

SEMINAIRE "VIE DES AFFAIRES"

séance du 5 Janvier 1990

L'éthique des affaires (exposé de J-G. PADIOLEAU)

Etaient présents: MM. BERRY (CRG), de CHERGE (CRG), DRIANCOURT (Studios de Boulogne), DUMEZ (CRG), FRIEDBERG (CSO), FRIDENSON (EHESS), Mme HOCQUARD (CGE), MM. d'IRIBARNE (CNRS), KERVERN (UAP), KIMBERLY (CRG), LAUFER (HEC), MAYER (CRG), MAUGIS (Boussois), OURY (CGE), PADIOLEAU (ESCP), Mme PIOTET (CNAM), MM. PINARDON (CRG), PONSSARD (CNRS), RAMANANTSOA (HEC), RIVELINE (ENSMP), VILLETTE (E.P).

(Le compte-rendu a été rédigé par Hilaire de Chergé.)

Aperçu de la réunion :

Après avoir proposé des définitions de la vie des affaires, des transactions entre vendeurs et acheteurs et de la confiance J-G. Padioleau a animé un débat portant sur la nature des règles de la vie des affaires et sur la nécessité d'une éthique.

Jean-Gustave Padioleau se définit d'emblée comme très sceptique vis-à-vis du concept américain de "business ethic" qui a motivé le thème de la séance. Son objet est plutôt de partir des fondements de la vie des affaires pour éclairer le rôle de l'éthique dans les affaires. Pour ce faire, il a choisi un exposé aventureux et exploratoire pour tester diverses idées sur les neurones de son auditoire. De fait, l'auteur craint d'être atteint de psittacisme... Il se permet de renvoyer à ses papiers précédents.

Une petite histoire du Collège de Sociologie... Un jour de juillet, à midi sur la Place de la Concorde, des zombies courent les uns après les autres, une bougie allumée à la main : ce sont des sociologues et ils crient à qui veut l'entendre "Je cherche la société"... De même, le séminaire "Vie des affaires" semble toujours à la recherche de ce qu'est la vie des affaires. Cette situation est à la fois touchante et étonnante.

Etonnant : En effet, J-G. Padioleau estime qu'à part les exposés de W. Kriegel¹, J. M. Oury, C. Hocquard et P. L. Dahan, on a peu parlé de la vie des affaires dans ce séminaire... Il s'étonne de ce que de nombreux textes du CRG qui y ont trait n'ont jamais été étudiés. De même, il regrette que la notion de vigilance, développée dans l'ouvrage de J-M. Oury² qui explique l'importance du commerce (négligé par les théories économiques classiques), ne soit pas davantage mobilisée dans ce séminaire pour penser l'interaction entre les acteurs économiques.

Touchant : Les raisons de cet état de fait sont multiples. L'orateur en retient deux : si les écoles de gestion promeuvent une connaissance souvent balistique du management, elles ne s'aventurent guère dans la compréhension du milieu des affaires. Parallèlement, le fait que C. Riveline ou M. Berry découvrent aujourd'hui seulement les réseaux tient sans doute à leurs expériences de chercheurs : pour les familiers des affaires, la notion de réseau et la pratique des réseaux sont connues depuis longtemps.

Survol de la littérature : Des trois domaines classiques de l'économie (Production - Echange - Consommation), l'échange est le moins étudié.

C'est toutefois un thème en développement aujourd'hui, comme l'attestent les travaux de Williamson, Arrow, ou en France ceux des spécialistes de l'économie des conventions. L'analyse sociologique de l'action économique est peu développée actuellement quoique présente dans la tradition (voir en particulier les travaux de Weber, Parsons et Smelser). J-G. Padioleau déplore que des auteurs comme Pettigrew, Mintzberg, Sainsaulieu et Crozier, qui parlent aujourd'hui de l'entreprise, ne s'y intéressent guère... De nouveaux travaux apparaissent, comme par exemple une très bonne étude de L. Karpik sur

¹ Réunion de décembre 1989.

² "Economie politique de la vigilance", J-M. Oury, Calmann - Lévy, 1983.

l'économie de la qualité à propos du marché des avocats. L'approche sociologique de la vie des affaires est un domaine à explorer, et les matériaux autant que les champs d'investigations sont à ce sujet considérables...

