



LE SYSTÈME CAPITALISTE EST EXTRÊMEMENT EFFICACE POUR CRÉER DE LA RICHESSE ET DE LA CROISSANCE, MAIS IL NE FAUT PAS LUI DEMANDER D'ÊTRE MORAL.

L'impossible éthique des affaires

► **Olivier Vassal**

Nous sommes durablement entrés dans une époque où manager suppose un registre qui dépasse l'ordre des possibles. Pourquoi ? Parce que désormais les managers et leurs donneurs d'ordre – les marchés dans la majorité des cas – ont plus de pouvoir qu'ils n'en ont jamais eu. Certains, face à ce qui constitue un vrai défi de société, voudraient que la réponse vienne de l'intérieur du système. Face à la perte de repères, face aux pressions de la société, face à la défiance de nos contemporains, la réponse devrait être apportée par le système lui-même. Il existerait la possibilité d'une morale propre à celui-ci, susceptible d'orienter et de réguler les comportements. Pour d'autres, la mission du système économique est de faire de l'économie, pas de la morale. Le capitalisme ne sera jamais moral, il ne lui revient pas de l'être. Ce n'est pas dans sa mission. Entretenir l'idée inverse, c'est faire de la communication et illusionner les personnes. Aucune morale ne peut être contenue dans le système lui-même. Le débat mérite d'être posé.

Retour sur quelques fondamentaux

Avant de développer plus avant, je voudrais repartir de quelques fondamentaux.

► **Olivier Vassal** est partner et managing director du Boston Consulting Group à Paris et par ailleurs membre du Centre d'étude et de prospective stratégique.

Ce texte est extrait de l'ouvrage *Quand le don de soi ne va plus de soi... Travailler et manager à l'ère de la globalisation*, paru en février 2011 aux éditions Pearson, collection Village mondial. Cet essai fait suite à *Crise du sens, défi du management* et *Le Changement sans fin*, parus chez le même éditeur. Les intertitres sont de la rédaction.

Focus

Conduite des hommes, progrès, mérite, confiance... Dans cet extrait de son dernier ouvrage, Olivier Vassal questionne ces différents thèmes à travers le prisme de la morale.

Si l'on ne peut attendre du marché qu'il ait une éthique, on ne peut compter que sur celle des individus. Mais aujourd'hui à la fois salariés, citoyens, consommateurs, investisseurs, ceux-ci sont eux-mêmes pétris de contradictions.

Les entreprises, elles, ne se soucient plus guère du bien-être à long terme des citoyens, ni même de ceux des nations. Le capitalisme démocratique est fragilisé.

Il n'est possible de juger du caractère moral d'une action qu'en utilisant trois points de vue. Le premier, de nature kantienne, consiste à considérer qu'une action est bonne lorsqu'elle obéit à des principes absolus. C'est l'éthique du devoir. L'obligation morale est une injonction à agir dans le sens d'un principe absolu (par exemple, « tu ne tueras point ») que Kant a formulé sous forme d'impératif catégorique. Le deuxième point de vue puise sa source dans la philosophie d'Aristote. Il est de nature téléologique : une bonne action est conforme à l'idéal de l'homme, à la nature humaine, elle est relative aux finalités de l'action, à ses mobiles. Enfin l'éthique conséquentialiste consiste à considérer une action comme bonne au regard de ses conséquences, quelle que soit la nature de ses motivations. Ceci étant, Kant n'est pas si éloigné de l'éthique d'Aristote, comme en témoigne la déclaration qui introduit les *Fondements de la métaphysique*



des mœurs : « Et de tout ce qu'il est possible de concevoir dans le monde et même en général hors du monde, il n'est rien qui puisse sans restriction être tenu pour bon, si ce n'est seulement une bonne volonté. »

A l'aune des préceptes kantien. Dans un premier temps, j'ai pris le parti d'analyser la possibilité d'une morale propre au système économique, c'est-à-dire qui lui soit consubstantielle, au regard de la possibilité d'y appliquer les préceptes kantien. Kant nous dit que la morale est avant tout une réflexion sur l'action dont le but est de répondre à la question « Que dois-je faire ? ». Elle regarde nos comportements, nous permet de justifier nos actes et d'en répondre. Elle n'a d'autre motivation que la règle que chacun s'impose à lui-même et qui permet de dépasser les contingences de l'action, à savoir les intérêts, les contraintes, en un mot les circonstances. Chaque situation est par définition singulière. Même si chaque décision que nous prenons constitue une réponse à une situation, la règle morale qui la motive doit en ignorer les contingences. Un comportement conforme à la morale est donc celui d'un homme libéré de toute contingence matérielle, désintéressé, n'agissant qu'au nom de sa conscience. « Il n'est besoin ni de science, ni de philosophie, pour savoir ce que l'on a à faire, pour être honnête et bon, même sage et vertueux. » ⁽¹⁾ L'individu moral s'oblige lui-même en tant qu'homme libre. La morale, c'est l'absolu et l'universel projetés dans l'action concrète.

Pour se convaincre de la possibilité ou pas d'une morale qui serait incluse dans le système, considérons les interrogations suivantes :

► est-il moral de se séparer de collaborateurs lorsqu'on fait face à des difficultés économiques, sans que ceux-ci n'aient démérité ?

► est-il moral de refuser un crédit à une entreprise mise en difficulté par la crise, du fait de la fragilité de son bilan ?

► est-ce moral de payer des bonus de plusieurs millions à des gens qui en ont fait gagner cent fois plus à leur employeur ?

► est-ce moral de fermer une usine en France pour en ouvrir une en Chine alors qu'est en train d'y émerger le marché de demain et que tous vos concurrents font de même ?

Répondre n'est pas évident. Si le système économique a quelque chose à voir avec la morale, il devrait être possible d'y appliquer l'impératif catégorique kantien ou tout au moins de s'accorder sur l'universalité de la réponse apportée à chaque question. J'entends par là qu'il ne saurait être question de commencer par dire : « Cela dépend, il faudrait savoir si... » Si on s'accorde au moins sur le point de départ, on peut alors dire deux choses.

