, et Weber s'est appliqué à répondre avec précision et véhémence, renvoyant ainsi à la complexité des causes tant en histoire qu'en sociologie. Notre propos est de rappeler ici en quoi les textes portant les sectes protestantes américaines s'appuient directement sur des matériaux rapportés de son voyage aux États-Unis. Les auteurs américains ont puisé dans les concepts constitutifs de « *l'esprit du capitalisme des origines* » toutes sortes de références : vocation, implication dans le devoir professionnel, vie ascétique et vertueuse, épargne plutôt que consommation, rationalisation du travail, individualisme, etc. Le caractère américain de cet ensemble étant évoqué dans la figure de B. Franklin. Weber montre comment l'identité des préceptes imposés au fidèle et celles de la formule traditionnelle du commerce « *Honesty is the best policy* » constitue une condition préalable à l'obtention du crédit ou même des fonctions stratégiques : « *Dans les conseils de surveillance, directeur, promoteur, contremaître, comme dans tous les postes de confiance importants de l'appareil capitaliste, c'est un sectaire de cette nature qui est préféré.* »

Pourtant, ces thèses ne sont pas « paroles d'évangile » pour tous les historiens du capitalisme, encore moins pour ceux du puritanisme. P. Miller et T.H. Johnson (228), par exemple, démontrent que « *le puritanisme des origines ne fut nullement favorable au business* » et que, à l'inverse, le développement du capitalisme a provoqué la « *décadence religieuse* ».

On a pu qualifier d'anti-humaniste cette éthique qui, si elle fait l'éloge de la vertu, donne, *a contrario*, la justification de la pauvreté (paresse, frivolité...) : la charité contrarie la nécessaire réforme du caractère. Pas de pitié pour les pauvres, car on ne tombe pas dans la pauvreté par infortune, mais par des fautes morales condamnables. Du mauvais usage des bons auteurs : dans les querelles qui l'ont opposé à ses critiques, Weber demandait que l'on discerne les origines, le moment où il écrivait et le futur. Le cocktail Calvin, Quakers, Franklin plus Weber, s'il n'est jamais oublié, ne constitue

pourtant pas la recette d'un capitalisme hypocrite qui pourrait ainsi se définir comme moral, par la vertu de ses origines<sup>5</sup>.

## L'ENTREPRISE DES BUSINESSMEN

L'histoire de l'entreprise au XIX<sup>e</sup> siècle va renforcer, différencier, voire métamorphoser et inverser les composantes de l'éthique protestante. Le puritain des origines est considéré comme un « *athlète moral* » (252) qui réunissait rigorisme, individualisme, confiance en soi, pratiques rationnelles et professionnalisme. Pour aller des pères pèlerins aux « *Yankees* », il faut passer par la conquête : « *L'esprit de la frontière transforme le caractère des américains qui deviennent alors plus absorbés par le business et le profit que par le salut et la religion.* » (191). La frontière est une réalité géographique et historique, aussitôt transformée en un mythe qui se déplace dans l'espace et dans le temps, se répercutant aussi sur la morale qui y gagne de la « *rudesse* »<sup>6</sup>. C'est ainsi que des *frontiersmen* naissent les *robber barons* (185) (barons pillards), c'est-à-dire les grands noms du capitalisme américain (l'équivalent des « deux cents familles », en France). Par exemple, Rockefeller, Carnegie, Gould, Morgan : pétrole, acier, chemin de fer, banques. Des héros ambigus qui, en un demi-siècle, ont fait des États-Unis la première puissance économique mondiale. À la fois *self-made-men* (pour certains d'entre eux), *supermen* et cow-boys du capitalisme, ils concentrent des fortunes accumulées en des temps records, au prix d'un usage constant de la corruption et d'une mise en coupe rangée de l'État fédéral. Telle est la figure du *business* en son sens le plus américain !

S. Klein (191) retrace les paradoxales références morales de ces fondateurs d'empire. Au cocktail déjà épicé de l'esprit protestant et des violences de la conquête se sont ajoutés les idées de C. Darwin et de H. Spencer : l'apologie du « *struggle for life* ». C'est une gamme singulière de valeurs – de l'ascétisme à l'amoralisme, voire l'immoralisme de l'opresseur –, différentes mais interdépendantes. Ainsi, Carnegie avait hérité de son père, Écossais pauvre et anarchisant, un discours favorable aux syndicats et à la justice sociale : c'est dans le sang qu'il réprimera les grèves. Tous ces « barons » se réclament d'A. Smith, mais leurs batailles sont celles de la jungle, plutôt que la concurrence réglée selon les lois d'un marché civilisé. De sorte que l'on serait tenté de suivre la thèse soutenue par M. Debouzy (87), thèse selon laquelle ces postures éthiques ne seraient que des supercheries érudites bâties par des historiens américains, chantres du *business*. M. Saussois<sup>7</sup>, qui s'appuie notamment sur les travaux de A.D. Chandler, y

5. Ce qui ne veut pas dire que les concepts weberiens soient étrangers à la *Business Ethics*, même si cette référence n'est pas fréquente. C'est plutôt à travers T. Parsons, traducteur de Weber, que s'opère l'influence de celui-ci sur les auteurs.

6. La frontière, c'est aussi la conquête de l'Ouest, qualifiée officiellement par les institutions internationales d'« ethnocide ». Pour une vision moins apologétique, cf. H. Zinn (331).

7. In R. de Sainseaulieu (280) et A.D. Chandler (65).

trouve « *l'invention d'une forme* », précisément celle de l'entreprise moderne. Retenons deux caractères qui peuvent suggérer une réalité sociale et morale complexe :

- ces pillards ont donné leur nom aux plus grandes fondations. À ce titre, ils furent fondateurs et maîtres des universités américaines, de sorte que l'on a pu les accuser aussi d'avoir façonné, à leur service, la science historique elle-même. Cette idée, qui ne manque pas de vraisemblance, est pourtant inexacte. En effet, les auteurs les plus virulents<sup>8</sup> à l'encontre de ces fondateurs enseignent dans les universités fondées par ces « barons »... C'est ce que souligne notamment l'économiste J.B. DeLong (92) dans un texte consacré aux concentrations de fortune dans l'histoire américaine ;
- la politique philanthropique ainsi inaugurée s'est heurtée à une vive opposition, visant la domination que ces barons tentaient d'instaurer en des domaines relevant de l'intérêt public, de sorte que S. Klein y voit une préfiguration des attaques de M. Friedman contre la CSR.

Nous retiendrons la sagesse d'A. de Tocqueville : « *Je ne crois pas, à tout prendre, qu'il y ait plus d'égoïsme parmi nous qu'en Amérique ; la seule différence est que là il est éclairé, et qu'ici il ne l'est point.* » (308)

## LA CSR : UNE NAISSANCE AMBIGUË (1932-1953)

Le *Sherman Antitrust Act* de 1890 marque la première défaite politique des féodalités industrielles : les procédures menées avec vigueur par le président T. Roosevelt ont abouti au démantèlement, par jugement de la cour suprême de 1911, de la Standard Oil de Rockefeller. La Grande Dépression, en 1929, a conduit à une mise en cause des dogmes antérieurs, qui est confirmée en 1932 avec la publication de l'ouvrage de Berle & Means (24), *The Modern Corporation and Private Property*. Ce livre allait être considéré, notamment par E. M. Epstein (372), l'un des fondateurs de l'International Association for Business & Society, comme la « *clé intellectuelle* » ouvrant le champ propre de la *Business Ethics*. Selon lui, Berle & Means posent les questions fondatrices mettant en lumière le lien entre management, éthique et *business*, conséquences de l'instauration du pouvoir du management, distinct du droit de propriété des actionnaires dans les firmes modernes.

### L'ÉVOLUTION DU CAPITALISME

Pour les sociologues français L. Boltanski et E. Chiapello (34) l'ouvrage de Berle & Means a marqué l'entrée dans une deuxième étape historique de l'esprit du capitalisme, celle des managers : « *Nous savons depuis les travaux de Berle & Means (1932) que, si le comportement des directeurs n'est pas forcément de maximiser les intérêts des actionnaires, tout au*

8. Voir T. Veblen (312).

*moins se comportent-ils eux-mêmes de manière à leur servir une rémunération satisfaisante, à défaut de la rémunération maximale* ». Ces auteurs distinguent ainsi les étapes historiques de l'esprit du capitalisme : après la phase initiale décrite par Weber, l'étape du bourgeois (patrimoine, paternalisme, moralisme), celle des managers. Les auteurs américains de référence pour cette phase vont de Merle & Means à Galbraith et Chandler.

Les répercussions françaises sont, dans l'analyse des deux sociologues, bien illustrées par J.-J. Servan-Schreiber, pour le défi américain, et O. Gélienier pour ce qui est de l'éthique des affaires.

