

" NOUS NE SOMMES PAS DES PHILANTHROPES " L'ÉCONOMIE, LES AFFAIRES ET LES DROITS DE L'HOMME

par
Paul LÖWENTHAL
IRES - Université catholique de Louvain

Osons nous l'avouer : nous reconnaissons la pertinence des scrupules moraux, mais nous ne pouvons nous empêcher d'y voir des empêchements de gérer en rond. Le métier de responsable d'entreprise n'est-elle pas assez compliqué, sans qu'on y ajoute des préoccupations d'un autre ordre.

Le dirigeant appointé, cadre supérieur ou manager, va plus loin. Payé – et bien – par les actionnaires pour leur faire gagner de l'argent, son devoir est de leur faire gagner de l'argent. Pas à n'importe quelles conditions, certes : on a sa déontologie. On peut être dur en affaires et intègre. Âpre au gain et respectueux des lois. Seuls les maffieux pousseront le "tous les coups sont permis" jusqu'au meurtre !

Mais grattons ces mots.

"Son devoir" : est-ce le seul ? Non, répondra-t-on, mais quand vous avez pris en compte les exigences des actionnaires, l'honnêteté vis-à-vis des clients, les intérêts des créanciers et les réalités de la concurrence, – eh bien, il ne vous reste (presque) aucune marge de liberté.

"Respectueux des lois" ? Attentif surtout aux lacunes qui permettent de s'en tirer à son avantage... Les dirigeants de Mercedes n'ont-ils pas très publiquement promis à leurs actionnaires qu'à force de génie fiscal, ils ne paieraient bientôt plus aucun impôt ? Les lois sont ressenties comme une contrainte, et il n'est pas question de civisme à leur endroit. Oui, je sais, il est des circonstances atténuantes, mais le réalisme politique ou financier ne suffisent pas à définir une morale.

"Déontologie" : il est de bonnes et mauvaises façons d'exercer son métier, – mais le métier est ce qu'il est. La déontologie médicale ne touche pas l'exercice de l'art de guérir lui-même mais ce qui l'entoure : les rapports aux patients, le secret professionnel,... Le manager honnête est un manager, et cela, ce sont les affaires sérieuses – ô Petit Prince... – et c'est dur-dur.

Une éthique des affaires ?

Renonçant aux euphémismes par quoi l'hypocrisie rendait au moins hommage à la vertu, les dirigeants d'entreprise, des grandes entreprises, en tout cas, confiées à des managers, ne se reconnaissent plus d'obligation qu'à l'égard de leurs actionnaires. S'ils respectent la loi, c'est par contrainte. Ils serviront leurs clients et leur personnel dans la mesure, heureusement non négligeable, où cela s'avère rentable ; en cas de conflit, c'est sans état d'âme qu'on prendra le parti de l'actionnaire.

Quand les mêmes responsables en appellent à une éthique des affaires, expriment-ils un malaise moral ? Que signifie la mode (un peu retombée...) des *business ethics* ? J'avoue ne l'avoir jamais prise tout à fait au sérieux, car elle ne traduit pas tant un souci de moraliser la vie économique, qu'une nécessité fonctionnelle : se donner un code de conduite qui rende une gestion possible en corrigeant l'anomie associée à un libéralisme sauvage. Il s'agit seulement de remplacer la loi de la jungle par une loi du milieu... Certes, les conventions qui rendent possible la vie en société sont le premier degré d'une morale – ou son degré-zéro : un point de vue d'anthropologue plutôt que de moraliste.

Prenons un exemple-limite. Si les managers renoncent à assassiner leurs concurrents, est-ce par scrupule moral, est-ce (seulement) parce que leurs actionnaires ont ce scrupule, ou est-ce (seulement) parce que le risque pénal est trop grand ? Si la réponse renvoie à la morale personnelle, ne peut-on l'étendre à d'autres impératifs ? Et si la réponse est autre, faudra-t-il mettre le commerce hors-la-loi, comme la guerre et pour des raisons analogues ?

Où est la faille ? Elle est dans les objectifs poursuivis. Les considérations morales interviennent de l'extérieur (une dé-ontologie, des prescrits légaux) et elles ne sont intégrées dans la gestion que comme des contraintes à respecter... ou à contourner. Et cela fait naître des conflits, comme le trop fameux conflit entre efficacité et équité.

Or, qu'est-ce que l'efficacité ? C'est l'aptitude à s'approcher de ses objectifs avec les moyens dont on dispose. L'efficacité s'apprécie au vu des objectifs qu'on poursuit. En conséquence, *parler d'un conflit entre efficacité et équité, c'est dire que l'équité ne fait pas partie des objectifs*. Et c'est là que le bât blesse.

