

L'entreprise peut-elle donner sens à la société?

Jérôme Ballarin¹

À propos d'Emmanuel Faber, *Main basse sur la Cité*,
Hachette, 1992.

La sphère de compétences des entreprises atteint aujourd'hui des domaines laissés jusqu'ici tant aux institutions politiques et civiles qu'à la sphère privée. Pourtant, si au nom d'une certaine conception de l'«éthique», l'entreprise voit en l'éducation, la politique, les arts et l'écologie, ses nouveaux défis, a-t-elle vocation à diriger la cité? C'est la question que se pose Emmanuel Faber, directeur adjoint à la banque d'affaires britanniques Baring Brothers & Co, dans son ouvrage *Main basse sur la Cité*.

Pour démasquer l'imposture de l'entreprise, il faut d'abord décrire le comportement et le discours de l'entreprise moderne puis ses véritables motivations. L'éthique sert de muraille de Chine voire de gilet pare-balles aux dirigeants de cette dernière face à un monde des affaires en proie au chaos. L'éthique donne quelque consistance à l'idéologie identitaire qui fait de l'entreprise une unité indissociable; elle résulte d'un instinct de survie du pouvoir en place dans l'entreprise. Mais, en se voulant vertueuse, l'entreprise dépasse ses prérogatives pour s'impliquer dans la gestion de la cité. En usurpant un pouvoir pour lequel elle n'a aucune légitimité politique, non seulement elle compromet la bonne marche de l'économie mais elle porte également tort à l'individu et à la société tout entière qu'elle empêche de définir un projet collectif librement délibéré.

La propagande éthique des entreprises

Palmarès des entreprises les plus éthiques et codes de déontologie à l'usage des employés sont à la mode dans les pays développés à économie de marché. Les médias amplifient ce phénomène et diffusent dans toutes les strates de la société occidentale la bonne nouvelle entrepreneuriale fondée sur l'éthique. Certains intellectuels tel Jarrosson ou Etchegoyen proposent de mettre la «philosophie» au service du *management*, tandis que de grandes écoles de gestion vont jusqu'à offrir des chaires d'«éthique» à des présidents de grands groupes industriels français. Quant au C.N.P.F., il a publié en juin 1991 le rapport de son groupe de travail sur l'éthique: mélange de notions «philosophiques» inattendues dans le contexte des affaires et improbables en elles-mêmes, il nous apprend que «le souci éthique est bon pour l'entreprise et bon pour la société». Bref, l'éthique est le leitmotiv de la nouvelle idéologie managériale.

Finis le temps des patrons ventripotents et paternalistes, place aux «managers du troisième millénaire» dont on admire autant les passions éclectiques que les qualités de gestionnaires. Demi-dieux des temps modernes, pourfendeurs de l'interventionnisme étatique qu'ils jugent inefficace, ils se font les chantres de l'entreprise éthique au service de la cité. Ils inspirent de nouvelles sagas journalistiques et télévisées et, à travers eux, l'entreprise fait son entrée dans le show-business. Mais sur quels fondements leur mythologie se construit-elle? Dans l'esprit d'Emmanuel Faber, c'est sur un modèle de vie dont réussite matérielle et esprit de compétition sont les arcanes.

Ce modèle, l'entreprise veut l'offrir à la société tout entière car, devant l'affaiblissement des institutions sociales traditionnelles — école, famille, église —, l'entreprise se sent dépositaire d'une mission. L'État a été remis en cause par la vague néo-libérale des années 1980 et n'est plus le catalyseur du progrès social qu'il était à l'époque de l'État-providence. L'entreprise semble donc demeurer la seule organisation sociale solide. En outre, sa sphère de compétence s'est élargie, touchant à des domaines autrefois réservés à l'État, aux syndicats, aux églises et à toutes les institutions qui, depuis le XIXe siècle, donnaient sens à la société occidentale. Ainsi, l'éducation est un des terrains de prédilection de la nouvelle entreprise. Généreuse bailleuse de fonds, elle entend orienter les programmes scolaires vers un enseignement pratique au détriment de celui des idées. En cela, elle oublie que le rôle premier de l'éducation est de former des citoyens responsables avant d'en faire des producteurs. Des chefs d'entreprise présidents de clubs sportifs, quoi de plus banal? En revanche, leur participation à la vie politique est plus suspecte surtout lorsqu'ils prétendent mettre leurs méthodes gestionnaires au service de l'intérêt général. Les patrons-députés constituent ainsi 30% du corps législatif du Royaume-Uni et 40% de celui des États-Unis. Les Français, plus suspicieux face au pouvoir de l'argent, ont tout de même porté à des fonctions électives des chefs d'entreprise, soit aujourd'hui 10% de leurs maires et une trentaine de leurs députés.