On peut ainsi mettre en lumière des points de repères communs entre « esprit du capitalisme » et CSR, plutôt qu'avec la *Business Ethics*. D'autant que leur travail s'appuie sur un corpus français, où l'éthique des affaires ne traduit en rien la démarche américaine, puis mondiale de la *Business Ethics*, couplée au développement durable.

La notion de responsabilité naît donc dans les équivoques, voire les contradictions des liaisons du *business* avec l'éthique : contrôler et limiter le droit de propriété par des obligations relevant de l'ordre public ou, au contraire, utiliser l'éthique pour se mettre à l'abri de la loi. Nous sommes en 1932 : les discours de l'époque ne relèvent pas d'exercices rhétoriques gratuits pour professeurs inconscients des réalités sociales. Concentration de richesses face à la misère : dès l'origine, au sein des universités américaines, les réponses proposées à ces questions ont été antagonistes. Apparaît en filigrane une alliance entre certains universitaires et les managers formés dans les universités qui veulent imposer des normes, au sein de l'entreprise par la référence explicitée à des valeurs et des modes de fonctionnement qui échappent à un arbitraire des actionnaires (15, 196). Le magazine *Fortune* publie, en 1946, le premier sondage concernant la conscience sociale et la responsabilité des conséquences des actes : 93,5 % des *businessmen* consultés déclaraient accepter cette responsabilité... Néanmoins, quelque quarante années plus tard :

- 55 % des Américains considéraient les responsables des grandes firmes comme malhonnêtes ;
- 60 % des Américains pensaient qu'ils étaient en mesure de commettre délits et crimes à l'abri des lois ;
- 25 % des dirigeants estimaient que le respect de l'éthique était un obstacle à la réussite professionnelle (2).

La transformation de la taille des firmes et des processus industriels, la bureaucratisation et l'insécurité économique suscitent une vague de critiques structurées à l'encontre du *big business*, à travers la description du pouvoir exercé : incitation au sentiment d'appartenance à la firme, naissance du conformisme, émergence de la « *personnalité formée par le marketing* » (E. Fromm, 144). À ce nouveau visage du *business* W.H. Whyte (326) opposera une éthique sociale.

En 1953, H.R. Bowen (45), le « père » de la CSR, explique comment quelques centaines de grandes firmes « *constituent les véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points* ». Un constat qui n'a pas vieilli,

d'autant que, selon son auteur, la CSR ne saurait être la panacée : elle pourra au moins servir de guide dans le *business* du futur. Voilà, pour la CSR, un père modeste et lucide. Cette première phase est retracée par M. Heald (166).

## LE POUVOIR DANS ET DE L'ENTREPRISE (1956-1970)

### Responsabilité des managers contre liberté du profit

Entre les années 1930 et 1950, les *businessmen* se sont scindés en deux catégories – celle des actionnaires et celle des managers –, pour lesquelles la CSR est devenue un enjeu de pouvoir. En 1956 est proclamé le « *nouveau credo* » (301) :

- remplacer les théories classiques, selon lesquelles le *business* n'a d'autre responsabilité sociale que de gagner de l'argent pour les actionnaires ;
- établir que les managers ne sont pas simplement responsables à l'égard des actionnaires, mais qu'ils doivent aussi arbitrer avec justice et équité entre les prétentions légitimes des consommateurs, des employés, des fournisseurs, du public en général, au même titre qu'à l'égard des actionnaires ;
- assumer les responsabilités éthiques et plus généralement qualitatives qui sont « *moins faciles que la maîtrise de la Bottom Line* (dernière ligne du bilan, c'est-à-dire le résultat de l'entreprise) ».

Ce credo va diviser Harvard, et T. Levitt (213) contre-attaque dès 1958 : « *Les déclarations relatives à la Responsabilité Sociale des grandes sociétés déferlent avec une telle abondance qu'elles n'arrivent même plus à figurer en bonne place dans la presse [...]* Presque tous pensent ce qu'ils disent ! La dévotion pour l'intérêt public se répercute comme un écho à travers les couches supérieures du personnel des grandes entreprises. »

La question ainsi posée place la CSR au cœur d'un débat idéologico-politique où vont intervenir des auteurs, dont l'audience dépasse les frontières des États-Unis. Avec l'étude de J.K. Galbraith (147), l'approche change de nature : « *Ce sont les impératifs de la technologie et de l'organisation et non les conceptions idéologiques qui déterminent la forme de la société économique.* » Au moment de la publication, Galbraith est très populaire, et, sur les campus américains, les étudiants demandent à « *voir et écouter trois hommes : Che Guevara, Bob Dylan et J.K. Galbraith* » (504). Lors d'un voyage en France, il est accueilli, entre autres, par P. Mendès France, M. Rocard, M. Albert, Jean Daniel et R. Garaudy, au club du *Nouvel Observateur*.

Galbraith ironise à propos des textes de Levitt, « *seuls les naïfs invétérés ont été dupes* », mais son propos demeure ambigu : « *On aurait tort de récuser les affirmations de responsabilité sociale car elles reflètent la réalité sous-jacente qui est que les grandes entreprises modernes ont le pouvoir de façonner la société.* »

## La mise en question du pouvoir des « méga-corporations » et de leurs marques

Cette ambiguïté renvoie aux trois fronts sur lesquels se déploient désormais les réflexions théoriques, mais aussi les décisions stratégiques des firmes, lorsqu'on parle de CSR :

- un moyen de lutte pour le pouvoir dans la firme, engagée par les managers contre les actionnaires. Sur ce point, P.A. Samuelson (283) rejoint Galbraith, en soutenant que ce sont les méthodes de gestion (management) qui permettent l'innovation : « *De nos jours, une grande firme non seulement peut s'engager dans la responsabilité sociale, mais il serait stupide pour elle de ne pas tenter de le faire au mieux.* » ;
- la CSR est une conséquence, selon P.I. Blumberg (31,32), de l'apparition des méga-corporations, ce qui pose la question de l'existence et de la légitimité de leur pouvoir dans une société démocratique. P. Drucker (368) commentait les avatars de la CSR, depuis 1954, en tentant de rendre compatibles les notions de profitabilité et de responsabilité. « *Ce qui caractérise la CSR, c'est d'appivoiser le dragon, cela veut dire : retourner un problème social en une opportunité économique, un bénéfice, une capacité productive, une compétence humaine, un job bien payé, une richesse.* » ;
- ce pouvoir s'exerce sur les consommateurs au moyen de ce que Galbraith nomme la « *filière inversée* », par laquelle « *la grande organisation... tend à contrôler les marchés qu'elle est supposée servir et, à travers eux, à assujettir le consommateur aux besoins qui sont les siens* ». Cette analyse fonde la problématique des marques, ou de leur refus, emblème du rejet de la société de consommation dans les années 1960, de la lutte contre la tyrannie des marques, telle que la présente N. Klein (190).

Malgré le climat du MacCarthysme et de la Guerre froide, les firmes américaines ne sont ménagées ni par la presse, ni par le Congrès, comme le constate J. Glover (152), qui a établi une typologie des attaques à partir des arguments utilisés : économiques, sociaux ou éthiques. L'un des premiers à prendre conscience des effets dévastateurs de ces campagnes sur l'opinion publique fut Sloan, P-DG de General Motors, soutenu en 1969 par Henry Ford II, lors d'un discours prononcé à Harvard Business School : « *Les termes du contrat entre l'industrie et la société sont transformés... Maintenant, nous devons reconnaître nos obligations envers le public, y compris les personnes avec lesquelles nous ne sommes pas liés par des transactions commerciales*<sup>9</sup>. » Ce qui ne signifie pas que l'on soit sorti de l'ambiguïté initiale : « *Nous avons compris que, si nous ne gérons pas notre entreprise dans l'intérêt du public, celui-ci se vengerait certainement en nous imposant des réglementations et des lois restrictives.* », reconnaît R. Linden, ancien président de Dow Chemical<sup>10</sup>.