Les affaires s'insèrent, crucialement, au sein de l'économie. Comme toute activité, elles trouvent leur sens, leur finalité, en dehors d'elles : les affaires (et la finance) servent l'économie, qui sert le social, qui sert l'humain. Et ne servent qu'à cela : évaluer l'efficacité d'un système financier à l'aune de seuls critères financiers est nécessairement, logiquement, une faute. Évaluer l'efficacité d'une entreprise ou de sa gestion à de seuls paramètres internes à l'entreprise est tout aussi logiquement une faute. Au sens étymologique : il manque quelque chose – et d'essentiel, qui lui donne sens.

Séparer l'efficacité de gestion de la morale, face à des décisions uniques, c'est être schizo-phrène. C'est comme être chrétien le dimanche et païen en semaine : c'est être mécréant. Unifier le comportement ne peut se faire en soumettant purement et simplement la morale au financier – soyons de bon compte : c'est immoral – ni en soumettant purement et simplement le financier à la morale – soyons de bon compte : c'est impossible. Unifier le comportement suppose l'articulation des exigences dans une éthique unifiée.

Morale ou éthique ?

On distingue désormais l'éthique de la morale. La morale est faite de lois qui viennent d'ailleurs ("d'en haut") ; elle est substantive (le *Bien* et le *Mal*) et elle est absolue : tu ne tueras pas. Point. Ce n'est pas forcément la petite morale non réfléchie du brigadier Pandore ("le règlement, c'est le règlement" et s'il y a des objections, "je ne veux pas le savoir"), car la morale connaît les conflits de conscience : mais ce sont des conflits entre impératifs moraux, pas entre la morale et des préoccupations "techniques".¹

L'éthique est faite de lois que nous assumons comme nôtres, que nous avons intériorisées et sur lesquelles nous exerçons notre discernement : le brigadier Pandore n'a pas sa place ici. Et elle est relative : nous faisons ce que nous jugeons *bon* ou *mauvais* - pour... ce que nous voulons faire. *L'éthique s'attache à la vie dans son ensemble (on tend à une "vie bonne"), à un état ou à une activité – l'éthique médicale, l'éthique économique, ... Elle est d'abord ordonnée aux fins propres à cet état ou à cette activité* : la fin, donc l'impératif premier du médecin, est la santé de ses malades ; le but assigné au responsable économique est une efficacité économique. Intervient ici une morale de responsabilité, ou une morale des objectifs. C'est dans le cadre de cette responsabilité et en vue de ces objectifs que se pose le problème moral : l'éthique d'une profession est *nécessairement et donc légitimement* axée prioritairement sur la poursuite des objectifs mêmes de cette profession. L'éthique du gestionnaire incorpore, et prioritairement, une efficacité de gestion. La morale y trouve d'ailleurs sa force : ce n'est pas *par* courage que le sportif souffre à l'entraînement, c'est *avec* courage, et il l'a *pour* bien pratiquer son sport.

L'éthique ainsi normée (une morale des objectifs) est certes aussi soumise – et dans son existence même ! – à des impératifs moraux de portée générale. Intervient ici une morale des instruments, qui n'est "que" déontologique mais dont les exigences, universalisables celles-ci, peuvent être primordiales : ainsi des droits de l'homme.

¹ Le passage qui suit s'inspire de mon article "L'Économique et l'éthique : un débat à libérer". Ph. Van Parijs (dir.), *Ni ghetto ni tour d'ivoire. L'éthique économique et sociale aujourd'hui*. Louvain-la-Neuve, Academia, 1993, p.111-119.

La distinction prend du relief en économie, parce que la rationalité économique n'a pas le monopole de la compétence sur son champ : la production, la circulation et la répartition des richesses relèvent aussi, positivement de la psychologie, de la sociologie ou des techniques, normativement du droit, de la politique, et donc de la morale. Si le premier devoir moral des responsables économiques est d'être efficaces dans l'ordre économique (c'est leur "devoir d'état"), on fera deux précisions. *Primo*, on veillera naturellement – mais est-ce naturel à tout le monde ? – à la "moralité" des objectifs économiques eux-mêmes, afin de limiter les zones de conflit. *Secundo*, les conflits doivent être gérés en situation, dans un arbitrage des valeurs en cause et en tenant compte des responsabilités assumées : par exemple, le potentiel de développement à long terme, *versus* une redistribution immédiate des fruits de la croissance. Il est inconfortable mais *logique* que le ministre de l'économie n'en propose pas la même hiérarchie que son opposition syndicale - ou que lui-même, avant qu'il ne devint ministre ! Les mains sales...