La première, c'est que la formulation mère de l'impératif catégorique n'est pas incompatible avec une réponse positive

aux quatre questions précédentes, aussi surprenant que cela puisse paraître : « Agis comme si la maxime de ton action devait par ta volonté être érigée en loi de la nature. » De ce point de vue, il serait moral de licencier, de fermer des usines, de mettre des gens dans l'embarras, car c'est là la loi universelle qui s'impose à l'ensemble du système, consacrant la prégnance de l'économie sur les sentiments. Se demander avant de répondre : « Et si tous en faisaient autant ? » n'induit pas nécessairement une réponse négative. Car justement tous en font autant. Et cela ne marche pas trop mal, quoi qu'on en dise.

La seconde formulation de l'impératif catégorique est d'une autre portée : « Agis

Il faut d'abord analyser la possibilité d'une morale propre au système économique.

⁽¹⁾ E. Kant, *Fondements de la métaphysique des mœurs*, première section, Nathan, 2004.



de façon à traiter l'humanité, aussi bien dans la personne que dans la personne des autres, toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen. » Si on considère comme morale une action qui a pour fin le respect et l'élévation de la personne humaine, l'indifférence de l'économie à la chose morale nous semblera une évidence, aujourd'hui comme hier. Le concept de morale ne datant pas d'hier, s'il avait dû être appliqué dans le monde économique, cela fait longtemps qu'on en verrait les conséquences. Pourquoi ce qui ne s'est jamais fait se ferait plus aujourd'hui qu'hier ? Les conditions de travail, la façon dont sont traitées les personnes ont de tout temps été le résultat d'un rapport de forces à l'intérieur d'un cadre défini par la loi. Lorsque celles-ci se dégradent ou s'améliorent, ce n'est jamais parce que les protagonistes du système sont pris d'une soudaine passion pour les questions éthiques. Il faut être convaincu qu'à l'intérieur de l'ordre économique tout ce qu'il est possible de faire sera toujours fait.

S'il était encore quelques sceptiques, les événements de ces deux dernières années devraient les avoir convaincus. Si les banquiers peuvent s'octroyer des primes, quels que soient l'état de l'économie et les réprobations que cela peut susciter, ils le feront, et aucune éthique des affaires ne viendra les en empêcher. Si les agriculteurs bretons peuvent répandre de l'azote au-delà du raisonnable, ils le feront. Si des sociétés ont l'autorisation d'exploiter des sables bitumineux, nonobstant les impacts environnementaux, elles continueront de le faire. Si des entreprises peuvent faire travailler des enfants des pays en voie de développement parce qu'aucune loi ne le leur interdit, elles le feront tant que cela ne nuit pas à leur image. Si des PDG peuvent s'octroyer des parachutes dorés en accord avec

leur conseil d'administration, ils le feront. Si des sociétés pharmaceutiques ont la possibilité de faire des expérimentations sur le génome humain et qu'aucune loi ne les en empêche, elles le feront. Et pourquoi ne le feraient-elles pas puisque aucune loi ne le leur interdit ?

Le système économique ne résonne que des enjeux. Il ne sait pas raisonner en dehors de ceux-ci. Il ne vit que des buts exogènes qu'il assigne à ses protagonistes et que ces derniers doivent faire leur s'ils veulent être efficaces et reconnus. C'est un système dont, par définition, toutes les actions sont motivées et donc intéressées.

A l'inverse, la morale est sans enjeu. Elle ne consiste pas à dire le bien ou le mal, le bon ou le mauvais en fonction de l'acuité d'une situation. [...] Considérer le caractère particulier de telle ou telle époque, c'est nier la morale. Cette dernière ne parle qu'à l'universel. Kant est indépassable de ce

point de vue. Faire de l'homme une fin en soi et non un moyen : ceux qui pensent que l'économie peut être morale peuvent se lever matin...

Vision relativiste. A se référer aux deux formulations de l'impératif catégorique, on voit que le système capitaliste n'est pas immoral dans sa vocation à constituer une loi universelle qui conduirait à une situation optimale pour la collectivité, mais plutôt amoral, car, à cette fin, il renonce à faire de chaque individu une fin en soi. En résumé, l'économie ce n'est pas l'amoralité non plus. On pourrait objecter qu'on arrive à cette conclusion sur la base d'une conception universaliste de la morale qui est celle de la tradition kantienne. A côté de celle-ci, il y aurait de la place pour un certain relativisme moral. Replacer les choses dans leur contexte, intégrer la trajectoire temporelle des sociétés, appré-

Si les banquiers ont la possibilité de s'octroyer des primes, ils le feront. Aucune éthique ne les en empêchera.



hender à leur juste mesure les usages, les cultures, le local : « Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà. » Faire travailler des enfants de 10 ans au Pakistan ou en Inde ne peut s'interpréter que relativement aux us et coutumes, aux conditions locales qui caractérisent un moment de la vie de ces nations. Payer des patrons 500 fois le salaire moyen de leurs contemporains n'est en soi pas choquant dès qu'on considère le « marché des patrons au niveau international ». Accepter de payer des pots-de-vin à un régime corrompu ne serait pas en soi condamnable dès lors que dans le pays en question la corruption fait partie des habitudes. La conception du bien serait contingente, relative à un instant dans un lieu donné.

Si on est partisan de Spinoza, on dira que c'est la raison – parce qu'elle est commune à tous – qui en dernier ressort devrait dicter aux hommes la conduite à tenir et la faculté de distinguer entre le bien et le mal. La primauté a priori de l'entendement et de la raison devrait annuler le besoin d'une loi morale universelle. Mais les hommes étant sujets aux affects et aux passions, Spinoza admet la loi de la cité comme nécessaire. C'est cette dernière qui garantit les intérêts de la collectivité et permet de vivre ensemble, non l'obéissance à des principes transcendants.

La référence à Spinoza peut nous entraîner assez loin. Nos visions du bien et du mal ne seraient que le reflet de nos désirs et de nos passions à un instant donné. Rien de plus. Cela peut nous aider à comprendre la réprobation générale vis-à-vis de la rémunération des banquiers, tandis que celle des sportifs ne suscite aucune réaction. C'est parce que la majorité de nos concitoyens aime le foot que les salaires mirobolants des joueurs ne provoquent aucune réaction. Ceux qui essayent d'y trouver une autre justification passent à

côté de l'essentiel. Les réactions suscitées par la main de Thierry Henry sont là pour nous le rappeler.