Peu de temps après, en 1970, M. Friedman publie, dans le *New York Times Magazine*, un article incisif, qui sonne comme un rappel à l'ordre de la théorie du « *laisser-*

9. Cité par T. Donaldson (98).

10. Cité par A. Stark (498).

faire » : « la responsabilité sociale du business est d'accroître ses profits. » Les élucubrations des universitaires pénétraient dans la gestion des firmes... Et le décès de trois jeunes femmes brûlées vives par suite de l'explosion de leur Ford Pinto, en 1978, allait s'imposer comme une image du « cynisme du business » : « À l'acquittement du tribunal pénal répond la condamnation du tribunal de l'opinion publique. » (22). En 1977, A.D. Chandler (64) achève un travail historique, *The Visible Hand*<sup>11</sup>, concernant l'évolution du rôle de l'entreprise moderne, laquelle s'est substituée aux mécanismes du marché dans l'organisation des activités économiques et la répartition des ressources

#### CSR ET NOUVELLES DÉFINITIONS DU RÔLE DE L'ENTREPRISE

En schématisant le propos à l'excès, l'aboutissement du travail opéré dès 1932 conduit à distinguer au moins cinq conceptions différentes de l'entreprise de la fin des années 1970 :

- la thèse ultra libérale, se référant, à tort ou à raison, à la métaphore d'A. Smith<sup>12</sup>, ➡ c'est en recherchant la maximisation du profit pour ses actionnaires que la firme contribue au bien commun de la société, par la vertu de la main invisible du marché ;
- la thèse keynésienne (inspirée de la politique du *New Deal* et du Parti démocrate) ➡ le marché ne peut assurer le bien commun sans intervention de la main visible de l'État ;
- une interprétation de la responsabilité des managers, purs mandataires des actionnaires, qui, selon l'adage « *ethics pays* », ont pour fonction d'utiliser l'éthique dans le sens de la maximisation du profit pour éviter l'intervention de l'État (lois, règlements, contrôles, fiscalité excessive) ;
- une interprétation inverse de la responsabilité des managers investis du pouvoir de décision mais soumis à des valeurs ou à des normes relevant soit de l'intérêt de l'entreprise (et pas seulement des actionnaires), soit de l'intérêt général de la communauté et / ou de la société ;
- l'investissement éthique, revendication d'exigences morales, proclamés par certains groupes d'actionnaires, qui retourneront les armes de la gouvernance inventée par les libéraux au service du profit des actionnaires...

L'histoire américaine de la CSR se présente comme une réflexion sur les transformations de la nature de l'entreprise et de sa place dans la société. Ce travail, œuvre commune aux universitaires et aux managers, s'inscrit dans les affrontements idéologiques qui ont culminé avec deux crises : l'effondrement boursier et économique de 1929-1930, puis le mouvement culturel contestataire de 1968. La notion de CSR, née lors de la première crise, n'a pas été conçue en termes philosophiques, mais est apparue dans des ouvrages qui traitaient de la légitimité et de l'usage des pouvoirs dans l'entreprise. Ces

11. La plupart des termes tels que « *main invisible* », « *bien commun* », « *Keynesien* », etc., renvoient à des notions économiques ou philosophiques (par exemple, l'utilitarisme), dont l'emploi est ici indicatif et réduit à un usage commun, parfois éloigné de leur signification initiale.

12. Question, connue en particulier sous l'appellation de « *Das A. Smith Problem* », qui ne sera pas abordée ici.

travaux relevaient de disciplines comme le droit, l'histoire de l'entreprise, l'économie, les théories des organisations. À l'issue de cette période, la CSR traduit l'hétérogénéité des conceptions de l'entreprise quand s'annonce la mondialisation.

Entre 1960 et 1980 s'opère un constat, celui du pouvoir exercé par les entreprises sur la société, du fait de l'accroissement sans limite de la taille des multinationales. Ce lien s'exprime dans la *Loi de Fer de la Responsabilité* de K. Davis<sup>13</sup> : « *La responsabilité sociale des businessmen doit être proportionnelle à leur pouvoir social.* » Ainsi la *Business Ethics* se trouve-t-elle liée à un « *mouvement social* », dont le but est de « *réconcilier les entreprises avec autre chose que la seule dernière ligne de leur bilan* » (22), comme l'affirme M. Hoffman<sup>14</sup>.

En partant d'une idée plutôt obscure, Davis a tenté toutefois de construire la CSR comme un ensemble de finalités à l'égard de l'entreprise elle-même (profit de long terme) et d'obligations envers la société. Réconciliation ou obligation ? Voici l'objet de la *Business Ethics* définie comme interrogation morale, qui ouvre aux auteurs une gamme de positions entre réalisme cynique et exigence stricte :

- « *Il est tentant d'affirmer que les firmes fonctionnent... comme des institutions amORALES mais qu'elles découvrent leurs obligations morales quand les pressions publiques et légales deviennent des menaces suffisantes.* », constate S. Klein (191) ;
- « *Avec le pouvoir que détiennent aujourd'hui les firmes, elles ne sauraient être à côté de la morale mais, au contraire, au centre du discours éthique [...] Nous sommes dans un univers corporate : il est crucial de comprendre les implications de ce fait [...] qui constitue une récusation des "partisans de la liberté" sans la contrepartie de la responsabilité.* », constate P. French<sup>15</sup>.

## LA BUSINESS ETHICS

### Émergence d'une nouvelle discipline

Au début des années 1970, dans les firmes comme dans les *Business Schools*, nul ne pouvait plus ignorer les conflits développés autour de la dimension éthique dans le management. L'intervention de la Commission for Economic Development, qui réunit en son sein des enseignants et des professionnels, inaugure le processus d'institutionnalisation du concept de CSR, en 1971. Son rapport, *Social Responsibilities of Business*

13. Analysé par A.B. Carroll (352) ; voir aussi les articles de K. Davis entre 1960 et 1973 (360-362).

14. Professeur de philosophie, directeur du centre de Business Ethics de Bentley, membre du comité de rédaction du *Journal of Business Ethics*.

15. Quand French (142) cite des catastrophes industrielles, c'est en désignant comme « *criminels* » les managers qui ont pris ou non les décisions, à partir de l'analyse de notes et de courriers préparatoires aux décisions, ainsi que les partisans de la « *liberté sans responsabilité* ».

*Corporation*, s'appuie sur les mouvements sociaux de 1968 (environnement, sécurité des travailleurs et des consommateurs) et ambitionne de « *transformer le contrat social qui établit le lien entre le business et la société* ». Ainsi, comme le montre une enquête de 1970, émerge l'idée de subordination de la conduite de l'entreprise aux valeurs de la société, à la qualité de la vie des Américains.

Le Bentley College a publié une brochure (22) qui retrace la création et l'histoire de son Center for Business Ethics (1976-1996). Les phrases de Levitt pesaient dans l'esprit d'Hoffman, fondateur du centre, car elles donnaient une justification à la transgression morale, autorisant une exhibition publique de la part des multinationales américaines qui se vantaient de pratiques délictueuses sans encourir de sanctions. Si comme Lewitt on assimile la concurrence à la guerre, l'audace ne suffit plus : l'entreprise « vertueuse » est celle qui a le courage d'agir « sans moralité ». Être licencieux n'est plus une dérogation exceptionnelle, mais une obligation universelle pour vaincre. Ainsi, le Watergate<sup>16</sup> a été perçu comme la transcription politique d'un « *renversement de valeur* », qui avait un temps conféré à l'impunité la qualité paradoxale de valeur supérieure de la société américaine. En réaction, la *Business Ethics* exprime ce que ressent la société : que les puissants ne soient pas exonérés des lois que l'État applique à tous : « *Ce n'est pas une pure coïncidence que la naissance de la Business Ethics en tant que discipline académique indépendante puisse être datée de l'affaire du Watergate et du procès qui en ait résulté.* »

Néanmoins, catastrophes industrielles, consumérisme, critiques de la société de consommation, en particulier H. Marcuse (220), sont présentés comme « les racines » de la *Business Ethics*.

Lorsque Hoffman demanda, en 1976, la première subvention pour la création d'un centre interdisciplinaire de *Business Ethics* au National Endowment for Humanities, on lui répondit qu'il n'existait pas de précédent : « *Le lendemain il était à Washington pour expliquer de quoi il s'agissait... et, au printemps 1977, une centaine d'étudiants commençaient à suivre les cours.* » (22).

Des initiatives semblables se multiplient, tel le Minnesota Center for Corporate Social Responsibility. Ce petit groupe de P-DG démarre avec un projet pilote en 1977, s'associe en 1988 avec l'Université Saint-Thomas pour réunir finalement plus de 3 000 membres, 200 multinationales : le projet pilote constituera, en 1994, la base des « *Caux Principles of Business* », <sup>17</sup> étape importante dans l'engagement des multinationales sur le front des droits humains. Il s'agit d'un groupe de pression informel, créé en 1986 dans un village suisse par des *senior executives* de firmes américaines, européennes et japonaises : Canon, Chase Manhattan Bank, Prudential insurance, Mitsubishi, Toshiba, Procter & Gamble, Nissan, Philips, Shock, Ambrosetti, Medtronic, Royal Dutch Petroleum.

16. La référence est présente dans la plupart des ouvrages (cf. Al Gini, 2).

17. Site : <http://www.cauxroundtable.org/history.htm> Voir aussi K. Goodpaster (156).

Dans les années qui suivent, ce type d'enseignement se répand au sein des *Business Schools* et des universités. Des associations et revues spécialisées se créent, philosophes et sociologues interviennent dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces recherches et enseignements. Ainsi émerge une discipline qui rapidement revendique son autonomie. Entre 1976 et 1980 paraissent quelque 600 ouvrages et 2 000 articles, tandis que 75 % des entreprises du classement *Fortune 500* ont publié leur code éthique (plus de la moitié l'a établi avant 1975, et l'actualise régulièrement, 30).

