

Philippe Van Parijs

LE TRILEMME DE L'ETHIQUE DES AFFAIRES*

in *La Revue nouvelle*, Bruxelles, 93(1), janvier 1991, 36-43;

réédité dans *Ni ghetto ni tour d'ivoire. L'éthique économique et sociale aujourd'hui*, Philippe Van Parijs ed., Louvain-la-Neuve : Academia, 1993, pp. 95-101.

Que peut, que doit faire l'éthique des affaires? Quel est son statut? Quelle peut-être son utilité? A ce faisceau de questions, j'aperçois trois réponses.

1. Technique de management

La première réponse consiste à voir dans l'éthique des affaires un instrument parmi d'autres de la rentabilité d'une entreprise, une technique de management en un sens suffisamment large pour couvrir aussi bien la politique d'investissement que la gestion du personnel. Qu'elle imprègne les relations avec les employés ou les clients, avec les créanciers ou les pouvoirs publics, la pratique de vertus morales comme l'honnêteté ou la fiabilité, l'équité ou la sollicitude peuvent souvent contribuer, parfois même contribuer massivement, à la performance d'une entreprise.

Cette contribution s'effectue à travers trois mécanismes distincts. En premier lieu, une conduite éthique donne au partenaire (au sens le plus large) le sentiment qu'il est décentement traité et induit de ce fait un climat de coopération. Une illustration paradigmatique de ce mécanisme est fournie par l'interprétation du rapport salarial comme une relation de don et contre-don que l'on trouve dans une des versions de la théorie microéconomique dite du salaire d'efficience: si les employés ont le sentiment d'être "équitablement" traités par leur employeur, et en particulier d'être payés plus que ce que d'autres seraient prêts à accepter pour occuper leur emploi, ils seront remplis d'un sentiment de gratitude qui s'exprimera dans une productivité élevée.¹

En deuxième lieu, une conduite éthique peut contribuer à la performance d'une entreprise en donnant d'elle une image attrayante aux yeux de partenaires potentiels. Une compagnie de taxis qui s'attire

* Texte révisé d'une note de synthèse présentée au terme du séminaire "L'éthique des affaires: philosophie politique ou technique de management?" (Louvain-la-Neuve, février-mars 1990), organisé avec des contributions de Jacques Berleur, Robert Cobbaut, Philippe de Woot, Georges Enderle, Michel Falise, Gilbert Hottois, Jean-Marie Jacques, Jean Ladrière, Jean Moussé, Jef Van Gerwen et Johan Verstraeten. Les réflexions articulées dans cette note doivent beaucoup à ces contributions, en particulier de nombreuses et stimulantes illustrations.

¹ Voir en particulier Akerlof (1982) et Akerlof & Yellen (1988).

la réputation de fausser ses compteurs ou de faire faire à ses clients des détours inutiles compromet sa clientèle future. Une multinationale qui n'honore pas ses engagements à l'égard des Etats qui l'ont accueillie réduit l'empressement des autres Etats à lui faire des propositions alléchantes.

Tels que je viens de les illustrer, ni l'effet-climat sur les partenaires actuels, ni l'effet-image sur les partenaires potentiels ne supposent que ces partenaires aient des "goûts éthiques", qu'ils poursuivent d'autres objectifs que leur intérêt personnel. Mais une conduite éthique peut aussi procurer des avantages à ceux qui la pratiquent parce que leurs partenaires effectifs ou potentiels sont parfois prêts à sacrifier leur intérêt personnel à la réalisation de certaines valeurs. Ainsi, l'Ethical Shopper's Guide renseigne les consommateurs sur les entreprises qu'il importe de boycotter si le sort des animaux de laboratoire ou l'abolition de l'apartheid leur tient à coeur; les institutions spécialisées dans l'investissement éthique s'efforcent de placer l'argent de leurs clients de telle sorte qu'ils puissent à la fois toucher des intérêts décents et avoir la conscience tranquille; et il arrive que des travailleurs fassent grève pour protester contre une mesure (d'interdiction des syndicats dans une branche étrangère d'une entreprise de distribution, par exemple) qui n'affecte en rien leurs intérêts mais heurte leur sens de la justice.