Éducation, mécénat, écologie, politique, l'entreprise éthique s'implique de plus en plus dans les affaires de la cité, elle se veut «citoyenne». Mais en a-t-elle la vocation? Cette manœuvre ne cache-t-elle pas des motifs inavoués?

L'éthique, un instinct de survie

«L'internationalisation et la globalisation des marchés ont déstructuré les zones de compétences des firmes en les élargissant jusqu'à l'infini», telle est la définition de l'ère du chaos proposée par Emmanuel Faber. Il s'ensuit des périls nouveaux pour l'entreprise. La frénésie des fusions-acquisitions amène les cadres-dirigeants, aujourd'hui seuls véritables détenteurs du pouvoir dans l'entreprise, à défendre la notion de culture et d'identité d'entreprise, valeurs présentées comme indestructibles et irréductibles face à tout éventuel «raider». D'autre part, la création de produits «verts» permet sous couvert d'écologie, donc d'éthique, de gagner des parts de marché. Par instinct de survie, l'entreprise se proclame alors unité indissociable, immortelle, servante du bien public. Si le modèle capitaliste a eu raison du marxisme-léninisme, il fait davantage figure de survivant que de vainqueur. Or, toute situation de monopole est dangereuse si elle ne se justifie pas par l'utilité générale. Vecteur de la technique, l'entreprise prétend servir de son mieux le citoyen-consommateur. Cependant, pour recevoir ses lettres de noblesse, il lui

en faut davantage. L'éthique est ce supplément d'âme plaqué en hâte sur l'idéologie capitaliste afin de la légitimer aux yeux des citoyens occidentaux, ce qui est médiatiquement d'autant plus aisé qu'elle paraît s'effondrer par ailleurs.

Alibi du capitalisme à l'extérieur de l'entreprise, l'éthique constitue également une arme de pouvoir à l'intérieur de cette dernière. Des projets humanitaires au mécénat, la culture d'entreprise se nourrit des interventions sociales et prétendument éthiques de la firme; le projet d'entreprise dont la rédaction est orchestrée par les dirigeants sert le mythe d'une identité à vocation pérenne; il est censé mobiliser la firme pour plusieurs générations. Il tente d'occulter une réalité intrinsèque de l'entreprise: cette dernière est la réunion de trois populations aux intérêts souvent antagonistes, les actionnaires, les dirigeants et les salariés. L'émergence d'un actionnariat populaire, disposant de peu d'informations et donc de peu de pouvoir, laisse une importante marge de manœuvre aux cadres dirigeants. Tout au plus, devant le spectre d'une O.P.A. hostile, est-il bon de fidéliser ce petit actionnariat anonyme en le faisant communier au mythe de l'identité. D'autre part, le paradoxe de la société de consommation et de son pendant, l'hédonisme, fait que l'individu-roi se préférerait consommateur avant d'être producteur. Il faut donc lui rappeler — le discours managérial s'en charge — que pour consommer, il doit aussi produire. De plus, le refus d'engagement des salariés, symbolisé par l'absentéisme chronique, le travail à temps partiel et la forte mobilité des cadres pour des motifs de carrière, inquiète les élites entrepreneuriales. Le projet d'entreprise et le discours «pérennitaire» entendent donc mobiliser les salariés dans une perspective de long terme, en omettant de prendre en compte les impératifs de restructuration et de conversion vers des secteurs plus porteurs. Élément de la gestion dite post-disciplinaire, le projet d'entreprise devient un instrument idéologique, à l'image du capitalisme médiatique et triomphant dont les valeurs sont présentées comme éternelles. Ainsi, dans *L'Homme machinal*², Philippe Forget et Gilles Polycarpe «traduisent» quelques expressions néo-managériales: «mobiliser les ressources humaines» signifierait embrigader les troupes; «rendre les gens responsables et autonomes», isoler pour mieux asservir; «s'éclater dans son travail», être pressuré de travail; «aimer son travail», fuir l'ennui de sa vie dans un activisme maladif. Organisation partielle par destination, l'entreprise, s'érigeant en organisation totale, tente ainsi de donner sens à la société mais ne peut lui proposer que des valeurs au rabais, matérialistes et pragmatiques. Nourrissant la confusion entre morale et éthique, le discours managérial devient idéologie.