Hoffman et Moore (172) publient en 1984 une anthologie, mise à jour régulièrement, où l'on trouve des signatures illustrant clairement en quoi la *Business Ethics* est un espace de réflexion et de débat, destiné aux étudiants, chercheurs, enseignants et...managers. Parmi les auteurs réunis, citons quelques noms connus en France – J. Rawls, R. Nozick, M. Friedman, R. Nader, J.K. Galbraith, F.A. von Hayeck, etc. – pour illustrer la diversité des disciplines et des appartenances idéologiques.

Les questions traitées (salariés, consommateurs, environnement, multinationales dans le tiers-monde) recourent la « *matrice des champs* » proposés en 2001 par CSR Europe... Ces mêmes sujets sont débattus lors de colloques où se rencontrent les managers des plus importantes multinationales avec les auteurs les plus renommés dans l'ensemble des disciplines auxquelles la *Business Ethics* a fait appel pour se constituer (philosophes, sociologues, économistes, juristes). En 1990, selon une étude de W.A. Kahn (412) les pionniers de la *Business Ethics* considèrent que, en une vingtaine d'années, leur champ académique s'est défini, même si des questions de frontières et de recoupement avec des disciplines mitoyennes restent en litige.

La *Business Ethics* s'est peu à peu déployée en un ensemble de réalités sociales hétérogènes :

- enseignement (*Business Schools*, mais aussi philosophie, sciences sociales, économie, droit) ;
- publications dans des revues de management<sup>18</sup>, des revues spécialisées telles que *Business Ethics Quarterly*, *Business & Society*, *Journal of Business Ethics* ;
- travaux réalisés dans le cadre de réseaux d'entreprises (Conference Board, BSR, etc.) ;
- lancement de réseaux, comme le CERES, réunissant chercheurs, entreprises, associations de consommateurs, ONG, etc.
- naissance d'une nouvelle profession en 1980 avec les premières formations spécialisées en « *Ethics Officer, dont l'organisation professionnelle (Ethics Officer Association) est créée en 1990, date où l'on estime que cette fonction existe dans 40 % des Major Companies* ».

18. Les trois principales : *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *California Management Review*.

## Peut-on appliquer la philosophie ?

La *Business Ethics* étant définie comme l'un des domaines de la philosophie appliquée (à côté de la bioéthique, par exemple), le parcours des questions (ou dilemmes) tels qu'ils se posent concrètement dans l'entreprise, est précédé d'une démarche philosophique, sauf dans les recueils d'études de cas ou les anthologies. Par opposition aux théories du fondement rationnel, la *Business Ethics* est une éthique appliquée, dont le champ est défini par « l'intersection de l'éthique et du business » (27).

Comment une telle application est-elle concevable ? Affaires et morale, entreprise et responsabilité sociale ne seraient-elles pas plutôt dans la position de deux parallèles dont la définition géométrique exclue l'intersection ? L'opinion courante selon laquelle le *business* ne saurait être que *as usual* se trouverait ainsi rationnellement fondée. Le cynisme du *business* justifié. Les ultra-libéraux, comme les adversaires irréductibles du capitalisme et de la mondialisation, seraient confortés dans leur refus commun d'une *Business Ethics* condamnée à une triste alternative :

- naïveté de philosophes toujours dupés et complices involontaires ;
- ou alors, et ce serait le pire, hypocrisie, duplicité moralisante d'innombrables manipulateurs, artisans cyniques de ces notions idéologiques dont le capitalisme a toujours besoin pour légitimer les méfaits de son action ?

Une véritable morale, cela signifierait une éthique qui ne soit pas un abus de langage, une fausse réponse aux adversaires du capitalisme. Tel est l'ambitieux programme qui apparaît dans les ouvrages du début des années 1980. Ainsi, la singularité de la *Business Ethics* réside dans le pragmatisme avec lequel est traité le « comment » :

- que faut-il faire et comment le faire ?
- que doivent décider les acteurs (dirigeants, cadres, salariés, syndicalistes) et comment doivent-ils agir, afin d'ériger les principes en conduites ?

Une chose est de définir la responsabilité comme étant l'intérêt à long terme de l'entreprise, bien autre chose est de traduire ce principe dans la réalité, d'en persuader tous les échelons de la hiérarchie, de fournir aux décideurs et sous-traitants, à tous les niveaux, sur tous les continents, quels que soient les cultures locales, les moyens de prendre et d'appliquer les bonnes décisions. Que faire face aux dilemmes classiques de la casuistique, quand il n'existe de choix qu'entre des maux ou quand le choix du bien met en péril l'entreprise ?

Le propre de la *Business Ethics* est d'abord, en qualité d'éthique appliquée, de construire des réponses qui établissent des liens entre les principes, les pratiques, les organisations, les codifications, voire les normes. Cet impératif donne leur sens :

- aux travaux de type managérial qui mobilisent les ressources du marketing et des sciences sociales en utilisant le langage du profit, les théories des organisations ou du leadership pour définir les systèmes de mise en œuvre effective des préceptes (éthiques ou environnementaux) dans les choix et les fonctionnements de l'entreprise ;
- à un ensemble d'études théoriques et empiriques, plus ou moins systématisées en modèles, pour rendre compte et guider la gestion des relations complexes des diffé-

rents partenaires au sein de l'entreprise (actionnaires, salariés, managers, *ethics officers*) ainsi que la maîtrise de l'ensemble des relations entre la firme, ses sous-traitants, ses partenaires (ONG, organisations internationales ; etc.).

Pour s'imposer la *Business Ethics* devait surmonter le relativisme moral de l'époque, qui prive l'éthique appliquée de toute autorité, réduit la philosophie à n'être plus « *qu'une conversation entre philosophes* » alors que son ambition devrait être « *d'avoir une influence dans le monde* », (22). comme le suggère Hoffman<sup>19</sup>.

Dès 1990, S. Auroux (12) soulignait la parenté entre la *Business Ethics*, en tant qu'éthique appliquée avec une pensée anglo-saxonne qui autorise une sorte d'autonomie logique des cas particuliers en une sorte de casuistique moderne, de sorte que, selon lui, ce n'est pas un hasard que cette discipline soit née aux États-Unis. Le commentaire d'Auroux est l'un des textes les plus incisifs qui aient été écrit, quant au sens philosophique et aux interrogations liées à l'existence d'une *Business Ethic* :

- casuistique renvoie à une tradition jésuite<sup>20</sup>, s'opposant à Port-Royal, et dont Pascal a fait la satire ;
- moderne renvoie à l'idée anglo-saxonne, notamment formalisée par R.M. Hare pour l'éthique appliquée : le principe d'empiricité, c'est-à-dire la capacité d'explication et de prédiction. On teste la validité d'une théorie par son aptitude à résoudre les problèmes effectifs, plutôt que par la considération de sa conformité à des principes.

## LA CSR : UN IMPÉRATIF DE DÉFENSE FACE À DES STAKEHOLDERS OFFENSIFS

Aux polémiques succède le travail des chercheurs. La collaboration entre managers et universitaires se renforce autour de la CSR en trois directions :

- une meilleure connaissance des exigences de la société à l'égard des entreprises ;
- une claire identification, voire une anticipation des conflits potentiels ;
- une intégration (dans les processus opératoires du management) des réponses de l'entreprise aux attaques dont elle est la cible.

La recherche s'oriente vers des modèles (16, 351) destinés à intégrer la multiplicité des paramètres que réunit la CSR, au fur et à mesure de l'approfondissement de la notion et

---

19. Cette question est récurrente, cf. J.L. Fabiani (131).

20. L'identité jésuite est indiquée dans la désignation de collèges ou d'universités, ou revendiquée par 28 collèges ou universités. La Society of Business Ethics a pour siège « Loyola University of Chicago, Chicago's Jesuit University », qui publie la revue *Business Ethics Quarterly*. Dans le cadre de l'International Society for Business & Economic Ethics, l'approche jésuite est confrontée avec d'autres participations (luthériens, méthodistes, etc.). Enfin, la SBE est officiellement liée à l'European Business Ethics Network.

sa mise en œuvre effective dans les firmes<sup>21</sup>. La théorie des *stakeholders* en est un exemple significatif. Cette notion, inexistante avant 1984, s'est répandue bien au-delà des cercles de la *Business Ethics* ou du management.

R.E. Freeman (141) – professeur de *Business Administration*, philosophe de formation – publie en 1984 un ouvrage traitant de *Strategic Management*, à quoi il a ajouté *A Stakeholder Approach* : « tout groupe ou individu qui peut affecter (ou être affecté) par la réalisation des objectifs d'une organisation ».