Il y a donc bien des manières dont l'équité peut contribuer à l'efficacité, l'éthique à la rentabilité. Les partenaires dont il s'agit peuvent être les employés ou les clients, les investisseurs ou les pouvoirs publics. Le mécanisme peut concerner des partenaires actuels (effet-climat) ou des partenaires potentiels (effet-image). Il peut on non supposer que les partenaires en question soient mus par des valeurs irréductibles à leur intérêt personnel. Mais dans chaque cas il s'agit de reculer pour mieux sauter. Il s'agit, plus précisément, de renoncer à un gain immédiat - celui qu'on engrangerait en reniant ses engagements, en payant ses travailleurs au plus bas, en polluant sans vergogne - en vue de faire ultérieurement un gain plus important, grâce au climat coopératif auquel ce renoncement "éthique" a permis de s'installer, grâce à l'image attrayante qu'il a contribué à accréditer.²

² Cette idée que, dans certaines limites, il n'y a pas de trade off entre éthique et rentabilité au niveau d'une entreprise est formellement analogue (et, dans certaines de ses illustrations, substantiellement identique) à l'idée parfois défendue que, dans certaines limites, il n'y a pas non plus de trade off entre équité et efficacité au niveau d'une société. Ainsi, Leibenstein (1966) souligne que le degré auquel un système économique est perçu comme équitable par ses membres affecte notablement son "X-efficacité"; Plant (1983: 48) conjecture que la limitation de la croissance économique engendrera des luttes anarchiques économiquement désastreuses si la forme de la distribution du produit social est dépourvu de base morale; et Schotter (1985: 30-31) note qu'une économie organisée "de manière efficace" mais jugée inique par une proportion importante de la population peut engendrer un produit inférieur à ce que produirait une économie moins "efficace" mais plus équitable. Dans tous ces cas, la thèse est que certaines mesures qui contribuent à l'équité contribuent aussi à l'efficacité parce qu'elles contribuent à l'équité. Il n'en va pas de même dans le cas des arguments (synthétisés par exemple dans Van Parijs 1990) visant à montrer que l'instauration d'un système général d'assurance sociale (il y a un demi-siècle) et celle d'une allocation universelle (aujourd'hui) auraient l'avantage de réduire l'injustice tout en améliorant l'efficacité. Le principal mécanisme à travers lequel l'efficacité économique est censée être affectée (stabilisation de la demande, facilitation de la flexibilité) n'incorpore pas l'effet que les mesures sont censées avoir sur l'équité.

Entendue comme une technique de management, l'éthique des affaires a dès lors pour tâche d'optimiser le recours au comportement éthique, d'étudier les conditions sous lesquelles le coût immédiat de tel ou tel type de conduite éthique est plus que compensé par la contribution qu'il apporte au bon fonctionnement de l'entreprise ou à son capital de crédibilité. Armé d'un peu de sociographie morale - quelles sont les valeurs éthiques auxquelles les partenaires effectifs et potentiels adhèrent, et que sont-ils prêts à y sacrifier? -, d'un peu de théorie économique - assez pour comprendre qu'il s'agit d'égaliser le coût marginal de l'éthique et son produit marginal -, et surtout de beaucoup de flair et de doigté, il s'agira pour l'expert en éthique des affaires (ainsi conçue) de conseiller efficacement les responsables d'entreprises sur la manière d'user optimalement de ce subtil input qui, pour être intangible lui-même, n'en est pas moins susceptible d'engendrer des conséquences bien tangibles au niveau des profits.³

La manipulation efficace de cet input et, pour la même raison, son acquisition posent cependant un problème particulièrement délicat. Une conduite éthique peut produire des effets-climat et des effets-image aux sens indiqués ci-dessus lorsque celui qui se l'impose est perçu comme étant mû, ultimement, par son seul intérêt. Mais il les produira plus sûrement et plus massivement s'il est perçu comme quelqu'un qui n'attache pas à l'éthique qu'une valeur instrumentale. Or la garantie la meilleure (quoique loin d'être absolue) pour être perçu, par exemple, comme foncièrement intègre, c'est de l'être vraiment. Dans beaucoup de cas, par conséquent, celui dont les intérêts seront le mieux servis par l'adoption d'une conduite éthique sera précisément celui dont la conduite n'est pas motivée par la poursuite de ses intérêts.⁴