Ce relativisme moral supposerait de substituer les règles d'une profession ou d'un secteur d'activité, les usages en vigueur, la déontologie à la morale universelle. C'est l'impératif catégorique qui s'effacerait devant les règles que se donnerait en fonction de ses intérêts et contraintes propres telle ou telle profession : une morale de la finance, une morale du pétrole, une morale de la sidérurgie... Il reviendrait à celles-ci de codifier les comporte-

ments considérés comme acceptables face à chaque situation. Mais la morale n'est pas la déontologie. Un système qui s'attacherait à codifier l'ensemble des actes considérés comme acceptables tuerait la morale. La seule réalité possible c'est l'inverse. A savoir l'emprunt par chaque profession à but de vade-mecum de ce que la morale réproouve ou approuve.

Considérations conséquentialistes. On peut encore s'éloigner de la morale kantienne si on s'intéresse non plus aux préceptes à respecter, à la justification a priori de l'action, mais à ses conséquences. C'est alors une éthique de la responsabilité qui pointe, dont Max Weber fut l'un des premiers à souligner l'importance. Peu importe que nos motivations soient conformes à l'impératif kantien, nous devons répondre des conséquences de nos actes. On trouve là l'origine des réflexions sur la responsabilité sociale et environnementale des entreprises. Plus généralement, cela revient à considérer que les conséquences importent davantage que les volontés initiales. Si mentir permet de sauver des vies, si licencier certains permet de sauvegarder les emplois du plus grand nombre, alors notre vision s'éclaire sous un jour totalement nouveau. Il n'y a plus

*En appeler
à la culture, aux
mœurs,
aux coutumes, aux
habitudes, c'est
nier la morale.*



de problème à admettre comme éthiques des décisions que l'impératif catégorique condamnerait. C'est d'ailleurs vers cette définition de la morale que s'oriente l'argumentation communément utilisée lorsqu'une décision interroge la morale. Le pragmatisme s'affranchit des principes absolus, le réel impose de ne regarder que les conséquences de ses actes.

Que faut-il retenir des réflexions précédentes pour l'action concrète, à savoir celle de tous les jours ? Faut-il renoncer à tout comportement moral dès lors qu'on quitte son domicile au petit matin ?

L'économie de marché n'a plus à prouver son efficacité en termes de croissance et de création d'emplois. Les critiques d'un autre âge qu'on lui adresse parfois nous détournent de l'objectif principal qui est celui de sa régulation. Il faut être convaincu qu'aucune éthique des affaires ne parviendra à constituer une alternative à la loi et aux règlements spécifiques s'appliquant à telle profession ou tel secteur. En revanche, jamais la morale individuelle n'aura été aussi nécessaire, aussi cruciale pour la pérennité du système. Entre la morale d'un individu libre de ses actes et le respect de la loi, il n'y a rien.

C'est parce que nous ne pouvons demander au système économique d'être moral qu'il revient à chacun d'entre nous de l'être. Je crois dans l'éthique des personnes, dans une morale de l'action individuelle, pas dans l'éthique d'un système.

S'en remettre à la morale de chacun.

L'éthique individuelle, qu'elle soit celle d'un simple citoyen ou d'un manager président à la destinée de milliers de personnes, c'est l'ensemble des interdits et des obligations que celui-ci s'impose au-delà de ce qui est possible ou de ce qui est permis. Exclure de faire travailler des enfants, de poursuivre des activités polluantes, de

manipuler ses comptes, de pratiquer le harcèlement moral, ou encore de ne pas respecter les minorités, ce n'est pas ça l'éthique. Tout cela relève la plupart du temps de la loi. L'éthique dont ont besoin aujourd'hui la société comme les sociétés ne sera jamais inscrite dans aucune loi. Elle devrait dissuader de récompenser et de sanctionner au-delà de la raison comme de la décence, de faire la sourde oreille à des conditions de travail inacceptables, de fixer des objectifs hors d'atteinte, de mettre en péril la santé psychologique des personnes. Faisant notre deuil d'une éthique managériale, nous nous en remettons à l'éthique des managers en tant qu'hommes libres.

Celle-ci tire sa valeur du fait qu'elle n'est en rien contrainte et ne répond à aucune motivation autre que la règle supérieure qui l'inspire.

S'en remettant à la morale et à l'éthique individuelle, on s'en remet donc à l'ensemble des règles censées gouverner les comportements de nos

contemporains. Penser qu'il existe une morale a priori, une morale universelle sur laquelle tout manager peut fonder son action est un vrai pari, mais constitue la seule alternative à la loi. Car entre les deux, soyons persuadés qu'il n'y a rien, sinon de la phraséologie et de la manipulation.

Au-delà de l'existence d'une morale universelle, je crois pour ma part à une obligation morale universelle qui correspondrait à l'ensemble des exigences que nous nous imposons à nous-mêmes au regard de ce que nous estimons bon pour la nature humaine. Il faut nous ressourcer à la sagesse kantienne qui est de ce point de vue indépassable. Il revient à tout homme libre, à tout citoyen, à tout entrepreneur de dépasser le champ de ce qui est possible, de dépasser l'ordre de ce qui est autorisé ou interdit, pour se situer dans ce qui est juste et moralement acceptable. Point besoin d'un commandement supérieur qui

*Aucune éthique
des affaires
ne constituera une
alternative à la loi
ou aux règles
déontologiques.*



transcende la nature humaine, d'une quelconque éthique des affaires, les commandements de notre conduite sont à rechercher en nous-mêmes. L'impératif moral n'a pas besoin de se référer à un fondement supérieur (Dieu, la raison, etc.). [...]