ESSAI DE DEFINITION DE LA VIE DES AFFAIRES.

"Je ne sais pas définir un éléphant, mais je sais le reconnaître quand j'en vois un". J-G. Padioleau se propose de dépasser cette figure de rhétorique...Le sens commun caractérise généralement la vie des affaires comme le commerce et la finance. J-B. Say sépare quant à lui les "industriels" des "hommes d'affaires", et F. Braudel parle des échanges, "zone d'opacité" liée au développement du système capitaliste.

La vie des affaires, c'est en effet le domaine de l'échange, et J-G. Padioleau en donne l'esquisse d'une définition à dessein "pédante", "cuisire", mais d'un point de vue opératoire "utile".

Esquisse d'une définition :

"Dans une société de marché néo-capitaliste, on peut entendre par "vie des affaires" les activités de transaction par l'intermédiaire desquels les acteurs créent des conditions (par exemple des ressources), et des liens rendant possibles et probables les bouclages des opérations de production et de consommation." Cette définition entraîne plusieurs conséquences:

1) Vie des affaires et organisation.

Cela permet d'exclure de la vie des affaires les aspects habituels de la vie organisationnelle, comme les études sur la culture d'entreprise. Il est toutefois intéressant d'étudier comment certaines caractéristiques de la vie des affaires transforment la vie organisationnelle. Par exemple, l'entreprise NABISCO qui était gouvernée par une structure de 670 personnes devient gouvernée par une structure de 16 cadres et 44 collaborateurs après un LBO effectué par KKR. Ce petit nombre de personnes a transformé les structures de NABISCO (cf en annexe un compte-rendu effectué pour Le Monde sur ces transformations).

2) Le paradigme échangiste est interactif...

J-G. Padioleau prend l'exemple de l'entrée de la notion d'échange dans le marketing. Dans les années 60-70, le marketing pensait l'achat comme une "one shot operation", un

processus court de "stimulus-réponse" d'un acheteur vers un vendeur. Avec Boroma, la persuasion apparaît dans le modèle orthodoxe du marketing : une relation d'influence lie le couple (acheteur - vendeur). C'est une évolution dans le sens de la psychologie sociale, avec des stratégies de persuasion et d'influence. Enfin, l'école suédoise innove : (i) le consommateur devient le partenaire d'un échange, (ii) l'achat est une organisation sociale et (iii) la relation est guidée par le maintien d'un système d'interactions inscrit dans la durée. Ces idées,devenues des lieux communs, sont appliquées par les Japonais. Le paradigme de l'échange est "systémique" et "interactionniste".

3) Le problème-clé est celui de la définition de la notion de transaction.

Williamsson ne s'y attarde guère, mais on peut en trouver des éléments dans les écrits de Weber ou de Commons. Une transaction nécessite des conditions :

- il y a une division du travail entre les acteurs (certains ont des ressources et d'autres ont des besoins) ;
- les acteurs ont des capacités stratégiques: leur comportement n'est pas complètement contraint; ils ont le sentiment qu'ils font des choix (représentation du temps et du futur...);
- la transaction implique l'idée de conflits d'intérêts (potentiels);
- l'information est incomplète.

La transaction est alors la recherche d'un ordre social tel que les acteurs perçoivent leurs relations comme satisfaisantes.

Commons permet de préciser la notion de transaction lorsqu'il met à jour que "2 = 5": une transaction constituée de deux acteurs, un vendeur B et un acheteur A, ne peut exister que si ceux-ci maîtrisent l'idée de la transaction, c'est-à-dire les sentiments de choix. En réalité, le vendeur imagine au moins un autre acheteur A', et l'acheteur au moins un autre vendeur B'. Le cinquième personnage de la transaction est le "guardian", le garant (éventuellement implicite) des clauses et recours du contrat. Le gardien peut être représenté par la confiance ou l'habitude. A ce propos, Max Weber parle du capitalisme comme d'une "société policée".

La transaction n'est donc ni un simple processus ni un mécanisme, elle constitue une organisation sociale avec ses règles collectives, c'est une institution. J-G. Padioleau insiste sur la nécessité de trouver aujourd'hui de nouvelles règles d'échange, parmi lesquelles celles liées à l'éthique des affaires. Au fil de l'histoire, les exemples d'apprentissage de nouvelles règles abondent, comme par exemple celui de l'évolution du marché des matières premières à Chicago.