Ce fait suggère qu'il est bien difficile pour un manuel ou un cours d'éthique des affaires conçu à l'intention de futurs dirigeants d'entreprises de ne pas être intrinsèquement retors. D'une part, en effet, il semble impératif, ne fût-ce que pour motiver les étudiants, d'insister sur l'utilité de l'éthique, de "souligner la centralité des valeurs éthiques dans le contexte de l'efficacité individuelle et organisationnelle"⁵. Mais d'autre part, pour les raisons qui viennent d'être esquissées, la rentabilité de l'éthique sera d'autant plus grande que la raison pour laquelle le futur dirigeant y attache de l'importance ne doit rien à cette rentabilité, et tout à la validité intrinsèque qu'il lui attribue. Mais comment faire croire à cette validité intrinsèque dans une institution qui, vu la concurrence à laquelle elle est soumise, doit pouvoir vanter

³ L'optimalité individuelle n'implique bien entendu pas l'optimalité sociale, la conduite éthique offrant un exemple paradigmatique d'externalité. Ainsi, il est fort plausible qu'"un degré élevé d'honnêteté dans l'exécution de contrats tacites est essentiel dans un système de propriété privée et une société individualiste" (McKean 1975: 94). Mais si dans un marché suffisamment vaste et anonyme, je peux durablement me soustraire à mes engagements tacites sans sanction significative, le niveau individuellement rationnel d'intégrité sera systématiquement suboptimal, l'avantage que je retire de l'intégrité des autres n'étant pas internalisé.

⁴ Il est éclairant de rapprocher ces remarques de l'analyse que Pierre Bourdieu (1971: section 2.3) fait du charisme, défini comme "le pouvoir symbolique que confère le fait de croire en son propre pouvoir symbolique". Comme le charisme, la crédibilité éthique ne peut s'acquérir - ou s'acquérir durablement - que comme un effet secondaire: le fait même de la prendre comme objectif ruine - ou du moins amenuise considérablement - les chances de l'atteindre.

⁵ C'est là par exemple le premier objectif assigné au module "Managerial decision making and ethical values" de la Harvard Business School (Goodpaster & Piper 1989: vi).

l'efficacité de son programme, et donc justifier instrumentalement chacun des cours qui y figurent? C'est impossible. D'où sans doute (toutes choses égales par ailleurs) la subtile supériorité d'institutions qui revendiquent une mission d'ordre éthique irréductible à l'objectif de fournir aux étudiants en management la formation la plus rentable possible...

Ainsi donc, même si l'éthique des affaires est interprétée comme une simple technique de management, son efficacité maximale exige que l'on puisse donner un contenu à l'éthique par des voies propres, qui ne se réduisent ni à la découverte expérimentale de "ce qui marche", ni à l'inventaire sociographique des valeurs régnautes. De quoi peut-il s'agir?

2. Théologie morale

N'est-il pas possible, pour commencer, de faire directement appel à une tradition éthico-religieuse pour guider son comportement dans la sphère des affaires comme dans la sphère privée. S'agissant de la tradition évangélique, on risque certes de se heurter à quelques problèmes d'interprétation ou d'application fort épineux. Un homme d'affaires que comble le succès, par exemple, n'aurait-il pas de bonnes raisons d'être effrayé en songeant à la difficulté qu'aurait un chameau à passer par le chas d'une aiguille? Comment faut-il appliquer au monde des affaires l'injonction de tendre l'autre joue? Et le succès d'un homme d'affaires ne dépend-il pas pour une large part de son adresse à enfreindre la "règle d'or", à faire à d'autres ce qu'il espère que les autres ne lui feront pas?⁶

Mais nous pouvons ici faire abstraction de ces difficultés. Car il y a une autre raison - pas plus fondamentale, mais à elle seule décisive - qui suffit à rendre la théologie morale inapte à répondre à la demande actuelle en matière d'"éthique des affaires". Certes, l'appel à une tradition religieuse peut inspirer des investisseurs, des chefs d'entreprises, des cadres, des employés, des ouvriers, des commerçants dans le choix de leur occupation et dans la manière dont, quotidiennement, ils la vivent. Mais dès qu'il s'agit de faire des choix au nom ou dans le cadre d'organisations dont ils ne sont pas les seuls maîtres, ou dans lesquelles d'autres ont des intérêts légitimes, il est nécessaire de justifier, d'argumenter. Et si, comme c'est le cas dans les entreprises de nos sociétés capitalistes occidentales, il n'y a pas de référence à une tradition unique, mais un pluralisme de conceptions de l'existence, cette justification tourne court, du fait qu'elle est sans force pour une partie significative des interlocuteurs auxquels elle s'adresse.⁷

3. Théorie de la justice

⁶ Pour reprendre la caractérisation provoquante de Carr (1968: 144), pour qui l'éthique des affaires n'est pas celle de la vie ordinaire, mais celle du poker.