Le manager est souverain, c'est-à-dire qu'aucun ordre ne peut limiter son pouvoir une fois qu'il respecte la loi et que ses actionnaires lui ont donné mandat et accordé leur confiance. A partir de là, par son comportement propre, il saura satisfaire aux exigences morales que lui impose sa position, ou au contraire il s'en affranchira. C'est à lui seul de décider. Il pourra exercer ses stock-options s'il le décide, car il en a le droit, ou ne pas le faire, car sa conscience le lui impose. Il pourra se faire voter un parachute doré ou une retraite-chapeau par son conseil d'administration. [...] Il ne pourra se référer à aucune loi, car la responsabilité du dirigeant en tant qu'homme de pouvoir relève d'un registre qui dépasse l'ordre de la loi, même si le juridisme de notre société nous incline à penser qu'il n'est de responsabilité que juridique, consistant à ne répondre de ses actes que si la société les considère comme relevant de la justice. Le principe de responsabilité, qui concerne tout homme de pouvoir, pose toujours la question de savoir de quoi celui-ci se sent moralement responsable et devant qui il se sent engagé, au-delà du périmètre défini par la loi. De ce point de vue, tout pouvoir est d'abord une exigence. [...]

Le changement, sa fin et ses conséquences

Tout changement s'incarne dans un processus. La question que celui-ci suscite depuis la nuit des temps n'a pas changé : ce processus est-il synonyme de progrès ? L'effort consenti aujourd'hui annonce-t-il des gains à venir ?

*Il faut dépasser
le champ de
ce qui est possible
ou autorisé
pour se situer dans
ce qui est juste.*

C'est avec la philosophie des Lumières que le lien entre changement et progrès fut pour la première fois posé comme un postulat. Elle est en cela l'héritière de Hobbes, pour qui la volonté de changement est motivée par l'insatisfaction des hommes quant à leur condition et leur existence. Processus vertueux donc. L'histoire n'est plus seulement une chronologie. Elle ne se borne pas à définir un avant et un après, mais sous-tend aussi un enchaînement de causalités, synonyme de progrès. Pour les modernes, de Bacon à Stuart Mill en passant par Condorcet, Turgot ou Spencer, le temps et la science sont les plus sûrs alliés du progrès, dont le déploiement est inexorable. « Négliger la science, c'est négliger la vertu », dira Bacon. Avec lui, ce sont la raison, la morale, la justice, bref

la civilisation, qui avancent de concert. Il constitue la loi générale d'évolution des sociétés. Le changement est progrès, le progrès est changement. [...]

Avec la fin du xx^e siècle, c'est Rousseau qui retourne en grâce : le progrès produit une dislocation des liens primitifs qui présidaient aux échanges pacifiques entre des individus isolés. Revisitée trois siècles après son géniteur, l'antienne rousseauiste constate la désintégration du lien social et des solidarités, produite par des changements non désirés. Les solidarités traditionnelles, héritées de l'histoire et puisant leur source dans des valeurs partagées, font place à la concurrence de tous avec tous. Les relations entre individus ne sont plus réglées que par les rapports de force. Les formes de régulation basées sur la coopération, l'appartenance ou les systèmes de valeurs ont fait long feu.

Progrès et désintégration. Force est de constater que les changements à l'œuvre de nos jours continuent d'être interprétés de ce double point de vue : le progrès



d'une part, la désintégration du lien social d'autre part. Cette opposition tient au fait que ces interprétations relèvent d'ordres différents. Le changement est vu comme un progrès dont la fin se justifie de façon évidente à l'intérieur d'un ordre économique et technique omniprésent et omnipotent. On ne saurait raisonnablement s'opposer au changement. Le monde ne nous attend pas. Les concurrents non plus, sans même parler des Chinois et des Indiens. Mais juger du progrès ne peut se faire uniquement en usant de l'argumentation propre à l'ordre technico-économique. Si aujourd'hui une part croissante de nos concitoyens interprète le changement comme un facteur de désintégration, si on assiste à une disjonction de plus en plus marquée entre l'idée de progrès et celle de changement, c'est parce qu'il est impossible d'interpréter ce dernier dans le seul champ technico-économique.

Par ses conséquences, il relève également d'un ordre et d'un système de valeurs extérieurs au champ économique. Ces dernières projettent, qu'on le veuille ou non, l'entreprise hors de la sphère strictement marchande. Qu'on songe seulement au mouvement général d'adaptation qu'ont dû engager depuis vingt ans les économies occidentales, confrontées à la globalisation et à l'émergence des pays asiatiques. Celui-ci, par ses impacts, a affecté durablement et affectera encore tous nos équilibres : sociaux, politiques, économiques. Il faut être naïf, aveugle ou très dogmatique pour soutenir le contraire.

La seule chose qu'on puisse conclure à cet endroit, c'est qu'on ne peut choisir raisonnablement entre les deux interprétations du changement. Toutes deux se valent relativement au référentiel dans lequel elles opèrent. Les comparer c'est confondre deux ordres de nature fondamentalement différente.

Tout pouvoir est d'abord une exigence. La responsabilité du dirigeant dépasse le registre de la loi.

Il faut donc admettre que le jugement qu'on porte sur le changement et ses conséquences est forcément dépendant de l'ordre de référence dans lequel on le situe : processus vertueux car tout simplement nécessaire dans le champ technico-économique, facteur de désintégration dans le champ sociétal dès lors que celui-ci apparaît sans égards pour l'existence d'honnêtes citoyens. Cette difficulté n'est pas propre au domaine de l'entreprise et des organisations. C'est cette confusion des ordres de référence qui nous empêche parfois de comprendre pourquoi une nouvelle technique culturelle, nonobstant son rendement plus élevé, n'est pas adoptée par telle communauté de paysans africains. Si on demeure dans le domaine de la stricte agronomie, l'explication fait défaut. Dès lors qu'on

en sort pour intégrer des éléments culturels, sociologiques ou spirituels, par exemple, on découvre que ce refus s'éclaire sous un jour nouveau. Telle est la loi des sociétés humaines...

Le nécessaire, le possible et l'acceptable.

On ne soulignera jamais assez que saisir totalement l'enjeu du changement suppose d'abord d'analyser et de comprendre l'objet sur lequel il porte. Pour bien conduire ce dernier, ce sont moins des techniques de gestion et des outils qu'il faut maîtriser que l'organisation, sa culture, son histoire, ses modes de fonctionnement. Tout est là. Certes, les effets se confondent avec les causes, les symptômes avec les maux, les opinions avec les faits. Rien ici ne s'appréhende aisément. Il faut fournir un vrai effort d'écoute et d'analyse avant de porter un jugement et de proposer.