L'étude de la vie des affaires invite également à repenser la notion de réseau : ainsi l'environnement peut-il être défini comme un réseau de transactions, l'ensemble des relations qu'entretiennent les acteurs entre eux.

L'organisation de la confiance.

En conclusion, la vie des affaires est un "patchwork de rationalités". Ses règles sont descriptives mais aussi normatives. Être rationnel, c'est aussi être conforme à des normes. J-G. Padioleau pense que la rationalité normative des prises de contrôle est en train de changer sinon de disparaître : Hirsch montre par exemple que les premières OPA hostiles (dans les années 50) étaient considérées comme des actes de "banditisme". Puis, progressivement, les conceptions en la matière ont évolué, au point qu'aujourd'hui, la vie des affaires est comme un jeu de monopoly dans lequel les attaquants, même les plus inamicaux, sont des gens tout-à-fait respectables, et où les perdants ne perdent pas la face. Les nouvelles règles de la vie des affaires en font un monde où nombre de coups sont permis, les entreprises étant des biens que l'on vend ou que l'on dépèce légitimement...

Ces phénomènes sont contemporains et coïncident avec l'extension dans nos pays des marchés boursiers réglés par la spéculation et la surproduction financière. Les zones d'opacité ayant considérablement augmenté, des problèmes d'éthique se posent.

La transformation des entreprises s'explique aussi bien par l'évolution des mécanismes d'échange de la vie des affaires que par les théories de Chandler qui s'intéressent aux relations entre la stratégie et la structure des entreprises mais sous-estime l'évolution des marchés financiers.

Notre société voit se développer la relation agent / principal, et le rôle des intermédiaires. Dans les sociétés complexes, le phénomène de l'asymétrie de l'information croît. On a de ce fait de plus en plus besoin de confiance dans la vie des affaires. Corollairement, la méfiance s'organise : avec la COB ou les organismes de défense des consommateurs, la société crée de nouveaux "surveillants" rendus nécessaires par les nouvelles opacités des échanges.

Les valeurs et les luttes.

On entend souvent qu'il faut fonder les affaires sur des valeurs. Si l'analyse précédente est exacte, cette "moralisation" ne résulte pas seulement d'aimables conversations et de débats comme on se plaît à en organiser autour du thème de l'"éthique des affaires"... C'est aussi une question d'apprentissage et de lutte. M. Weber lui-même, après avoir mis en valeur le rôle de l'éthique protestante, est revenu sur le tard à une vision beaucoup plus pragmatique fondée sur l'expérience, l'interaction et les combats.

DEBAT

L'éthique : une question sérieuse malgré tout.

Un chef d'entreprise revient sur la notion conceptuelle de réseaux d'acteurs, cet extraordinaire outil de mise en ordre pour les cadres exigeants (car il en existe, qui ne se contentent pas de lire "Le prix de l'excellence"). Il pense que ce modèle opératoire est achetable par le "business", et souligne qu'un centre de recherche, le Centre d'éthique de l'entreprise, (47, rue de l'Université) est ouvert à tous et s'intéresse à ce type de problèmes, ainsi qu'à approfondir la notion d'éthique de l'entreprise ; son travail actuel : quid de la délation dans l'entreprise ?

Il pose enfin la question du statut pour l'auteur de l'acquisition hostile (take-over), où un vendeur achète un acheteur brutalement et sans son consentement... Une telle occurrence, pourtant fréquente de nos jours, ne se formalise pas avec les cinq acteurs mis en scène par J-G. Padioleau. Celui-ci souligne que ce type de rapport (le rapport de pouvoir) n'est qu'un des rapports possibles dans la transaction.

Les livres, les idées et les pratiques...

Un autre intervenant tient à faire une distinction absente de l'exposé entre les faits, les choses écrites dans les livres et les choses qu'on pense dans sa tête. Ainsi la question de savoir si la terre tourne autour du soleil a fait couler beaucoup d'encre, et provoqué d'intenses polémiques entre quelques personnes. Or si les livres portent abondamment trace de ces controverses, ni le soleil ni la terre n'en ont été affectés... De même, ces débats n'ont eu que peu d'incidence sur la manière dont les hommes considèrent le phénomène : ne dit-on pas que "le soleil se couche" ? Dans cet exemple, les faits, les livres et les idées guidant la pratique sont indépendants.