Pour chacun, l'activité professionnelle avec sa déontologie spécifique, ou la militance socio-politique, s'intègre dans l'ensemble de la vie, entre par là en conflit avec d'autres préoccupations (vie familiale, responsabilités proches ou lointaines, foi) et appelle donc des arbitrages, des choix à composante morale. Ici aussi, les conflits doivent être gérés en situation, dans un arbitrage des valeurs en cause et en tenant compte des responsabilités assumées. Aucune autorité ne saurait le faire à la place de l'intéressé : en dépit d'une absence de "détachement" et d'un manque de distance, il est seul à même de faire le bilan des éléments d'appréciation, comme aussi et surtout de ses capacités d'action ; et il est responsable de l'usage qu'il fait de sa liberté, – *même s'il l'emploie à se soumettre à une autorité, et peu importe que celle-ci soit morale ou professionnelle !*

Et comme cette inéluctable responsabilité éthique en situation tient compte des contingences de situation, il n'est pas seulement raisonnable d'introduire du réalisme économique dans une éthique économique, il serait inconcevable qu'une éthique économique ou sociale ne tienne pas compte de la réalité, qu'elle prétendrait régir sans pouvoir la gouverner. Mais réciproquement, la responsabilité éthique ne se satisfait pas de la rationalité économique, parce que celle-ci n'a qu'une compétence partielle sur son champ. *L'économique, a fortiori le financier ne saurait fournir un alibi scientifique à une pratique des affaires.*

Qu'est-ce que cela change par rapport au discours de réalisme des managers ? Cela change que le souci moral ne doit pas venir après les arbitrages de gestion mais avec eux. Qu'il ne suffit pas de lui abandonner les miettes du repas, mais qu'il doit y prendre part. Que ce n'est pas a priori l'équité ou l'humanité qui doivent céder le pas aux autres considérations, y compris le service des actionnaires, mais que l'ensemble des objectifs doivent être arbitrés dans une décision chaque fois unique. Et que les actionnaires *ou leurs managers* ne doivent pas moins accepter les normes morales que ne le font les autres parties inéressées au sort de l'entreprise.

Quelques cas d'espèce

Le dernier quart de siècle a été celui de "la" crise, où progressistes et conservateurs sont devenus conservateurs et réactionnaires. Le dialogue entre le réalisme gestionnaire et l'idéalisme social, favorable aux derniers durant les trente glorieuses, s'est renversé et, dure nécessité ou "libéralisme" triomphant, les exemples se sont multipliés de conflits où les soucis sociaux ou moraux pesaient peu. Ou ne pesèrent pas : le rappel de quelques exemples récents montrera qu'il ne s'est pas tant agi de cynisme ou d'une suprématie plus ou moins forcée du réalisme financier sur les soucis humains – *muss ist eine harte Nuss* – que d'une évacuation a priori de ceux-ci : "la question ne sera pas posée". Les questions éthiques ne sont pas rejetées parce qu'on les jugerait non fondées, elles sont décrétées non recevables – ou du moins la priorité du financier est-elle d'ordre lexicographique.

Lorsqu'en pleine guerre indo-pakistanaise, l'exportation vers le Pakistan d'un équipement nucléaire militarisable est bloqué, Daniel Ducarme, président d'un parti gouvernemental, dit préférer les exportations à l'éthique, et le gouvernement met le ministre responsable sous tutelle. Ce n'est pas que les exportations importent davantage que la sécurité nucléaire, c'est que lorsque les affaires sont

en cause, rien d'autre ne doit entrer en ligne de compte : ce que dit parfaitement le poncif "les affaires sont les affaires". Que des managers succombent à cette déformation professionnelle est inquiétant mais explicable. Que ce soit le cas d'un dirigeant politique, sans que ses pairs le "mouchent", est effrayant.

Lorsqu'une loi fédérale interdit la publicité pour le tabac et que les parrains des courses de Francorchamps exercent un chantage, le premier ministre wallon, Robert Collignon dit préférer les emplois à l'éthique et se bat pour contourner la loi. Avec la circonstance atténuante que l'efficacité de la loi est fort douteuse mais avec la seule excuse alléguée que les (?) intérêts de la Wallonie sont en jeu.

Quelques années plus tôt, lorsque des exportations d'armes vers le Zaïre furent contestées, les travailleurs de la FN, appuyés par leurs syndicats, revendiquèrent semblablement la priorité de leurs emplois : on ne dit pas qu'ils importent plus que la morale internationale ; on dit que c'est l'emploi qui compte.

D'autres exemples parlent d'eux-mêmes par leur cynisme : l'argent n'est pas seulement ce qui compte d'abord, c'est ce qui compte, tout court et sans limite. Les dirigeants de Daimler-Benz ont promis à leurs actionnaires que dans quelques années, le génie fiscal éviterait à l'entreprise de payer le moindre impôt : aucun frein civique n'apparaît. Est-il besoin de rappeler le cynisme financier de Renault ou de Bombardier qui, non seulement poursuivent leur objectif de rentabilité maximale sans état d'âme, mais exploitent à cette fin les aides publiques des pays qu'ils abandonnent sans avoir l'excuse d'y faire des pertes ?