Ce sont dans ce cadre trois dimensions essentielles qu'il convient d'appréhender : le nécessaire, le possible, et l'acceptable. Le nécessaire renvoie à la vision d'avenir dont on est animé, aux enjeux et à l'argumenta-



tion qu'il est crucial de développer à ce titre. Le possible concerne quant à lui la problématique de la performance, le projet industriel sans lequel tout programme de changement demeure un exercice de pure rhétorique. Enfin, l'acceptable renvoie à la dimension sociale et culturelle du changement, car on ne saurait ignorer qu'un changement rejeté n'est jamais, du moins à moyen terme, un changement réussi. La conviction du dirigeant à l'égard de ce triptyque est fondamentale. Mais par-dessus tout, c'est la gestion dans le temps de ces trois dimensions qui est la clé. Car ce qui est possible ou acceptable à un moment donné ne l'est plus à un autre, aussi certainement que le changement est également une affaire d'opportunités. Dans ce cadre, il existe deux erreurs classiques à ne pas faire. La première consiste à imaginer que le nécessaire est une évidence pour tous. La seconde consiste à sacrifier le possible à l'acceptable ou l'acceptable au possible. Entre l'angélisme et le passage en force, la seule voie possible est celle qui consiste à être ferme sur la cible tout en étant souple sur le processus et son accompagnement. [...]

Le management en trois mots

J'avais l'ambition d'écrire le plus court chapitre sur le management qu'il ait été donné d'écrire. Voilà qui est fait. Jugez plutôt : exemplarité, solidarité, reconnaissance. Exemple avant, solidaire pendant, reconnaissant après.

Ne cherchez pas plus loin. Trois cents pages économisées. Et surtout appliquez-les. En tout lieu, en tout temps, en toutes circonstances. Particulièrement l'exemplarité qui, dans un temps de vaches maigres pour nos concitoyens, sera l'unique moyen de les réconcilier avec l'entreprise et l'économie. Car si beaucoup de citoyens et pas seulement français sont fâchés avec le système actuel, il faut

prendre garde à ne pas les conforter dans cette voie. Certains patrons, toujours prompts à souligner les carences de notre système de protection, à stigmatiser les grèves qui paralysent le pays, à théoriser sur les déficits publics, devraient veiller lorsqu'il s'agit de leurs propres intérêts à ne pas se faire attribuer des retraites-chapeaux et autres indemnités de départ pas toujours justifiées au regard des résultats obtenus et des risques pris. Car quelle qu'en soit la réalité, le « marché international des talents » ne justifiera jamais la cupidité.

Le mérite et ses impasses

J'ai la conviction qu'on ne peut s'intéresser aux entreprises et aux organisations en général sans se poser deux questions fondamentales : la première est celle de la performance et de ses exigences dans un monde de plus en plus ouvert, la seconde est celle de l'équité. La raison qui incite à lier performance et équité tient à deux postulats admis de tous :

- ▶ tout d'abord il n'y a de performance juste que celle qui aboutit *in fine* à améliorer le sort de ceux qui y ont concouru ;
- ▶ ensuite parce qu'il n'y a d'équité et de justice que celles qui fondent la différence entre les hommes et leur situation comme résultat de leur mérite.

En apparence tout est dit. Contribution/rétribution, le processus est vertueux.

L'argumentation se tient. Pourtant, derrière le consensus et l'unanimité, je vois poindre pour ma part une question essentielle : celle du mérite et de la capacité que nous avons à l'apprécier. Il est impossible de ne pas interroger cette notion, d'autant que son entrée dans le débat

public depuis quelques années est porteuse du meilleur comme du pire.

Le mérite pose deux problèmes. L'un au départ, l'autre à l'arrivée. Au départ, un

Entre l'angélisme et le passage en force, il faut savoir être ferme sur la cible et souple sur le processus.



problème de définition et de mesure. Il n'y a pas d'étalon en la matière. Qu'est-ce qui fait le mérite ? L'effort consenti ? Les résultats obtenus ? Mais a-t-on toujours les résultats qu'on mérite ?

Une notion subjective. Comment comparer les mérites respectifs des uns et des autres ? Le mérite, derrière une façade qui se veut universelle, est en fait une notion subjective. Si je préfère le foot à l'athlétisme, l'art au sport, l'industrie à la finance, je préfère Zidane à Bolt, Picasso à Zatopek, Carlos Ghosn à Baudouin Prot. Certains, pour éviter de trop se poser la question du mérite respectif des uns vis-à-vis des autres, s'en remettent au marché. Le fameux marché des talents. Celui-ci a plus de mérite que celui-là car le marché le valorise mieux. Ils commettent ce faisant une double erreur.

La première c'est qu'ils recourent pour résoudre leur problème à un système qui ignore le mérite par définition. Le marché confronte des offres et des demandes et se moque de connaître les conditions qui prévalent à leur genèse. Utiliser la valorisation que fait le marché comme étalon de mesure du mérite, c'est sortir du mérite. La seconde erreur c'est qu'on ne voit pas ce que la rareté aurait à faire avec le mérite. On ne voit pas en quoi les fluctuations de l'offre et de la demande auraient vocation à faire varier le mérite. Lorsque les cours du lait sont au plus bas, cela signifie-t-il que les éleveurs se sont levés moins tôt pour le produire ?

Interpréter le mérite en ce qu'il a de paradoxal dans son utilisation actuelle, c'est ici encore recourir à Spinoza et sa fameuse inversion du désir : « Nous ne désirons pas les choses parce qu'elles sont bonnes, nous les déclarons bonnes parce que nous les désirons. »⁽²⁾ Son application au mérite donnerait : « Ce n'est pas du fait de son

mérite que nous apprécions celui-ci davantage que celui-là, mais c'est parce que nous l'apprécions que nous lui trouvons du mérite. » Notre société a toujours tendance à trouver du mérite à ceux qui ont réussi. Il arrive souvent que ceux qui ont échoué en aient tout autant.

Des attentes légitimes. Le second problème que pose le mérite est à l'arrivée. A savoir comment le sanctionner ? Le seul mérite peut-il justifier qu'un dirigeant gagne 300 fois le salaire d'un ouvrier ? Les millions d'euros de Cristiano Ronaldo sont-ils plus mérités que ceux des traders ? A-t-on davantage de mérite à travailler sur un terrain de football que dans une salle des marchés ?