Dans une interview récente, Freeman<sup>22</sup> se souvient de l'embarras du directeur de la première revue où, en 1978, il avait osé titrer *Management Stakeholder* : il reçut des excuses pour cette erreur de typo, qui désormais, dit-il, fait la couverture du *Wall Street Journal* ! Est-ce le jeu de mot (*share-holder / stock-holder*, actionnaire / porteur de parts, s'opposant à *stake-holder*, porteur d'enjeu) qui a fait la fortune du concept ?

Il n'avait pas imaginé que ce vocable allait s'imposer dans la presse, tout en occupant une position centrale en tant que théorie de management. Il ne se considère pas comme un inventeur, mais comme celui qui a répondu par une théorie au moment propice, c'est-à-dire un besoin partagé par les différents groupes en relation avec le *business*. En 1999, il éclaire ainsi sa démarche (381) : « *Bien que les questions sociales (et sociétales) soient traitées depuis des siècles, elles n'ont acquis leur légitimité dans la littérature managériale que très récemment : depuis une dizaine d'années, l'élévation des exigences éthiques (des individus comme des organisations) et l'accroissement de la concurrence se sont combinés avec l'hyper-activité médiatique, pour créer de graves difficultés de management* ». Ainsi en est-il :

- des atteintes à l'environnement ;
- de la maltraitance des travailleurs ;
- des produits dangereux pour leurs consommateurs ;
- de la prolifération des régulations publiques ;
- de l'accroissement des critères éthiques dans les décisions des investisseurs.

L'objectif de sa théorie est de fournir aux managers, face aux stratégies des *stakeholders*, des politiques dont l'efficacité soit évaluée à partir de modèles et d'études empiriques, encore que, selon lui, la tendance soit à la pléthore des modèles théoriques et à l'insuffisance des études empiriques. Seule, une véritable compréhension des buts des *stakeholders* est efficace : fini les délices de la poudre aux yeux par de bonnes campagnes de communication !

21. D. Votaw (318) P. Sethi (491), Preston & Post (261). Ils tentent de répondre aux objections du type « la CSR est un concept brillant qui signifie quelque chose mais jamais la même chose pour chacun » ou de parler plutôt de « *public responsibility* », car la CSR est d'une « *étendue sans limites* ».

22. World Resources Institute and The Aspen Institute Initiative for Social Innovation through Business. Preparing MBAS for social and environmental stewardship.  
[http://www.beyondgreypinstripes.org/faculty\\_pionner\\_freeman.htm](http://www.beyondgreypinstripes.org/faculty_pionner_freeman.htm)  
[http://www.beyondgreypinstripes.org/faculty\\_pioneer\\_freeman.html](http://www.beyondgreypinstripes.org/faculty_pioneer_freeman.html)

Lipovetski (215), en s'appuyant sur les exemples de Darty, Benetton, Addidas et Levi's, avait résumé ce leurre qui fût très partagé, en particulier en France, dans les années 1990 : « *La stratégie éthique est destinée à enrichir le capital marque[.] dans un temps où les différences produits s'atténuent.[.] Traduite en ces termes, la Business Ethics a un bel avenir devant elle.* »

Avec pareille conception, la France ne brille pas dans les classements où il est question de CSR. Concevoir ainsi la *Business Ethics*, c'était compter sans les effets boomerang, les ONG, bref les *stakeholders*..., ni même les *shareholders*, fonds éthiques et autres formes d'activisme actionnarial. Bien des recettes managériales ont été évaluées par les modèles successifs de différents auteurs, dont Freeman tente, par la théorie des *stakeholders*, une sorte d'examen critique, puis d'intégration opérationnelle.

On citera, à titre d'exemple, la RDAP-scale échelle d'efficacité des types de stratégies, empiriquement testée, de M.B. Clarkson<sup>23</sup> (354) :

- *Réactive* (refus de responsabilité) = échec ;
- *Défensive* (admettre la responsabilité en agissant au minimum) = au dessous du seuil d'efficacité ;
- *Adaptative* (accepter la responsabilité dans une attitude de progression) = seuil d'efficacité ;
- *Proactive* (anticiper la responsabilité par des initiatives de l'entreprise) = au dessus du seuil d'efficacité.

## DE LA STAKEHOLDER THEORY À LA REMISE EN CAUSE DES DROITS ET DU DROIT DE L'ENTREPRISE

### L'irresponsabilité au temps des réseaux

Le risque d'un succès si rapide, pour un concept, est la perte de son identité et, par conséquent, de son sens : la dissolution de sa force théorique autant que de son utilité pratique. Freeman le déplore et approuve la critique de cette profusion d'usages, de définitions, voire de théories et de modèles qui, à force de se vouloir larges et souples, se perdent dans la vacuité, comme l'avaient montré en 1997 R.K. Mitchell, B.R. Agle et D.J. Wood (427) : « *C'est la réalité pratique qui impose de revenir à une définition étroite : il existe en effet des limites aux ressources de l'entreprise, comme au temps, à la capacité d'attention et à la patience des managers dans leur disponibilité à s'occuper des contraintes externes.* »

---

23. Clarkson (1922-1998) est le fondateur du Centre de for Corporate social performance and Ethics, Faculty of Management, University of Toronto. M.B. Clarkson a partagé ses activités entre le *business*, l'université, l'action publique.

Face aux pressions, la tendance des managers est de satisfaire les exigences de ceux qui crient le plus fort ou menacent le plus. Mais satisfaire ces exigences, c'est « donner droit », voire légitimer la demande et son auteur. Le laxisme dans la définition des *stakeholders* conduit, *de facto*, à une loi de la jungle, habilement déguisée en respect des normes sociales : le contraire de l'intention initiale normative de Freeman. Il est donc nécessaire de proposer aux managers les moyens d'apprécier le degré de pertinence de la prétention de chacun à être ou ne pas être un *stakeholder*. Tel est l'objectif de la théorie construite par ces auteurs, au terme d'une démarche ambitieuse :

- recension, analyse du contenu des définitions des *stakeholders* proposés par les différents auteurs de 1963 à 1995 ;
- classement des formes de relations en fonction de trois attributs<sup>24</sup> : *légitimité (normatif)*, *pouvoir et urgence (empiriques)* ;
- construction d'une typologie des *stakeholders* par combinaison de la présence / absence de ces trois attributs.

Ainsi, un *stakeholder* « dépendant » est-il celui qui peut se prévaloir d'exigences légitimes et urgentes, sans disposer d'aucun pouvoir sur l'entreprise, alors qu'un *stakeholder* « dangereux » sera en position de force menaçante, sans légitimité. La tendance spontanée est de satisfaire le dangereux plutôt que le dépendant, mais tel n'est pas forcément l'intérêt de l'entreprise car :

- les attributs (constitutifs des types) sont variables, jamais définitivement acquis ;
- les attributs sont des constructions sociales, non des réalités objectives.

### **Un exemple limite**

Les actionnaires détiennent à la fois la légitimité et le pouvoir : en général, ils n'ont pas à intervenir dans les processus de décisions des managers. Ils entrent dans la catégorie des *stakeholders* latents ou dormants. Mais voici que leurs revenus ou leur capital sont à la baisse : ils deviennent alors des *stakeholders* « absolus » (*definitive*), c'est-à-dire détenant les trois attributs (légitimité, pouvoir, urgence)... Ils sont si « définitifs » qu'ils peuvent changer de managers ! Ainsi, des firmes comme IBM ou Kodak, ont brutalement congédié leurs managers, rappelant ainsi que les actionnaires détenaient le pouvoir en dernière instance, à condition néanmoins de savoir et / ou de pouvoir l'utiliser quand il est encore temps. La réalité économique est toujours potentiellement plus dangereuse qu'on ne l'imagine, comme le montrent les désastres Enron, Worldcom et quelques autres.

Pour sauver leurs intérêts, la justice et la morale, les actionnaires auraient dû se débarrasser des escrocs qui les abusaient avant de couler leur propre entreprise, ruiner leurs actionnaires, licencier leur personnel, discréditer les institutions.

24. Légitimité et pouvoir sont pris au sens que leur donne Weber ; l'autorité étant définie comme l'usage légitime du pouvoir. Dans l'introduction du *Special Research Forum*, Harisson et Freeman (381) indiquent le caractère exceptionnel de ce modèle, au plan théorique et par l'abondance des applications empiriques dont il a fait l'objet.

Freeman avait schématisé sa théorie par la métaphore des rayons de la roue de bicyclette, les managers étant au centre. Mitchell, Agle et Wood proposent d'abandonner ce modèle car les relations entre *stakeholders* et managers constituent un flux sans cesse renouvelé. Mais, au-delà de la fonction du manager, la nature même de l'entreprise est en cause dans ce changement de modèle, affirment C.W. Hills & T.M. Jones (400) : « *Chaque stakeholder est une part du réseau des liens qui ensemble de façon explicite ou implicite, constituent la firme. Cependant... les managers sont le seul groupe de stakeholders qui soient en relation contractuelle avec tous les autres et de ce fait détiennent le contrôle et le pouvoir sur l'appareil qu'est l'entreprise*<sup>25</sup> ». Depuis lors, *quelques grandes faillites*<sup>26</sup> ont montré que la détention de ces pouvoirs ne saurait être un gage de moralité.