Mais la vie des affaires met en cause pêle-mêle les faits, les livres et les hommes. Cet exposé lui a semblé donner trop d'importance aux livres: peut - on ne parler que des livres sans tenir compte de ce que leur contenu même est influencé par le fait que les acteurs parlent, émettent des jugements... et financent la production écrite, ce qui n'est pas sans influencer ladite production!

J-G. Padioleau estime malgré tout que le flux de la vie des affaires nécessite un effort de compréhension. Chacun sait qu'il est un chercheur de terrain, n'hésitant pas à aller au charbon, mais il lui a semblé intéressant ici de prendre du recul pour construire un cadre de pensée. Ceci n'enlève pas d'intérêt au recueil de témoignages de praticiens de la vie des affaires.

La vraie nature des règles.

Après avoir trouvé une similitude entre l'échange selon Padioleau et la hiérarchie selon Williamson, un intervenant s'interroge sur les règles, ce concept à la mode mais difficile à manier en recherche, car aucune rationalité globale ne pèse sur leur construction. Habermas décompose les règles en deux phases : élaboration (planification) et mise en œuvre. Et toute recherche de théorie de l'action est frustrante quant à la première phase. J-G. Padioleau avoue que penser en termes de règles constitue un vrai problème. Regardons du côté des linguistes (et de Goffman) pour lesquels une règle est à la fois descriptive et normative.

Un intervenant estime qu'il y aurait un terrain de recherche privilégié: les règles en matière d'OPA s'élaborent sous nos yeux, et il serait extrêmement fécond d'étudier la façon dont elles émergent et dont elles agissent.

Un intervenant sépare les règles culturelles non institutionnelles (en vigueur sur le marché des traders traditionnels : "on ne trahit jamais sa parole"), et les lois institutionnelles mais non culturelles (les lois anti-trust par exemple : il faut tout un arsenal de répression pour faire respecter les règles). J-G. Padioleau souligne que les règles s'inscrivent dans la durée : les acteurs ne se rencontrent pas pour une transaction unique et ponctuelle, mais sont généralement appelés à se retrouver souvent autour de la table des négociations. La théorie des jeux montre bien que les stratégies diffèrent pour le même jeu selon qu'on y joue une ou plusieurs fois de suite.

Un autre intervenant pense que le mimétisme est une caractéristique du monde des affaires et de ses règles, et que beaucoup de prétendus "acteurs" sont en fait des spectateurs, qui suivent les règles imposées par quelques uns.

Un intervenant revient sur le modèle du "guardian" dans la transaction ; il lui semble déceler un glissement du modèle lourd et paralysant ("lawyer + textes") au modèle "quelques règles implicites simples", si toutefois la confiance est là : le modèle du "trading" traditionnel ne serait-il pas celui que recherchent ceux qui veulent promouvoir une éthique des affaires ? En effet, plus on décentralise, plus il faut de la confiance ou de la formalisation.

Bâtir une théorie économique s'affranchissant de l'espace des biens ?

Un intervenant s'interroge lui aussi sur la vie des affaires. S'il partage l'avis de l'orateur quant à la nécessité de comprendre cette vie pour mieux saisir les enjeux de l'éthique, et sur le fait que l'accroissement des zones d'opacité fonde le besoin de définir une éthique, il s'en démarque toutefois sur un point : en effet, le cas de la finance, où l'on ne peut pas

parler d'échanges de biens, oblige à reconstruire complètement une théorie économique affranchie de l'espace des biens et de sa traditionnelle segmentation (production - échange - consommation).

Comment faire ? Il a d'abord été enthousiasmé par la lecture d'un ouvrage de Schopenhauer, "Le Monde comme volonté et comme représentation", qui défend l'idée que le monde est une représentation. Il paraît possible de bâtir une théorie économique à partir de cette idée, projet auquel il travaille. Mais si l'on en croit la conclusion de Schopenhauer, le monde est un "énorme fromage en état de décomposition avancée...", perspective décourageante, appliquée à l'économie. Cette image met cependant en évidence le rôle de l'éthique, qui doit contenir ces forces destructrices. Compte tenu de l'intérêt de cette idée, et de son caractère un peu elliptique dans un développement aussi court, il est convenu de consacrer une séance future à cette perspective nouvelle.