Le discours actuel autour du mérite résonne toujours de la même facilité et de la même impasse. Facilité tout d'abord : il ne saurait être d'autre société que méritocratique. Celle-ci consiste à reconnaître, récompenser et promouvoir les individus à la hauteur de leur mérite, qui ne saurait être autre chose que la somme de leurs efforts, de leur abnégation et de leurs talents. Voilà pour la phraséologie. Impasse ensuite : comment ignorer qu'à talent de départ équivalent les hasards de la nais-

sance et du milieu social conditionnent directement les efforts consentis et l'opiniâtreté mise à la tâche. Tous les systèmes dits méritocratiques s'accommodent de cette inégalité des conditions initiales. Le talent pour se révéler et s'exprimer requiert un environnement stimulant. Ceci nous apparaît comme évident si on songe aux enfants qui durant toute leur enfance sont poussés à s'investir et travailler. Mesurer le mérite à l'aune de l'effort et de l'investissement personnel est sans doute satis-

*Le mérite, derrière
une façade qui se
veut universelle,
est en réalité
une notion toute
subjective.*

↳ (2) B. Spinoza, *Ethique*, III, (proposition 9, scolie), Gallimard, 1994.



faisant au plan pratique, il n'en demeure pas moins que c'est se satisfaire d'un biais majeur.

Mais si la réussite n'est pas le mérite, si l'effort consenti ne constitue pas une mesure de la valeur du sujet, il n'en est pas moins nécessaire de reconnaître qu'il ouvre droit à récompense. John Rawls dans sa *Théorie de la justice* définit le concept d'attente légitime afin de répondre à cette exigence. Chacun a droit au regard de sa contribution à un salaire, sans que cela ne constitue une mesure de son mérite, ni qu'il le mérite donc. Et cela vaut mieux. Incidemment, on voit que l'argument du mérite est totalement impropre à justifier les primes reçues en fonction des résultats d'une entreprise. Ce dernier n'est pas plus élevé en période de vaches grasses que durant les creux d'activité. Par contre, le concept d'attente légitime est particulièrement pertinent de ce point de vue. Ne mélangeons pas les questions de mérite, d'équité, en un mot de justice, avec celles de rémunération ou de droit de chacun à sa part du gâteau.

On ne mérite rien. Nous avons seulement des attentes légitimes au regard de nos talents et de nos efforts, que le système doit s'efforcer de satisfaire.

J'ai gardé pour la fin de cet ouvrage une question que je considère comme centrale : est-il légitime dans le monde de l'entreprise de demander à des gens ordinaires des performances extraordinaires ? Est-il juste, au seul prétexte de l'économie et de la concurrence, de mettre autant de pression sur les individus ?

Manager c'est diriger des personnes ordinaires, leur demander des efforts raisonnés et raisonnables, parvenir à se situer entre l'ambitieux et le réaliste, enfin c'est les respecter dans leur vie professionnelle et personnelle. Autant j'ai plaidé tout au long de cet ouvrage pour la nécessité de

susciter la passion, convaincu que je suis de la force d'une vision et d'un credo, autant je crois malsain que la vie professionnelle envahisse la sphère privée. Ce que peuvent défendre à la fois le sociologue et le manager, c'est la nécessité de placer les individus au centre du système si on veut des organisations à la fois efficaces sur le court terme et pérennes. Mais l'entreprise constituée de salariés stakhanovistes n'a aucun avenir. Au-delà des questions de motivation, l'emploi occupé

doit présenter suffisamment de stabilité et de perspectives pour permettre à l'individu de planifier sa vie et d'investir dans l'avenir. Cette évidence méritera toujours d'être rappelée.

La confiance par-dessus tout

La confiance occupe une place centrale dans notre société. Le mouvement général de défiance vis-à-vis des grandes entreprises et des élites ne peut laisser indifférent, car il affecte directement la création de richesses et la croissance.

Faire confiance, c'est accepter de s'en remettre aux intentions, aux décisions et à l'action d'un tiers. Personne ne nous oblige à faire confiance. Choix volontaire et non contraint, elle suppose pour celui qui l'accorde une issue positive. Faire confiance implique d'avoir confiance et d'assumer sa dépendance vis-à-vis d'autrui, sans handicap pour l'action. La confiance constitue un enjeu central dans de très nombreux domaines. Dans une société faite d'interdépendances, elle nous permet de vivre ensemble : le fournisseur fait confiance à ses clients pour être payé, le justiciable au juge, le parent aux professeurs à qui il confie ses enfants, le consommateur à la marque à laquelle il est fidèle...

Ce qui est valable au niveau de la société dans son ensemble l'est aussi à l'intérieur des organisations. Ces dernières se nour-

*Le seul mérite
peut-il justifier
qu'un dirigeant
gagne trois cents
fois le salaire
d'un ouvrier ?*



rissent de la confiance de leurs membres, et leur fonctionnement contribue à l'entretenir ou à la fragiliser. Trois dimensions interviennent dans ce cadre : la confiance dans ceux qui les dirigent, la confiance dans les principes et les processus qui en régissent le fonctionnement, enfin la confiance que je qualifierai d'institutionnelle, qui s'enracine dans leur histoire. Prise séparément, aucune des trois ne suffit. Inversement, une fois réunies, elles rendent quasiment tout possible. Ceci appelle quelques précisions.

La confiance dans le management se résume à trois éléments : probité, parcours personnel, compétence. La première de ces qualités renvoie au lien entre les paroles et les actes, au respect des engagements pris, des promesses faites, de la parole donnée. La confiance dans le fonctionnement renvoie à la fiabilité et à la qualité des processus censés garantir les principes de base sur lesquels repose l'organisation. Elle trouve matière à preuve dans les faits, notamment lorsqu'il s'agit de reconnaître la performance, de promouvoir certains plutôt que d'autres, ou encore de sanctionner les comportements hors normes. Troisième registre de la confiance, celui qui se situe dans l'histoire commune, le savoir accumulé, l'identité partagée. Il constitue un facteur de pérennité dans les périodes où l'incertitude est forte. Il se nourrit du capital social d'une communauté et conditionne « l'attente qui naît au sein de celle-ci d'un comportement régulier, honnête, et coopératif, fondé sur des normes communément partagées par ses membres »⁽³⁾. Voilà pourquoi la confiance au sein d'une société suppose toujours le partage d'un certain nombre de principes de base. Cette communauté de principes, par la garantie qu'elle constitue dans l'esprit des personnes, les incite à s'engager, même dans les périodes de forte incertitude.