Éthique d'Aristote ou morale kantienne, l'entreprise entretient la confusion

L'entreprise déstabilisée utilise donc l'éthique comme arme de pouvoir. Alors que l'individualisme occidental aurait pu priver le capitalisme d'acteurs motivés, il s'est agi de détourner cet individualisme au profit de l'entreprise. Il n'est point fortuit que l'encyclique *Centesimus Annus* renvoie dos à dos marxisme et capitalisme, démasquant dans ce dernier une certaine forme d'asservissement de l'homme. Dès lors, pour maintenir les foules dans l'admiration du capitalisme soi-disant vertueux, l'entreprise se devait de «parler» à l'individu.

En particulier, les termes éthique et morale, utilisés indistinctement dans le discours managérial, font référence à deux notions philosophiques différentes. La première, élaborée par Aristote, se fonde sur la pratique et accepte le

compromis; conditionnelle et pragmatique, elle permet à l'homme de modeler ses convictions au gré des événements. La seconde, développée par Kant, pose un impératif catégorique qui sollicite la conscience de l'individu quelle que soit la situation de ce dernier. Elle est inconditionnelle, universelle, détachée de la réalité sensible.

Confusion qui n'est pas innocente, le capitalisme prétend être moral alors qu'il peut au mieux agir de manière éthique. En effet, la morale juge le «pourquoi» d'une action — son mobile — et non son «comment»: elle ne peut être intéressée. Or l'action entrepreneuriale trouve sa justification dans un intérêt. Même si elle semble morale *a posteriori*, elle ne l'est qu'en apparence. Définie par rapport à un contexte précis, elle est simplement éthique, donc pragmatique. On pourrait se demander où est le problème. Peut-être vient-il du fait que l'éthique ne propose ni référence intangible, ni idéal absolu. À travers elle, l'entreprise ne peut donc insuffler une direction et des valeurs morales à la société; sa prise de pouvoir ne peut conduire qu'à un système virtuellement totalitaire car fondé sur une idéologie qui tend à envisager l'entreprise comme une organisation sociale globale. L'entreprise ne peut constituer le seul mode d'organisation de la civilisation occidentale. Faber cite à ce propos Yvon Gattaz pour qui «les entreprises constituent un milieu dont la finalité n'est pas morale». On ne demande pas à l'entreprise de légiférer pour la cité mais seulement de créer des richesses et du profit en respectant les lois votées par les représentants du peuple. Selon Faber, c'est là sa vocation naturelle. Néanmoins, l'entreprise demeure l'unique organisation sociale apparemment indispensable aux yeux de l'individu devenu consommateur.

Utilitarisme, arbitrage et individualisme

Même si ce propos tient du cliché, la civilisation occidentale de cette fin de siècle est placée sous le signe de l'individualisme. C'est aussi pour cette raison que cette conception de l'entreprise séduit les individus: une idéologie globalisante, et donc rassurante, attire à un moment où les institutions politiques et sociales ne proposent plus de solutions univoques. La société de consommation a transformé l'homme en consommateur insatiable et, par là même, en producteur forcené. L'entreprise, vecteur de la technique au service des consommateurs, est donc utile. En outre, par la bouche de ses dirigeants, elle justifie son action ainsi: alors que peu de consultations électorales permettent aux citoyens d'exprimer leurs choix politiques, ces derniers «votent» tous les jours avec leur porte-monnaie entre différents produits.