Et l'on n'en finirait pas de dresser le réquisitoire des violations de droits humains ou environnementaux dont se rendent coupables les grandes compagnies pétrolières² : Shell au Nigéria (qui vient d'avouer et de s'en repentir), Total en Birmanie, Elf au Tchad et au Cameroun, les marées noires d'Exxon et TotalFina.

Les instances publiques n'échappent pas aux reproches. Des gouvernements défendent leurs entreprises les moins défendables, jusqu'à cacher leurs fautes : souvenons-nous des crises de la vache folle ou de la dioxine. Les États cherchent de nouveau à lier leur aide aux pays pauvres aux intérêts de leurs exportateurs. L'OMC prétend faire prédominer la rationalité commerciale ou financière sur toute autre légitimité. Au nom d'une rationalité macroéconomique, le FMI impose ou tolère des politiques entraînant des coûts humains élevés.

Savourons cette réponse officielle (26.10.1999) du FMI à une interpellation d'ONG de défense des droits de l'homme : *"Nous ne pensons pas qu'il soit juridiquement possible d'imposer au FMI des obligations supplémentaires et étrangères à sa mission, découlant des multiples accords et traités internationaux, qui s'ajouteraient à ses propres statuts."* Réponse d'autant plus surprenante que, réagissant enfin aux interpellations dont il est l'objet de toutes parts, le FMI prétend désormais donner la priorité à la lutte contre l'extrême pauvreté – et cela, ce n'est vraiment pas son mandat ! Outre qu'on voit mal comment détacher l'extrême pauvreté des droits humains...

Une éthique du responsable

Le réquisitoire est implacable, ou pourrait aisément le devenir : l'instruction a été faite et refaite et les réserves analytiques qu'on peut toujours lui opposer ne pèsent pas lourd en regard de l'abysale carence théorique des analyses fondant la prétendue "pensée unique" du consensus de Washington – en fait, une pratique unique. Comment ne jugerions-nous pas sévèrement des argumentaires qui prétendent ignorer, voire justifier des dommages humains par des raisonnements économiques tronqués ? Certes, soyons de bon compte : reconnaissons que l'entreprise fait du profit ou péréclite, et que la concurrence est féroce ; et reconnaissons que le FMI n'était censé avoir de responsabilité, et

² Cf le récent rapport Aubert à l'Assemblée nationale française n° 1859, 13.10.1999.

donc de légitimité, que pour assurer un ordre monétaire international. Mais être de bon compte impose aussi qu'on assume les conséquences prévisibles de ses actes.

Revenant aux principes, les cas d'espèce imposent à l'évidence que *l'économique et l'éthique, tout comme l'efficacité et l'équité, désignent des ordres qui, au delà de leurs critères ou champs d'application propres, s'impliquent mutuellement dans des décisions univocales*. Sans accorder de circonstances atténuantes aux managers et fonctionnaires confits en rationalité financière, c'est ici que je me sépare sans doute de moralistes purs et durs : je tiens que *l'éthique économique est (économiquement) normée avant d'être (moralement) normative*. L'approche éthique peut contribuer à élucider les cohérences des comportements économiques moteurs, les mécanismes régulateurs et, bien entendu, les alternatives politiques, mais elle est vécue "en situation" : *l'éthique n'offre ni le carcan, ni la commodité de réponses univoques*, qu'elles soient économiques ou morales d'ailleurs. Elle peut seulement (et donc doit) informer la liberté responsable des acteurs, individuels et collectifs.

Pas de responsabilité sans liberté : le souci moral qui m'anime ne m'autorise pas à donner des ordres. Ou alors celui, paradoxal, d'assumer – pleinement, éthiquement – sa liberté. Je n'ai pas à dicter des choix dont je ne maîtrise pas les paramètres. Face aux défis concrets qu'affrontent les gestionnaires, je me garde donc bien de formuler une réponse, ou du moins une réponse catégorique, de portée générale, mais je prétends, en citoyen, imposer la question – et dénoncer, comme je l'ai fait il y a un instant, les politiques qui l'éluent.

Formulons autrement encore le message, de peur que, de là où nous sommes, chacun en oublie la moitié qui l'interpelle le moins : dans l'éthique du responsable économique et du dirigeant d'entreprise, la morale est *relative* aux fins poursuivies – c'est l'art du possible – mais elle est donc *présente* à la prise de décision – et c'est la responsabilité. À cette aune, un responsable d'entreprise, fût-il manager aux ordres, peut-il raisonnablement, en raison et en éthique, prétendre servir le bien-être général et violer, ou laisser violer des droits humains fondamentaux ?