⁷ Ces remarques sont développées dans Van Parijs (1989).

S'interdire pareil recours n'implique cependant pas que l'on s'exclue de toute perspective éthique. Les théories contemporaines de la justice s'efforcent précisément de dire ce qu'il est encore possible de dire d'un point de vue éthique lorsqu'on fait abstraction de toute conception particulière de la vie bonne.⁸ Mais en s'efforçant d'interpréter l'éthique des affaires dans cette perspective, ne la réduit-on pas à un corrélat trivial de la philosophie politique? La théorie de la justice s'adresse en effet au législateur plutôt qu'à l'agent économique. Une fois déterminées les lois justes, que peut faire l'éthique des affaires sinon en recommander le respect?

Il peut certes y avoir des cas où la justice exige que l'on fasse plus que ce que la loi exige. En matière de biotechnologie ou d'environnement, par exemple, la loi peut être en retard, et il s'agit alors, en attendant - parfois indéfiniment - que le législateur joue son rôle, de s'imposer à soi-même les contraintes qu'une loi juste imposerait à tous. La loi peut également être maladroite. La législation fiscale peut par exemple laisser subsister involontairement des loopholes importants dont l'exploitation irait clairement à l'encontre de l'esprit de la loi et de ce que toute loi équitable devrait exiger. Dans tous ces cas, cependant, il est clair que les autorestrictions éthiques ne sont qu'un pis-aller, qui donne un avantage concurrentiel aux acteurs économiques immoraux, et qu'un ajustement du cadre légal est fortement préférable. Y a-t-il aussi des cas où l'éthique exige que l'on fasse moins que ce que la loi exige? Peut-on frauder le fisc si tous les autres le font? Peut-on violer un règlement de protection de l'environnement si les chances d'être découvert sont faibles et que la survie de l'entreprise en dépend? Peut-on enfreindre délibérément une loi si les amendes sanctionnant l'infraction sont inférieures au manque à gagner qui résulterait du respect de la légalité? Toutes ces questions sont susceptibles d'être éclairées par une théorie de la justice pleinement élaborée. Elles ne donnent pas à l'éthique des affaires d'autre statut que celui d'un simple appendice traitant de questions de second best.

Il existe toutefois une autre possibilité. Telle qu'elle est habituellement conçue, la théorie de la justice a pour cadre de référence la société globale. Mais ne doit-on pas considérer l'entreprise comme une micro-société (parfois géante, du reste), pour laquelle il est aussi possible et nécessaire d'élaborer une théorie de la justice partiellement analogue à la théorie de la justice globale et chargée d'aborder un certain nombre de problèmes propres? Qu'est-ce que traiter équitablement ses employés, ses clients, ses fournisseurs, ses actionnaires, la communauté locale, les pouvoirs publics? L'équité consiste-t-elle simplement à respecter, outre la loi, les termes du contrat explicitement passé avec les diverse parties concernées. Ou y a-t-il des contrats qui, tout en étant légaux, ne sont pas équitables? En outre - et ce n'est pas moins important -, dans les vastes zones que laissent indéterminés les termes explicites du contrat, n'y a-t-il pas des conduites qui sont équitables, et d'autres qui ne le sont pas? Des questions d'équité ne se posent-elles pas, par exemple au niveau de la politique d'embauche d'une entreprise, de ses politiques de

⁸ Van Parijs (1991) constitue une introduction à l'immense domaine constitué par les théories de la justice ainsi définies.

promotion, de rémunération, de licenciement, tout en échappant, et pas seulement pour des raisons pragmatiques, au champ que la loi a pour tâche régir au nom de la justice globale?

