



**HAL**  
open science

## L'éthique d'entreprise

Jérôme Ballet, Damien Bazin

► **To cite this version:**

Jérôme Ballet, Damien Bazin. L'éthique d'entreprise: intérêt pour soi, intérêt d'autrui, intérêt pour autrui.. *Entreprise Ethique*, 2004, 20, pp.78-86. halshs-01070954

**HAL Id: halshs-01070954**

**<https://shs.hal.science/halshs-01070954>**

Submitted on 3 Oct 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



Jérôme Ballet

C3ED (Centre d'économie et d'éthique pour l'environnement et le développement)  
Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines



Damien Bazin

# L'éthique d'entreprise : intérêt pour soi, intérêts d'autrui, intérêt pour autrui

*L'idée que la responsabilité est incompatible avec le profit est souvent avancée. Cependant, cette idée repose sur une assimilation excessive entre le profit et l'intérêt d'une action. Cet article montre d'abord qu'il faut distinguer ces deux notions. Cette distinction permet de reposer le problème différemment. Deux thématiques en découlent. La première consiste dans l'analyse des conflits d'intérêts. La seconde porte sur la distinction entre agir pour l'intérêt que procure l'action et agir par intérêt de l'action elle-même. Cette dernière thématique permet d'envisager la responsabilité de l'entreprise sous un autre angle.*

L'intérêt et la responsabilité sont bien souvent perçus comme antinomiques. Cette incompatibilité réside d'abord dans l'assimilation de l'intérêt au profit, ensuite dans l'assimilation de la responsabilité à un coût. Ce point de vue semble caricatural et peut être largement contesté. Nous ne chercherons pas ici à défendre l'idée que le profit est compatible avec la responsabilité, mais nous traiterons successivement des points suivants :

- 1/ l'entreprise peut agir par intérêt, mais cela ne signifie pas qu'elle agit en vue de réaliser un plus grand profit ;
- 2/ son intérêt est confronté à des parties prenantes ayant des intérêts divergents ;
- 3/ il faut distinguer entre intérêt de l'action et intérêt pour l'action.

## Le profit est-il le seul intérêt à agir ?

L'intérêt pour l'entreprise d'agir de manière responsable est le plus souvent analysé à partir de la relation entre le comportement responsable de la firme et le profit qu'elle peut en tirer. Or, le profit n'est pas l'intérêt ; il n'en est qu'une facette. Certes, cette facette peut être primordiale, mais on ne peut réduire l'intérêt de l'entreprise à la réalisation d'un plus grand profit. Ce serait admettre que l'action d'une entreprise n'est guidée que par le profit. Or, elle peut tout aussi bien avoir une vision à moyen ou long terme et faire des choix n'apparaissant pas optimaux à court terme au regard du seul profit. Elle peut, par exemple, chercher à maximiser ses ventes<sup>1</sup>, à se donner une bonne image de marque, à fidéliser sa clientèle, etc., même si toutes ces actions ont un coût et réduisent le profit que dégagera l'entreprise à court terme.

La firme peut émettre des choix de manière lexicale et le profit venir bien après d'autres choix. Il ne s'agit pas là d'une décision irrationnelle mais, bien au contraire, d'un choix guidé par une stratégie rationnelle à plus long terme. Encarnacion J. Jr.<sup>2</sup> avait justement observé que de tels choix correspondent à une logique de classement de la part de l'entreprise où l'obtention du profit est conditionnée par la réalisation d'objectifs antérieurs.

On pourrait bien sûr objecter que les stratégies incompatibles avec la maximisation du profit ne sont pas tenables. Cependant, un tel point de vue est contesté depuis longtemps. En situation d'information incertaine, la structure de décision des firmes et les procédures qu'elles mettent en place servent de guide de comportement. Il n'y a donc pas maximisation automatique du profit, mais plutôt recherche de solutions et de procédures de décision satisfaisantes<sup>3</sup>. À cet égard, rien n'exclut que certaines procédures de décision s'accordent avec un comportement responsable. Il est même probable qu'en situation d'incertitude à l'égard des réactions des partenaires, ceux-ci mettent en place des procédures de consultation ou d'anticipation de leurs comportements. Et si les partenaires agissent de manière à respecter une certaine éthique, l'entreprise sera bien amenée à en tenir compte. Il s'agit là de son intérêt, même si cela a un coût.