Quoi qu'il en soit, l'individualisme semble être le plus fort. Comme l'a analysé Gilles Lipovetsky dans son ouvrage *L'Ere du vide*, sous-titré *Essais sur l'individualisme contemporain*³, l'individu refuse de s'engager; son droit à la différence, il entend l'exercer au gré des modes, niant la dialectique hégélienne qui, du maître, ferait de lui l'esclave de la technique. Dans un monde en mouvement perpétuel et désordonné, l'individu contemporain a pour seul repère son «moi» exacerbé. Situation périlleuse si l'on considère que la raison humaine prend racine dans un «site», dans un «lieu d'être» selon l'expression d'Aristote. Bien que, à l'image de la famille, certaines formes d'organisations sociales semblent renaître, l'atonie relationnelle issue de l'individualisme contamine l'ensemble de la société, dès lors privée d'objectifs et de valeurs à partager collectivement. Et Faber de statuer: «l'homme se déconstruit.»

L'éthique de la performance

Sans références autres que la technique et le plaisir, l'homme abandonné à lui-même ne parvient plus à donner de sens à sa vie, l'entreprise le plonge dans un activisme fondé sur le culte de la performance⁴ et l'empêche de penser. La performance est un mythe trop largement diffusé par les médias et la culture entrepreneuriale pour que le débat sur l'entreprise fasse l'économie d'une analyse de ce phénomène de société.

L'homme se doit d'être performant: il le doit pour l'entreprise mais également — c'est là la grande imposture du discours managérial — pour son épanouissement personnel. Puisque l'individu ne se réfère plus aux valeurs ayant inspiré les générations passées — nation, religion, idéal politique — pour trouver un but à sa vie, l'entreprise lui procure une nouvelle raison de vivre, celle de l'agir efficace. Il devient alors le jouet d'une idéologie, tant la notion de performance est définie de façon floue par la vulgate managériale. Celle-ci utilise en effet dans un même registre les termes performance, efficacité, rentabilité, et même éthique. Bref, on constate à l'examen du discours entrepreneurial qu'éthique et performance sont une seule et même chose dans l'esprit des théoriciens du *management*. La performance apparaît comme un nouvel absolu que l'on n'atteint jamais, elle voue à l'action la vie entière de l'individu.

Pourtant, cet absolu est vide de sens car il ne concerne que l'action et non la finalité de l'action. La performance mène donc ce même individu à un vide existentiel. Cependant, afin de ne pas en prendre conscience, ce dernier refuse de réfléchir et accepte, faute de mieux, de se jeter dans l'action. De même, si l'entreprise, à travers ses membres, se mettait à douter, elle risquerait de tuer son rêve productiviste. Au lieu d'affronter la réalité en face, les acteurs de cette mascarade préfèrent en revanche se persuader du bien-fondé de leur action au sein de leur entreprise, «sans se poser de questions» comme on dit aujourd'hui. Le stress, la fatigue, les maladies nerveuses ont remplacé le spleen du XIXe siècle, témoignant d'un malaise profond de nos concitoyens. Non, la conscience individuelle n'est pas morte et elle souffre en silence.

À propos, quelle est la finalité de l'entreprise? Les praticiens ont beau jeu de répondre que le but de l'entreprise est de satisfaire ses clients tout en assurant sa rentabilité, cette définition ne suffit pas. Lieu de confrontation d'intérêts divergents, l'entreprise n'a pas de sens univoque à proposer. Vue de l'extérieur, elle est simplement un moyen de production et de distribution de biens et de services.

Certes, mais pourquoi dans ces conditions faire de la performance la nouvelle religion managériale? C'est que le profit, véritable objectif de l'entreprise, est une donnée économique impalpable pour le salarié perdu dans l'organigramme. Il est difficile de le présenter comme la raison d'être de l'entreprise. En revanche, la performance est une référence pour toutes les actions quotidiennes, donc un facteur de motivation plus facile à inculquer, tout particulièrement dans notre civilisation où sport et compétition ont investi les mentalités.