Quel peut être le contenu des principes de cette justice micro-sociale? On peut certes s'attendre à une analogie fondamentale avec les principes de la justice macro-sociale, dans la mesure où il s'agit sans doute dans chaque cas d'explicitier les implications de quelque chose comme une exigence d'impartialité. Mais la forme que prend cette exigence dans un cadre micro-social n'en est pas moins ses spécificités. Pour commencer, tous les stakeholders, tous ceux qui ont un intérêt légitime dans l'organisation, n'en sont pas membres au même degré, et les questions de recrutement et de licenciement ne sont que très imparfaitement analogues aux questions d'immigration et d'émigration. Ensuite, le maintien d'un profit positif, sinon la maximisation du profit, dote la poursuite de l'équité d'une bottomline, pour laquelle on ne trouve ici encore qu'un équivalent très approximatif dans les considérations d'efficacité économique qui interviennent nécessairement dans toute théorie défendable de la justice macro-sociale. Enfin, le fait que les décisions de l'entreprise soient contraintes par les clauses des contrats qui la constituent et des dispositions légales qui s'appliquent à elle impose à l'équité micro-sociale des contraintes qui ne sont que très imparfaitement analogues à celles qui s'imposent aux décisions des Etats du fait du caractère volontaire de la citoyenneté (on peut l'acquérir et y renoncer) ou de la résidence (on peut entrer et sortir du pays) d'une part, à l'existence d'un ordre juridique supranational d'autre part.

Pratiquement pertinentes et intellectuellement captivantes, les questions que ces remarques soulèvent esquissent une piste prometteuse - la seule susceptible, à mes yeux, d'échapper au trilemme présenté dans cet article. Ce n'est qu'en se concevant comme une théorie de la justice micro-sociale que l'éthique des affaires peut éviter d'être réduite à une technique de management entièrement (et contreproductivement) instrumentalisée, à une théologie morale inutilisable en régime pluraliste, et à un simple appendice de la théorie de la justice macro-sociale. Nourrie d'analogies avec cette dernière, mais aussi d'une réflexion sur les limites de ces analogies, l'éthique des affaires ainsi conçue ne dispose pas d'une autre méthode: la recherche d'un "équilibre réflexif" par un va-et-vient entre la formulation de principes d'équité et la confrontation d'implications de ces principes à nos intuitions morales face à des "cas" concrets, réels ou fictifs.⁹ La fécondité de cette démarche, comme de toute autre démarche intellectuelle, ne se démontre pas a priori. Pour l'établir, il n'existe aucun raccourci. Il nécessaire - et suffisant? - de se mettre à l'ouvrage.

Philippe Van Parijs

⁹ La notion rawlsienne d'équilibre réflexif et la méthode qui lui est associée sont présentées et illustrées dans Van Parijs (1991: chapitre 1).

Bibliographie

- Akerlof, George A. 1982. "Labor contracts as partial gift exchange", in Efficiency wage models of the labor market (G.A. Akerlof & J.L. Yellen eds.), Cambridge: Cambridge University Press, 1986, 66-92.
- Akerlof, George A. & Yellen, Janet L. 1988. "Fairness and unemployment", in American Economic Review (Papers and Proceedings) 78, 44-49.
- Bourdieu, Pierre. 1971. "Genèse et structure du champ religieux", Revue Française de Sociologie 12, 295-334.
- Carr, Albert Z. 1968. "Is business bluffing ethical ?", Harvard Business Review 46 (1), 143-150.
- Goodpaster, Kenneth E. & Piper, Thomas R. eds. 1989. Managerial Decision Making and Ethical Values, Boston (Mass.): Harvard Business School Publishing Division.
- Leibenstein, Harvey. 1966. "Allocative vs X-efficiency", American Economic Review 56, 392-415.
- McKean, R.N. 1975. "Property rights, pollution and power", in Capitalism and Freedom. Problems and prospects (R.T. Selden ed.), Charlottesville: University of Virginia Press, 92-127.
- Plant, Raymond. 1983. "Hirsch, Hayek and Habermas: dilemmas of distribution", in Dilemmas of Liberal Democracies (A. Ellis & K. Kumar eds.), London: Tavistock, 45-64.
- Schotter, Andrew. 1985. Free market Economics. A critical appraisal, New York: St Martin's Press.
- Van Parijs, Philippe. 1989. "Ethique et économie dans une société pluraliste", La Revue Politique 6, 75-83.
- Van Parijs, Philippe. 1990. "The second marriage of justice and efficiency", Journal of Social Policy 19, 1-25.
- Van Parijs, Philippe. 1991. Qu'est-ce qu'une société juste?, Paris: Le Seuil ("La couleur des idées"), à paraître.