La *Corporate Governance* devait assurer la transparence au profit des actionnaires, mais qui, des financiers ou des managers, à travers les théories de la création de valeurs, a contribué le plus aux dérives spéculatives génératrices des pires menaces et injustices ? L'instrumentalisation de l'éthique, quels qu'en soient les instigateurs bénéficiaires, finit toujours par une rupture : c'est dans l'effondrement que s'impose alors le bien-fondé de ce qu'il aurait fallu éviter de faire « avant ».

### Pour une éthique interculturelle

Le panorama actuel d'un capitalisme financier qui délocalise, externalise et dématérialise, tel qu'il est résumé par les auteurs que cite Epstein (372) conduit P. Blumberg (32) à poser la question d'une mutation juridique radicale. Selon lui, « *les principes du droit actuel, sont pour la plupart ceux d'une société agraire archaïque* » mais « *régissent les activités de multinationales qui opèrent à l'échelle de la planète* ». La *Business Ethics* est confrontée à une obligation historique, dont Epstein déclare qu'elle doit en partager la charge avec les managers, les *businessmen* et les politiques : utiliser la force des idées, à partir des concepts de gouvernance et de la théorie des *stakeholders*, pour repenser les « *principes de l'entreprise pour les adapter aux réalités politiques de l'économie globale contemporaine* ». Le combat des « ismes » terminé, les problèmes demeurent. La combinaison du capitalisme fiduciaire avec le « capitalisme cow-boy » conduit notamment à :

- une fluidité des structures des entreprises, génératrice d'une insécurité permanente ;
- une croissance absolue, et inacceptable, du nombre de dépossédés.

25. La redéfinition de l'entreprise ainsi esquissée renvoie à R.M. Cyert. & J.G. March (85). Leurs analyses, behaviouristes, ont nourri les théories des organisations, appliquées par Hill & Jones à l'entreprise dans une théorie de l'action.

26. Ou catastrophes actionnariales pour les petits porteurs, d'Euro-Tunnel au Crédit Lyonnais, pour le contribuable afin de rappeler que les dysfonctionnements ne sont l'apanage ni de Wall Street, ni du capital privé.

### **Le « village planétaire » maîtrise mal son environnement**

Ce constat a induit le projet d'une transformation du mode de production de la *Business Ethics* : par une volonté accrue de la collaboration des universitaires avec les managers et les ONG, et surtout par une internationalisation des travaux. Afin d'éviter le caractère étroitement américain, voire anglo-saxon, de la démarche antérieure, la création d'un cadre interculturel a été proposée. Tels furent les objectifs énoncés en octobre 1996, à Tokyo, lors du premier Congrès mondial de l'International Society for Business, Economics and Ethics (115). Cette dénomination indiquait deux mutations dans la définition de la *Business Ethics* :

- l'adjonction du terme *economics* marque la volonté de trancher<sup>27</sup> entre l'approche parfois restrictive d'une morale de l'entreprise, ou déontologie professionnelle, opposée à une éthique de l'activité économique dans son ensemble<sup>28</sup>, qui inclut les politiques des États, les régulations des marchés par des instances internationales, et une réflexion sur la mise en œuvre des théories contemporaines de la justice dans et entre les peuples (J. Rawls, A. Sen<sup>29</sup>).
- un changement d'échelle qui réponde aux exigences de la globalisation, en considérant désormais les synthèses antérieures, notamment celle de Frederick (139) et de Korff (193), comme des contributions sérieuses mais limitées dans « leur exportabilité », car marquées de leur caractère indigène.

La tâche que se donnait l'ISBEE était la constitution d'un espace mondial de discussion pour la construction d'une éthique à la mesure de la globalisation : « *Le business et l'économie [...] alliées aux technologies nouvelles [...] façonnent de façon croissante la pensée et le comportement des peuples et imprègnent leur marque à des sphères de plus en plus large de la vie humaine. [...] Du coup, cette influence grandissante du business et de l'économie appelle d'urgence des garanties quant à leur right direction* ». Le deuxième Congrès mondial (115), réuni à São Paulo en juillet 2000, a répondu à cette forte ambition, du moins si l'on retient deux critères :

- la mondialisation effective des intervenants, tous les continents étant représentés ;
- les thématiques multiculturelles et pluridisciplinaires des grands maux que répand la mondialisation à l'échelle de la planète, en d'autres termes de ce qui constitue le ressort de la dénonciation et de la mobilisation des mouvements anti-mondialistes.

Un congrès régional s'est tenu à Shanghai en 2002, le prochain congrès mondial est programmé pour 2004, en Australie.

27. La plupart des auteurs avaient opté pour la définition large, dès le début des années 1990 ; par exemple, R.T. de Georges (88) ou J. Boatright (33).

28. « *La citation The business of business is business est déconcertante pour les lecteurs non anglophones, car il s'agit de la fonction d'une organisation qui est de faire du profit, tandis que dans l'expression business cycles, par exemple, on vise une notion à peu près équivalente à l'économie tout entière.* », G. Enderle (115).

29. Compte rendu de l'intervention de Sen et Küng, in *Business Ethics Quarterly*, vol. 7, 1997.

## ENRON : FAILLITE DE L'ÉTHIQUE OU REVANCHE DE LA GOVERNANCE ?

### Mort de la CSR ou boom des cours de *Business Ethics* ?

La « morale des affaires » est omniprésente, outre-Atlantique, dans les préfaces, introductions ou avertissements. Les auteurs préviennent : c'est un oxymore<sup>30</sup> nécessaire ou encore une notion populaire, selon laquelle la nature du *business* est d'être amoral, si ce n'est immoral. Et « *si le cliché perdure*, ironisait Al Gini (2) en 1996, *c'est à cause de la pénurie des évidences qui lui seraient opposables* ». Point donc d'angélisme naïf. L'oxymore ne sera jamais « tranché ». Les cas Enron, Andersen, Worldcom illustrent cette impossibilité. Le coup est rude, on le reconnaît, comme, J. Boatright (339) en qualité de président de la Society for Business Ethics, dans la Newsletter de l'association pour introduire les pages consacrées aux commentaires de ses confrères :

« *Des administrateurs d'Enron à tous les autres, qu'ils soient auditeurs chez Andersen, responsables de la SEC,<sup>31</sup> fonctionnaires de l'État ou fédéraux, analystes financiers, banquiers, agents de change, comptables, hommes de lois, avocats, conseils,[..] tous ont été aveuglés par ces masses d'argent et par de si énormes mais fallacieux succès. Tous ont négligé ou refusé de voir ce qui crève aujourd'hui les yeux. Le roi est nu.* »

Tous sont entraînés dans la chute avec Enron, déplore B. K. Googins<sup>32</sup> au nom du Center for Corporate Citizenship du Boston College qui conduisait une recherche approfondie depuis deux ans sur les bonnes pratiques de six entreprises dont cinq se révèlent excellentes à l'exception d'une, qui est Enron ! Le WBCSD comptait Enron parmi les entreprises exemplaires pour ce qui est de la CSR. De même, Arthur Andersen était depuis longtemps un champion de la morale qui diffusait cette bonne parole jusqu'en France. Joe Berardino, P-DG d'Andersen, est à la fois un « ancien » et membre du Board of Trustees de Fairfield University, de sorte que, pour la discussion du cas, les étudiants ont bénéficié de séance à huis clos avec des anciens venus commenter les positions d'Andersen... Face à la tempête, les *Business Schools* et les universités se sont en effet saisis d'Enron. En attendant des analyses plus globales, Enron est traité comme « le cas du siècle » (433) car, avec ce seul drame du système, les étudiants peuvent parcourir tous les chapitres du manuel. Ainsi, dans la *Newsletter* de la Society of

30. O. Reboul (266) : « *L'oxymore est la plus étrange des figures ; elle consiste à joindre deux termes incompatibles en faisant comme s'ils l'étaient : cette obscure clarté qui tombe des étoiles de Corneille, le soleil noir de Nerval* ». Plus expéditif mais plus incisif : « Un oxymore, une contradiction dans les termes. », Dupuy J.P (109)

31. Securities and Exchange Commission, SEC, créé sous la présidence démocrate (Roosevelt) par le Securities Exchange Act de 1934. La COB résulte d'une ordonnance du 18 septembre 1967.

32. B.K. Googins, *Even good Works Fell in the Enron Scandal*, The Center for corporate Citizenship at Boston College, *more than 300 corporate members across the globe, part of the Carroll school of Management*. Site [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/csom/ccc/Pages/!kn\\_enron.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/csom/ccc/Pages/!kn_enron.html), 2002.

Business Ethics ou sur les sites des universités, on disposait au printemps 2002 des documents des universitaires concernés, mais aussi des réactions des étudiants.