Tandis que la loi du profit, mise en exergue par le capitalisme d'antan, semble aujourd'hui trop lointaine des préoccupations individuelles, le mythe de la performance est plus mobilisateur. Dans toutes les entreprises, une clameur a

retenti: «Soyons les meilleurs!»⁵

L'entreprise ne peut donner sens à la société

La loi de l'entreprise est le profit. Lorsque les dirigeants décident de détourner les deniers de la firme vers des œuvres de bienfaisance, ils pêchent contre cette loi et spolient les salariés et les actionnaires. Ces derniers, d'ailleurs, n'auraient-ils pas suffisamment de hauteur d'âme, aux yeux des managers, pour se montrer charitables s'ils en avaient les moyens, si l'entreprise ne les privait pas d'une partie de leur rémunération? Les managers s'approprient tout le mérite des actions «éthiques» de leur entreprise; ils sont généreux avec l'argent des autres. À travers eux, l'entreprise s'accapare des responsabilités qui ne sont pas les siennes et déresponsabilise les individus. Ces responsabilités, elles les assument de manière approximative. En effet ses structures ne sont pas conçues pour servir l'intérêt général: le monde des affaires est avant tout celui du profit et de la rentabilité. Ici, il ne s'agit même pas d'établir un quelconque jugement de valeur. Le monde des affaires demeure une des composantes indispensables de la société. Néanmoins, il doit rester à sa place. Produire et distribuer des richesses, tout en se conformant aux lois de la cité, tel est, dans l'intérêt de tous, son seul et unique rôle.

Au lieu d'investir des sommes excessives dans des domaines sociaux, culturels et politiques, même si cela redore son blason, l'entreprise ferait mieux de payer davantage ses salariés ou d'améliorer son appareil productif. En proclamant intouchable son identité — c'est-à-dire sa structure — grâce notamment à la culture d'entreprise, ses cadres dirigeants protègent leur pouvoir de toute agression extérieure et en particulier d'un rachat ou d'une partition de la firme. Mais ce faisant, ils privent l'économie capitaliste de toute souplesse. La pensée néo-libérale explique d'ailleurs la crise de nos économies modernes par la difficulté qu'elles éprouvent à transférer les facteurs de production, capital et travail, de secteurs d'activité en récession vers d'autres plus porteurs — c'est la théorie de l'allocation suboptimale des ressources au niveau macroéconomique. Dès lors, à qui profite le crime, interroge Emmanuel Faber? À la technostructure, aux cadres dirigeants, qui s'accrochent à leur pouvoir. C'est pourquoi l'auteur de *Main basse sur la Cité* propose de redonner du poids aux contre-pouvoirs dans les entreprises, afin que les orientations de ces dernières ne servent pas uniquement l'intérêt des cadres dirigeants, mais également celui des autres acteurs que sont les actionnaires et les salariés. Aussi serait-il souhaitable de rendre leurs pouvoirs de contrôle aux conseils d'administration, qui sont souvent réduits à des rôles de fantoches. Telle est l'une des solutions envisagées par Faber en vue d'éviter à l'entreprise la recherche d'une universalité impossible pour elle.

Le Banquet, n°2, 1993/1.

1. Étudiant à l'École des hautes études commerciales (H.E.C.)

2. Syros-Alternatives, 1990.

3. Gallimard, 1983, rééd. Folio, 1989.

4. Cf. Alain Ehrenberg, 'Le culte de la performance', Calmann-Lévy, 1991.

5. On regrette que Faber achève son ouvrage sur une description des nouvelles modes de pensée managériales établies à partir de théories pseudo-scientifiques comme celle de «logique floue». L'auteur semble voir d'un œil favorable l'adoption d'une nouvelle forme de management très en vogue aujourd'hui et qui consiste à renforcer les

structures claniques ou organiques au sein d'une entreprise: chaque employé doit pouvoir s'identifier à un clan, à une cellule, qu'il sera prêt à défendre à tout prix contre les dangers du marché.