Rhétorique et sophistique.

Le débat s'engage alors sur le passage du marketing du normatif au performatif puis à la sophistique. Le marketing peut être vu comme la forme moderne de la sophistique, celle-ci étant souvent considérée comme immorale : c'est un peu l'art de vendre de la fausse monnaie. On y rappelle notamment que si les anciens ont toujours distingué rhétorique et sophistique (cette dernière étant unanimement vouée aux gémonies...¹), ils n'indiquent aucune différence de forme entre la rhétorique et la rhétorique sophistique : tromper ou ne pas tromper dépend d'une instance de la vérité.

Aujourd'hui, les questions sont posées de la manière suivante : y-a-t-il une vérité ? Doit-on mettre une "vérité" dans son message ?

Marketing et confiance.

Un intervenant avance que le marketing diffère de la publicité en cela que, même dans sa conception la plus archaïque, il instaure une relation au client qui n'existait pas avant : le vendeur ne se soucie plus seulement de vendre, il cherche également à connaître son client.

Mais pour J-G. Padioleau, la pratique est souvent en avance sur ce que dit la théorie du marketing. Ainsi l'économie théorique pense l'échange en terme d'automatisme et non d'interaction ; sur le terrain au contraire, Volkswagen fonde son discours sur l'idée de relation, malgré l'asymétrie d'information entre vendeur et client "Ayez confiance, je vous propose ce qui est bon pour vous", est en substance le message de la firme

¹ Si Aristote admirait la rhétorique comme un outil puissant, Platon ne défend que la "bonne" rhétorique, celle qui doit convaincre les dieux ou expliquer la loi.

allemande. Mais le marketing a aussi glissé d'une approche positiviste à une approche pragmatique : avant, le marketing étudiait un besoin, et travaillait à changer les comportements, à rompre les habitudes : la marque avait alors valeur de garantie, et le temps était un facteur important. Aujourd'hui, le mot d'ordre est d'"être meilleur que le meilleur".

J-G. Padioleau illustre cette intervention par l'histoire d'*Ivory soap*, ce savon symbole qui a assis la puissance de Procter et Gamble : cette petite firme, qui fabriquait des bougies aux Etats-Unis en cette fin de XIX^{ème} siècle, se vit menacée par l'invention d'un certain Edison : ses propriétaires, protestants convaincus et entrepreneurs se reconvertirent dans le savon, moins touché par l'apparition de l'électricité... Et ils baptisèrent leur premier savon "Ivory soap", pour symboliser la pureté de leur produit, comme l'Ivory Tower des versets de la Bible. La pureté appela la confiance, et la confiance engendra le succès que l'on sait. L'orateur se demande si le marketing n'a pas tué la confiance : pour survivre aujourd'hui, faut-il donc être criminel, à l'image des vendeurs de voiture de Detroit jusqu'à une période récente ?

L'éthique malgré tout!

Enfin, à propos de l'éthique, un intervenant cherche la place de l'homme, de la cité, et de l'eschatologie (Où va-t-on comme ça?) dans cette réflexion. L'orateur n'a prétendu ici qu'alimenter le débat en insistant, à la lumière de Braudel, sur la nécessité de diagnostiquer avant d'entreprendre une réflexion philosophique.

Mais faut-il davantage d'organismes de régulation de la méfiance, ou une sensibilisation de chacun aux problèmes d'éthique ? Depuis François Ier, on a pendu pas mal de citoyens parisiens qui avaient violé l'édit interdisant de construire des maisons hors muraille... sans pour autant abroger ces pratiques, illustrant que l'éthique ne peut être appliquée que si chacun la porte en lui-même. La vraie question, dont l'enjeu est de comprendre pourquoi la société tourne, est peut-être alors de savoir pourquoi il y a un tel niveau d'éthique...

J-G. Padioleau conclut que "c'est en effet seulement lorsque la société craquelle que l'on parle d'éthique"!