D'ailleurs, si bien des arguments ont été développés pour confirmer l'incompatibilité du profit et de la responsabilité<sup>4</sup>, la revue des travaux empiriques effectuée par Roman R.M. et al.<sup>5</sup> semble au contraire prouver l'existence d'un lien positif entre la performance financière des firmes et leur performance sociale. Sur 52 études analysées, 33 indiquent un lien positif, 14 l'inexistence de lien, et 5 un lien négatif. Bien

---

1. Baumol W.J. exprime ce point de vue en 1962 dans " On the Theory of Expansion of the Firm ", *American Economic Review*, n° 52, p. 1078-1087.

2. Encarnacion J.Jr. (1964), " Constraints and the Firm's Utility Function ", *Review of Economic Studies*, vol. 1, n° 86, p. 113-120.

3. C'est notamment la position défendue par Winter S.G. (1987), " Competition and Selection ", *New Palgrave*, vol. 2, MacMillan.

4. Aupperle K.E., Caroll A.B., Hatfield J.D. (1985), " An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability ", *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 2, p. 446-463 ; Baumol W.J. (1990), *Perfect Markets and Easy Virtue : Business Ethics and the Invisible Hand*, Cambridge Mass., Blackwell ; Preston L.E. et O'Bannon D.P. (1997), " The Corporate Social-Financial Performance Relationship. A Typology and Analysis ", *Business and Society*, vol. 36, n° 4, p. 419-429 ; Tirole J. (2001), " Corporate Governance ", *Econometrica*, vol. 69, n° 1, p. 1-36.

5. Roman R.M., Havivor S., Agle B.R. (1999), " The Relationship between Social and Financial Performance. Repainting

publicité télévisée qui incitait les jeunes à fumer... La pression exercée sur les entreprises, par le biais de leur classement ou non dans les indices éthiques, quant à leur possibilité d'obtenir des financements grâce aux fonds éthiques ou à leur valeur boursière, les incite à modifier leurs comportements et à agir de manière plus éthique.

L'instauration de relations approfondies avec un ensemble de parties prenantes est certes coûteuse, mais s'avère parfois également adaptée pour développer une stratégie de long terme. On peut estimer que les parties prenantes, largement impliquées dans une relation avec la firme, non seulement s'opposent moins aux décisions de l'entreprise, mais surtout participeront à la définition de ses pratiques. Ce qui apparaît comme un coût à court terme est encore une fois un intérêt à long terme pour l'entreprise dans sa stratégie de développement.

Finissons par une dernière illustration. Une firme qui investit dans une bonne conduite et se crée une bonne réputation acquiert une certaine notoriété dans la société. Or, il est tout à fait possible que les instances de régulation accordent plus facilement le bénéfice du doute, en cas de violation des règles, à une firme dont la réputation est construite sur une stratégie dans laquelle figurent des règles de bonne conduite qu'à une autre dont la notoriété réside simplement dans sa capacité à dégager du profit<sup>9</sup>.

De cet ensemble d'illustrations émerge l'idée que l'intérêt de l'entreprise n'est pas toujours de rechercher le profit maximal immédiat. Elle peut au contraire bénéficier d'une attitude responsable sur le long terme. Cependant, il reste à examiner une seconde question. L'intérêt de l'entreprise, compris au sens large que nous lui avons donné précédemment, n'est-il pas confronté à une multitude d'intérêts divergents ?

## **Faut-il tenir compte d'intérêts divergents ?**

Il s'agit ici de construire une réflexion élargie des interactions de l'entreprise et de la société, en passant des actionnaires (*shareholders*) aux parties prenantes (*stakeholders*), ONG, consommateurs... L'entreprise est en relation avec un ensemble de parties prenantes, et celles-ci adressent des demandes à la firme, voire formulent des exigences à son égard. Or, on peut s'interroger sur cet ensemble de demandes. Lesquelles l'entreprise doit-elle prendre en compte ? Ces demandes impliquent une certaine responsabilité de sa part. Les exigences et revendications des personnes ou groupes de personnes qu'elle intéresse sont variées. Mais il n'est pas possible de rendre l'entreprise responsable de tout. Il faut délimiter cette responsabilité.