Lorsque l'appartenance à une entreprise sous-entend l'acceptation d'un certain nombre de principes d'action et de règles de comportement, la confiance entre personnes ne se connaissant pas, entre les salariés et le management notamment, devient plus facile. Le corps social est plus enclin à suivre et adhérer. La difficulté voire l'impossibilité de répondre aux questions qui se posent dans ces moments-là renforcent son importance. Elle exonère de la nécessité de tout saisir, de tout analyser, en un mot de tout maîtriser. Lorsqu'elle fait défaut, c'est la demande de transparence qui s'impose avec toute son ambiguïté. Mais elle demande à être régulièrement confirmée, car il n'y a jamais de confiance obligée.

Est-il légitime de demander à des gens ordinaires d'accomplir des performances extraordinaires ?

Et ces éléments de validation sont d'autant plus critiques qu'ils sont rares et attendus.

L'importance de la confiance dépasse la seule problématique des situations chargées d'incertitude. Il est un lieu commun de dire que les termes du contrat de travail ont définitivement changé. A l'engagement loyauté a succédé un engagement plus contractuel, désormais assumé par une très grande majorité de salariés : engagement et don de soi contre reconnaissance et perspectives de carrière. Mais au-delà des formules toutes faites et de la phraséologie, ce que peu d'analyses ont mis en évidence, c'est le caractère fondamentalement déséquilibré de ce nouveau rapport. Car, alors que les deux premiers peuvent faire l'objet d'une évaluation quasi quotidienne, les secondes sont une promesse, un engagement sur l'avenir. Et comme toute promesse, leur efficacité suppose la confiance. C'est cette asymétrie entre l'implication immédiate des uns et les promesses des autres qui explique pour beaucoup les difficultés nouvelles de la relation entre

↳ (3) F. Fukuyama, *La Confiance et la Puissance, vertus sociales et prospérité économique*, Plon, 1997.



managers et managés. Tu tiens, je cours... L'adresse à l'égard du management est désormais claire : « Qu'as-tu fait ? Que fais-tu ? Que feras-tu pour que je puisse t'accorder ma confiance ? »

L'avènement du totalitarisme de marché

La question qui se pose aujourd'hui avec plus d'acuité que jamais est de comment rendre compatibles quatre rationalités que tout semble opposer : celle de l'individu salarié, celle de l'individu consommateur, celle de l'individu citoyen et enfin celle de l'individu investisseur. Le premier veut retirer de ses efforts et de ses engagements la reconnaissance pécuniaire qu'il s'estime en droit d'attendre, le deuxième cherche à optimiser ses dépenses tout en disposant du maximum de choix, le troisième attend d'être considéré et respecté en tant qu'individu libre disposant de droits inaliénables, le quatrième veut tirer le meilleur parti de ses placements et faire fructifier son patrimoine. Tous les problèmes du monde contemporain se résument à la gestion de ces rationalités et aux arbitrages qu'on accepte de consentir à ce titre. Respecter le salarié, le rémunérer au regard de ses efforts et de ses compétences aboutit à diminuer les revenus du consommateur comme de l'investisseur. Tout comme protéger le citoyen et lui garantir un certain nombre de droits considérés comme inaliénables.

L'évolution du monde contemporain a mis en lumière le caractère incontournable et irréductible de ce conflit : salarié-citoyen contre consommateur-investisseur. L'individu contemporain est un Janus. Salarié, il s'oppose à ses dirigeants et aux marchés dont il stigmatise l'âpreté au gain ; investisseur, il vitupère contre les obstacles à la libre concurrence et contre la fiscalité imposée à ses placements ; consommateur, il

achète sans état d'âme des produits dont il feint de ne connaître ni l'origine ni les conditions de production.

Ne pas tout demander au système. Le problème c'est qu'on a cru un moment que le marché permettait à lui seul de résoudre l'ensemble de ces contradictions. Sur un plan technique, on a raison. Par technique j'entends la capacité de celui-ci à parvenir sans trop de frottements à fixer des prix qui reflètent à peu près l'équilibre entre l'offre et la demande à un instant donné, et, en dehors des situations de monopole, à rémunérer les uns et les autres conformément à leurs qualités respectives (productivité, qualité, réactivité, etc.). La première critique faite aux marchés se situe souvent dans ce registre. La complexité du monde et des échanges, les asymétries d'information, les coûts de transaction condamneraient leur capacité à rémunérer correctement les facteurs de production, travail comme capital.

Pourtant ce n'est pas celle-ci qui me préoccupe, car les progrès de la technologie comme de la réglementation contribuent tous les jours à améliorer leur efficacité dans ce registre. La vraie question est ailleurs. Elle se situe dans le domaine de l'éthique encore une fois. On peut assez facilement imaginer que des entreprises américaines, françaises ou chinoises puissent voir

Lorsque la confiance fait défaut, c'est la demande de transparence qui s'impose.

leurs productions respectives confrontées sur des marchés parfaitement transparents et efficaces. On peut supposer que cette concurrence débouche sur une situation optimale pour le consommateur-investisseur : attentes satisfaites, rapport qualité/prix optimisé. En revanche, rien ne garantit que les salariés-citoyens retirent de leurs efforts des fruits qui traduisent leurs mérites respectifs. Encore une fois, le marché traite des attentes, pas des besoins, du quoi, pas du comment. Ce dernier



relève d'un autre registre, celui de l'équité et de la justice.

S'en prendre au capitalisme pour son aveuglement témoigne d'une confusion majeure. Celui-ci doit être mis à profit pour sa qualité essentielle, à savoir créer des richesses et susciter la croissance. Le reste, à savoir la juste rémunération des différents protagonistes du système, fait intervenir un autre registre, celui de la règle, de l'éthique, et au besoin de la loi. Cette confusion relève de la même qui consisterait à

confondre le bon et le bien, le mauvais et le mal. Le domaine de l'entreprise et du marché n'est pas le bien mais le bon. Il ne sert à rien de rappeler les entreprises à leurs responsabilités citoyennes. Tout simplement parce qu'elles n'en ont pas et n'en auront jamais. Les forces du marché seront toujours plus importantes que quelques admonestations, fussent-elles prodiguées par les grands de ce monde. Les recommandations du G20 sur les rémunérations des banquiers en constituent l'illustration la plus récente et la plus évidente. Passé le plus fort de la crise et les mea-culpa de surface, les fondamentaux du système ont repris leurs droits.