Il ne saurait être question de prétendre rendre compte de la littérature qui commente l'ascension puis la chute d'Enron, Worldcom et quelques autres : chacun y décèle l'argument décisif qui démontre les thèses qu'il défend... Le sens commun, comme les adversaires de la *Business Ethics*, n'ont aucun mal à dénoncer l'inanité des efforts déployés depuis deux décennies, d'autant que dans les textes de réactions ou commentaires, on peut lire de manière récurrente, des appréciations quasi identiques à celles qui avaient donné son élan à cette discipline naissante au temps du Watergate : le moment décisif, le point de départ réel, le changement radical...

Selon E. Heath, les professeurs de *Business Ethics* ont perdu trop de temps à traiter des problèmes de « *public policy* » tels que les crises de l'environnement et les inégalités dans la distribution des richesses, au détriment de l'étude des vertus personnelles comme le parler vrai, l'intégrité dont le mépris est la cause réelle du scandale Enron »<sup>33</sup> : une résurgence de la position minimaliste qui réduit l'éthique appliquée à la morale personnelle des dirigeants et dénie toute idée d'une responsabilité propre de l'entreprise.

M. Friedman et F. Fukuyama proclament la mort de la CSR, d'autres la faillite de l'éthique du *business*.<sup>34</sup> À l'opposé, on attend un boom des cours de *Business Ethics*<sup>35</sup>.

### Le retour de la *governance libérale*

Dans ce foisonnement de réactions, on retiendra l'intervention d'A. Greenspan qui met en cause « *la carte blanche* »<sup>36</sup> laissée par les actionnaires aux dirigeants, ce qui le conduit à une analyse de la dégradation de la *governance* des entreprises. Il rejoint ainsi M.C. Jensen (145), professeur émérite de la Harvard Business School, dont l'autorité s'est imposé dans le monde de la finance comme dans les médias<sup>37</sup> : « *Savoir dire Non à Wall Street*. », demande-t-il aux P-DG. Pourquoi ? J. Fuller et Jensen (386) pratiquent un dosage dans l'analyse qui restitue au marché sa fonction régulatrice. Se fondant sur deux décennies de croissance économique, couplées avec la régularité dans la création de valeur, les analystes suggèrent des objectifs de profits spectaculaires. Mais « *les managers ont collaboré dans cette fiction en utilisant les prévisions des analystes comme moyen de pression interne pour l'établissement des objectifs de leur entreprise. Quand il est devenu évident que la fiction n'était que fiction, un ajustement massif des valeurs s'est produit par rapport aux projections de croissance, puis dans bien des cas*

33. E. Heath, professeur de philosophie, State University of New York, cité par J. Berleau, *Is big Business Ethically Bankrup ?*, Insight On The News, Feb. 25, 2002.

34. J. Berleau, *ibid.*

35. K. Hanson, professeur d'éthique à Stanford puis Santa Clara University, cité par Berleau.

36. A. Greenspan intervient dans ce débat à titre personnel, car les dimensions non financières de la *governance* ne relèvent pas de la compétence de la Federal Reserve Board.

37. *Fortune Magazine*, 1990, les vingt-cinq personnalités de l'année dans le *business*.

*la banqueroute et la liquidation.* » Si l'on en croit ce texte<sup>38</sup>, le devoir des managers est de résister aux emballements du marché spéculatif, pour éviter de se voir attribuer la faute d'où naîtra la crise. Voici une utilisation très fine de l'escroquerie des dirigeants d'Enron. En expliquant (dans la suite du commentaire) la falsification des comptes par l'impossibilité de tenir des prévisions fictives, Fuller et Jensen font du cas Enron un paradigme qui s'applique à tous les managers. Dans cette faillite, en effet, les actionnaires ruinés sont des petits porteurs, des salariés. Ils deviennent les victimes de l'enrichissement des dirigeants. Leur malheur permet à la morale de changer de camp : on parvient enfin à extirper l'injustice du capital dont elle était, depuis le XIX<sup>e</sup> siècle, le cancer.

Comment alors continuer à soutenir que ce sont les managers qui doivent arbitrer entre les prétentions des différentes parties prenantes, y compris les actionnaires ? À l'évidence, le rempart ne peut plus être une augmentation des pouvoirs des managers ou la multiplication des contrôles administratifs externes. Il faut au contraire renforcer la tutelle des actionnaires sur les managers, par le biais de la *governance*<sup>39</sup>. Jensen ne manque pas l'occasion que lui offre Enron de régler un vieux compte de vingt ans avec la *Stakeholder's Theory*, prise à contre-pied dans une aussi spectaculaire débâcle de la « moralité » des managers (452). Dans le *New York Times*, dès 1983, il conseillait aux actionnaires « *d'être vigilants avec les loups* » en dénonçant les prétendues valorisations à long terme qui justifiaient les rémunérations exorbitantes et l'utilisation abusive des *stock-options* ou des *golden parachutes*, toutes pratiques conduisant à une certitude : « *Ce sont les actionnaires qui règlent l'addition.* »

### **Governance contre Stakeholder Theory**

Les publications de référence dans lesquelles Freeman (380,141) a formalisé sa théorie date des années 1983-1984. C'est en 1983 que Jensen avait repris la question de la répartition des pouvoirs entre propriété et dirigeants dans les firmes. Il le faisait en se plaçant dans une perspective qu'il avait définie précédemment (406) : « *Ouvrir la boîte noire que les économistes comme les financiers désignent sous le terme d'entreprise.* » La boîte noire n'est autre que les « *les conflits d'intérêts entre managers et actionnaires... conflits qui nous sont si familiers qu'ils deviennent invisibles* », mais génèrent pour l'entreprise des coûts dangereux. L'objectif de la théorie financière de l'agence, comme celle de la *governance*, est de réduire ces coûts, en restaurant des mécanismes de contrôle suffisants au profit des actionnaires pour redonner au profit sa priorité, à la propriété ses droits. Pour Jensen, les salves d'OPA hostiles des années 1980 ont transformé le paysage en détrônant « *des managers indélogeables depuis les années 1930* ». Les régisseurs n'étaient point avares de dépenses en faveur des uns et des autres, au

38. L'interprétation de J. Généreux va dans le même sens, mais pour mettre en cause la *governance* : « L'après Enron : gouvernance ou démocratie ? », in *Alternatives Économiques*, avril n° 202, 2002.

39. J. Généreux, *ibid.*

point d'oublier le service principal : l'intérêt des propriétaires. Selon la formule de Jensen : « Donner le pouvoir à un autre groupe consiste à permettre de jouer au poker avec l'argent des autres, ou à créer de toutes pièces l'inefficacité. » Il n'est pas besoin d'aller plus loin pour réfuter l'idée selon laquelle une firme doit agir indifféremment dans l'intérêt de tous : « Cette théorie ne propose aucune clé pour la solution des conflits entre les différents partenaires et n'offre aux managers aucun principe qui puisse fonder leurs décisions, si ce n'est leurs préférences personnelles. »<sup>40</sup>

Ce que Jensen qualifie de « préférences personnelles » traduit ce que Freeman définit comme les « normes » morales universelles de type Kantien<sup>41</sup>, auxquelles le manager responsable doit se référer pour arbitrer en toute justice entre les prétentions et les revendications opposées et contradictoires des *stakeholders* reconnus comme légitimes, au nom d'une entreprise qui est un acteur capable de responsabilité. À l'inverse, dans la théorie de la *governance*, ce sont des mécanismes, comme dans le marché, qui règlent les conflits d'intérêt. La *governance* est ici le visage du libéralisme économique. Ce dont il s'agit, à travers la rhétorique des deux théories, ce sont des actes des firmes (OPA, restructurations, fusions, recapitalisations, délocalisations, externalisations ; 405, 112). Ces notions fondent des politiques et des normes appliquées dans les entreprises, les marchés boursiers, les États, les organisations internationales. C'est pourquoi sans doute leurs auteurs oscillent entre la confrontation radicale, voire polémique, de leurs concepts et les tentatives de récupération réciproque.

Dès 1990, Freeman titrait un article : « Corporate governance : A Stakeholder interpretation » (382). En décembre 2001, Jensen réaffirmant que la théorie des *stakeholders* « rend les managers irresponsables de leurs actions... et constitue une thèse qui est au service de leurs intérêts, » reconnaissait néanmoins que « la maximisation de la valeur était incompatible avec l'ignorance totale des intérêts des *stakeholders* ». Il proposait une théorie du *stakeholder* éclairé (182), fondée sur la maximisation de la valeur à long terme comme critère objectif d'arbitrage des conflits d'intérêt. Mais Enron, Worldcom et les autres sont venus inopportunément démentir cette thèse.

Le jeu de mots de Freeman, *stakeholder* contre *shareholder*, a sans doute pour vertu de concentrer dans l'alternative des oppositions, tant au sein de la firme qu'au plan des régulations sociales en général :

- la propriété et les pouvoirs dans la société ;
- la responsabilité de l'acteur ou la régulation par des mécanismes.

Les théories de Jensen et de Freeman décrivent ces conflits qui traversent un certain nombre de champs académiques à propos de l'entreprise (finance, économie, droit, stratégie, management, organisation, sociologie). Plus encore, ces théories servent de références dans l'action économique et sociale, voire politique (investissement, développement, richesse et pauvreté) : selon R. Duska (370), le 11 septembre et Enron sont

40. M. Jensen, *A Theory of the Firm Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Harvard University Press, 2000.

41. Biblio : 126, 117 et 398.

deux événements qui pourraient mettre en cause l'accumulation du pouvoir et de l'argent, comme finalité de nos sociétés... La *Business Ethics* aura du mal à redevenir, si elle l'avait jamais été, une œuvre de pure légitimation du capitalisme.

En 1998, G. Benkert avait adressé, à la revue *Business Ethics Quarterly*, un article qualifié de « si provoquant » par P. Werhane (509) que la Society for Business Ethics avait décidé de consacrer un numéro spécial à la question qu'il avait soulevée : alors que notre système économique est fondé sur la confiance, c'est la défiance qui progresse désormais envers l'entreprise tant de la part de ses salariés que de ses consommateurs, non sans rappeler comment pour M. Weber « *l'appartenance protestante était un nécessaire certificat de moralité pour un businessman.* » (336)

## L'ENTREPRISE, SUJET MORAL ?

### Irresponsabilité des mécanismes ou requiem pour l'entreprise coupable ?

Tout aurait été ainsi pour le mieux si les philosophes avaient laissé leurs questions au vestiaire en entrant poliment dans les *Business Schools* pour traiter du « *comment faire ?* » en oubliant le « *que faut-il faire et pourquoi* ». Loin d'y renoncer, les connaissances du *business* qu'ils ont acquises en travaillant sur le comment, de même que la pratique de l'interdisciplinarité avec les économistes, les sociologues et les spécialistes des organisations, les ont conduits à renouveler la formulation des problématiques théoriques anciennes.

La question de la responsabilité devient d'autant plus aiguë que les multinationales sont mises en cause pour des actes dont les conséquences sont de plus en plus lourdes. Avec l'entrée en lice des moralistes, le débat idéologique n'a jamais tendu à s'apaiser.

J. Ladd (197), M. Velasquez ou P. Werhane avaient apporté aux thèses des économistes libéraux tels que Levitt et Friedman, le relief d'une argumentation éthique en montrant « *pourquoi les firmes ne sont moralement responsables pour rien de ce qu'elles font* » (508). Ladd démontre que l'entreprise produit rationnellement des biens quantifiables et mesurables : la responsabilité relève des biens communs qui ne sont pas quantifiables. P. Werhane prend à leur propre piège les partisans de la responsabilité en montrant que se plier aux exigences des *stakeholders* est une nécessité du strict point de vue de l'intérêt de l'entreprise : qualifier un tel acte d'obligation morale, c'est instrumentaliser la morale ! D'une façon générale, ces auteurs approfondissent le schéma selon lequel « *l'entreprise n'est qu'un processus décisionnel, une pure machine* » (197), intégré dans les processus plus vastes de l'échange au sein du marché. Le bien collectif est un objectif qui relève de la société globale, en aucun cas de la firme : c'est une finalité de la sphère politique, pas de la morale de l'entreprise. Le hiatus entre ces ensembles quantitatif et qualitatif est conceptuellement insurmontable.

À l'opposé, K. Goodpaster (155) ou R.T. De Georges affirment la prééminence des finalités éthiques sur l'intérêt de l'entreprise. On ne manque pas de les prier de s'occuper de leurs affaires (498), c'est-à-dire d'éclairer les consciences des managers aux prises avec les dilemmes éthiques concrets, plutôt que d'agiter ces abstractions inutiles... De Georges<sup>42</sup> répondait par une « prière » radicale dès 1993 dans *Business & Society* : « *Si l'entreprise doit mourir, alors, ainsi soit-il.* »

### L'entreprise : un acteur social collectif

Le parcours de P. French illustre comment les philosophes ont appris en une vingtaine d'années à s'emparer intellectuellement du *business*. Dans un article remarqué de 1979, il avait adopté une position classique en subordonnant l'idée de responsabilité à celle de personne : faute de quoi, « *ces nouvelles puissances qui façonnent désormais la vie des individus, pourraient le faire dans l'impunité de l'anonymat* ». En 1995, dans « *Corporate Ethics* »<sup>43</sup>, il admet que « *le terme de personne attribué aux firmes dans le but de les placer au sein de la communauté morale avait créé plus de confusion et de malentendus que de clarification.* ». Ce constat le conduit à substituer à la notion de personne (sujet traditionnel de la morale), celle d'acteur qui lui permet de traiter l'entreprise, sujet moral, car la philosophie « appliquée » intègre les apports des sciences sociales concernant les organisations et les actions collectives<sup>44</sup>.

Son but est de lutter contre « *les centaines d'ouvrages de théorie morale qui démontrent que l'éthique n'a pas sa place dans le business ou que la Business Ethics est une oxymore* » (142) : les firmes font partie intégrante de la communauté morale car elles sont capables de décisions rationnelles et disposent des moyens de les mettre en œuvre. On ne saurait donc les exonérer de leur responsabilité même si, selon l'analyse de R. Nozick (241), « *l'explication selon la main invisible du marché* » est désormais remplacée par « *l'explication selon la main clandestine* » des méga-corporations.

P. French élabore une théorie de l'action afin d'intégrer les données des travaux sociologiques, à partir desquels il qualifie les multinationales « *d'envahisseurs qui ont transformé radicalement les règles du jeu social, et par conséquent moral* » (142). Il le fait en se fondant sur les analyses systématiques de données internes relatives aux modes de fonctionnement concret. Son but n'est pas de décrire les firmes comme des « monstres », car alors elles échapperaient encore au jugement moral, mais, au contraire, de les contraindre à se soumettre aux règles de l'éthique car les firmes structurent désormais la société.

42. De George, University of Kansas, est l'auteur d'un manuel (88) maintes fois réédités depuis 1982.

43. P. French dirige le *Lincoln Center for Applied Ethics* à l'Université d'Arizona. Il exerce des responsabilités éditoriales dans *Midwest studies in Philosophy*, *Journal of Social Philosophy* et *Issues in Contemporary Ethics*.

44. P. French construit sa théorie de l'action à partir de M. Bratman (47), J.S. Coleman (71, 72), A. Goldman (153), ainsi que Hobbes, E. Ascombe, D. Davidson et R. Nozick.

L'évocation de French illustre la progression d'une pensée de la dénonciation qui, au sein de la *Business Ethics*, depuis le milieu des années 1990, tend à dépasser l'alternative classique qualifiée par Freeman de « schizophrénie morale ». Désormais, on stigmatise les dérives éthiques, sociales, sociétales et environnementales des entreprises. Pareille dénonciation ne rallie pas pour autant le courant « révolutionnaire » de la critique sociale. La différence demeure dans la finalité. Là où la critique idéologique veut renverser, la *Business Ethics* veut soumettre des moyens à des fins : ordonner l'économie à des finalités éthiques, établies de façon contradictoire et démocratique. Nous ne sommes plus dans le royaume de la raison pure où l'homme occidental décrète des normes universelles applicables à l'humanité. L'ethnologue reconquiert sa place légitime dans la conduite des mœurs.

C'est l'ensemble des relations entre moyens et fins que l'éthique appliquée transforme par rapport à l'architectonique stable de la pensée occidentale classique. On requiert les moyens, dès le stade initial de l'établissement des fins, par un mouvement inductif. Dans une éthique de la discussion, les sciences et les expertises sont confrontées en des forums avec des citoyens, à qui l'on a pris soin de garantir les biens minimums que sont la nourriture et la santé (A. Sen).

Rien n'est pourtant acquis, si l'éthique appliquée n'est pas intégrée au sein des procédures de son application. La *Business Ethics* est l'invention d'un art nouveau pour tisser le management avec la philosophie en aval, mais aussi la philosophie de « *l'homo economicus occidentalis* » avec les *stakeholders* de la planète : son climat comme ses peuples. De tels dialogues ne suffisent pas. Il faut y ajouter des *Ethics Officers* pour définir des moyens d'action ou de contrôle de l'action, afin de soumettre les processus et les hommes à des normes préalablement définies dans la réflexion et la discussion avec les *stakeholders*. Ce qui ne remplace pas les fonctions communes des États : les délits relèvent de la loi pénale et du tribunal. Aucune philosophie, fut-elle libérale, n'a jamais exonéré le *business* de la soumission aux lois : la sophistication comptable n'autorise pas l'escroquerie.