Je consomme donc je suis. On pourrait espérer que l'individu investisseur devienne raisonnable et arrête d'exiger des rémunérations excessives par rapport à la croissance tendancielle de l'économie. On pourrait espérer que l'individu consommateur ne soit pas sensible uniquement à l'optimisation de son pouvoir d'achat. Ce serait faire preuve d'une naïveté coupable. Il revient à la loi de rendre compatibles les intérêts de l'individu investisseur-consommateur et ceux de l'individu salarié-citoyen. On pourrait appeler cela l'intérêt général. Un nouveau monde est né, qui se distingue du précédent par la domination de l'investisseur-consommateur sur le sala-

rié-citoyen. Rien ne s'oppose plus à sa puissance et à son bon vouloir.

L'individualisme postmoderne est une de ses manifestations parmi d'autres. Je consomme donc je suis. Circulez, il n'y a rien à voir. Faire de l'argent avec de l'obscène, préférer le facile au difficile, le vulgaire au sensible, l'hémoglobine à la poésie, tout cela n'est pas le signe d'une érosion des valeurs. C'est le résultat d'une confrontation libre entre offre et demande. [...] Des Chinois au boulot 24 heures sur 24

pour fabriquer des jouets empoisonnés, des Américains obèses pour jouer avec. Chine et Etats-Unis, même combat : croissance du PIB, stagnation du revenu médian, hausse des centiles extrêmes. La question dans une économie totalitaire est toujours la même : comment pérenniser le système, éviter la déstabilisation ? Là s'affrontent deux solutions : l'hypersurveillance et l'oppression d'un côté, Wal-Mart et Fox Entertainment de l'autre.

Nous sommes condamnés à vivre dans un conflit micro/macro perpétuel. Les choix que nous faisons à titre individuel ont des conséquences, une fois agrégées, que nous réprouvons. Nous les faisons car nous ne voulons pas être les seuls imbéciles à ne pas les faire. Tous passagers clandestins du système. Pourquoi payer mon ticket si je sais que je ne serai pas contrôlé, quand personne ne le paye ? Pourquoi emporter mes déchets quand je vois mes voisins laisser les leurs ? Pourquoi être le seul à ralentir pour cause de pollution quand tout le monde accélère ? Pourquoi dépenser plus pour favoriser une agriculture responsable si nous ne sommes qu'une minorité à le faire ? Je suis contre le principe pollueur-payeur car je suis pour l'égalité devant la loi. Je paye, donc j'achète le droit à polluer. Comme si le fait de polluer pouvait être un droit : riche et gras dans mon 4x4, je pollue, j'ai les moyens.

Il ne sert à rien de rappeler les entreprises à leur responsabilité citoyenne : elles n'en n'ont pas.



Les entreprises contre les nations.

L'éthique des affaires devrait commencer par une question que personne ne semble plus se poser : un chef d'entreprise, à quoi ça sert ? Préserver les intérêts à long terme de l'entreprise en tant que personne morale, en arbitrant entre les attentes de ceux qui s'y consacrent, les salariés, ceux qui la font vivre, les clients, ceux qui la possèdent, les actionnaires ? Maximiser les résultats dans l'intérêt de leurs mandants, à savoir les actionnaires ? Derrière cette question se profilent des visions radicalement différentes. On ne saurait confondre à ce titre un Jack Welch avec un Charles Merrill ou un Akio Morita. Mais il n'est pas sûr que le premier marque davantage l'histoire que les seconds. Il fut un temps où les dirigeants des grandes entreprises se voyaient l'équivalent des hommes d'Etat : un être inspiré, tirant sa force et sa légitimité d'un credo clairement assumé. Il semble que ce temps soit révolu.

L'enjeu éthique des années qui viennent est de savoir si nous allons continuer à préférer un système indifférent à la situation des plus démunis, dont l'évolution la plus radicale consistera dans l'émergence d'un « capitalisme totalitaire », où les monopoles et les intérêts d'une infime minorité se ligueront avec ceux d'une oligarchie d'Etat pour verrouiller l'ensemble du système à leur seul profit. Ou bien préférons-nous un « capitalisme démocratique », où la répartition des fruits de la croissance alimentera la pérennité du système. C'est le découplage organisé entre l'intérêt des

nations et celui des entreprises qui constitue à la fois la cause et le révélateur de cette nouvelle donne. Lorsque les entreprises deviennent indifférentes au bien-être à long terme des citoyens, elles fragilisent le capitalisme démocratique. On assiste alors, comme cela s'est passé aux Etats-Unis

durant la période 1980-2000, au découplage des gains de productivité et des salaires et à la baisse de la contribution des employeurs à la couverture sociale de leurs employés. Mais comme le système se nourrit de la croissance, il faut parvenir à préserver celle-ci coûte que coûte. On connaît la

*Allons-nous
choisir entre un
capitalisme
totalitaire et un
capitalisme
démocratique ?*

suite... Malgré les discours et les postures, se développe depuis trente ans une économie de la rente à tous les niveaux. Ce sont les salaires les plus élevés qui ont le plus progressé, ce sont les situations les plus fragiles qui se sont le plus précarisées. Jamais la mobilité sociale n'a été aussi faible. Le mérite, ce n'est pas de devenir riche quand on l'est déjà, ce n'est pas d'apprendre quand on est déjà compétent.

De même qu'on aurait tort de penser que le suffrage universel suffit à garantir la démocratie, il faut être convaincu que celle-ci n'est pas une des conditions du capitalisme. Le « totalitarisme de marché » est une des réalités incontournables du siècle qui commence. Au-delà de la question morale, l'enjeu est de savoir si les entreprises vont saisir l'opportunité unique que leur fournit la crise actuelle. A savoir devenir les acteurs authentiques et légitimes du progrès. ■