En effet, estimer la firme responsable et devant mettre en place des processus de réponses, ainsi que des programmes et politiques conformément à ses actions, suppose de s'interroger sur l'étendue de sa responsabilité. Formulé autrement : quelles sont les demandes auxquelles répondre ? Et quelles politiques établir en considération de ces différentes demandes ?

↳ D'une certaine manière, cela revient à établir un classement des demandes, et donc des réponses. C'est précisément à ce point que s'intéresse la théorie des parties prenantes.

---

9. Un argument de ce type a été soutenu, dans le cadre des stratégies de développement durable, par Sharma S. et Vredenburg H. (1998).

sûr, il convient de rester nuancé devant ces résultats. Mais là n'est pas notre argument essentiel. Nous considérons que si l'entreprise agit par intérêt, celui-ci ne peut être réduit à la maximisation du profit. Nous donnerons plusieurs illustrations de cette distinction.

Tout d'abord, une firme qui anticipe correctement les demandes de l'ensemble des parties prenantes (c'est-à-dire l'ensemble des groupes de personnes en relation avec l'entreprise, affectant ou pouvant être affecté par l'activité de l'entreprise) est plus apte à éviter les coûts associés à ces demandes. Il peut certes en résulter une meilleure performance financière, puisque l'entreprise apparaîtra moins risquée aux yeux des actionnaires<sup>6</sup>. Mais indépendamment de la performance financière dont elle peut bénéficier, dans une situation d'incertitude sur l'avenir, il apparaît raisonnable pour elle de suivre les orientations de ses principaux partenaires, notamment de ses clients. Elle agit dans son intérêt perçu à moyen et long terme et non dans une optique de maximiser son profit à court terme.

Ensuite, les coûts associés au comportement éthique de la firme sont souvent surestimés, et *a contrario*, les coûts du non-agir éthique souvent sous-estimés, notamment en ce qui concerne les coûts à long terme<sup>7</sup>. Illustrons ce propos. Un entrepreneur qui établirait de fausses factures pourrait éventuellement gagner plus d'argent à court terme, mais si ses employés se mettent à l'imiter, il risque aussi d'en perdre. L'exemplarité est souvent une source de gain à long terme, même si elle peut être pesante à court terme. Dans le même ordre d'idées, une firme qui rognerait sur la qualité de ses produits pour accroître son profit risque à long terme de décevoir bon nombre de ses clients, lesquels iront voir ailleurs. Le gain de court terme peut être plus que compensé par la perte de long terme. L'intérêt de l'entreprise est donc d'agir avec une vision de long terme, même si, à court terme, cela ne maximise pas son profit.

Par ailleurs, des pressions s'exercent sur l'entreprise, et mieux vaut pour elle anticiper ou répondre à ces pressions. À titre d'exemple, la création d'indices boursiers éthiques, sélectionnant les entreprises qui agissent en faveur de la protection de l'environnement, de l'amélioration des conditions de travail ou de la rémunération des salariés ou de toute autre forme de valeurs éthiques, les incite à un comportement responsable. L'existence de ces indices n'est pas neutre du point de vue des politiques des entreprises, et des résultats significatifs ont déjà été obtenus grâce à la pression qu'ils exercent sur elles.

Quelques exemples : le fabricant de composants de bois *Home Depot* est ainsi entré dans l'indice Domini<sup>8</sup> après avoir accepté de ne plus commercialiser des variétés de bois en voie de disparition ou des bois issus de zones en voie de déforestation ; *Ford* a quitté la *Global Climate Coalition*, lobby opposé à toute réglementation sur les polluants ; *Unocal*, le pétrolier américain, s'est retiré fin 1998 d'un projet de gazoduc en Afghanistan ; *Mattel* contrôle depuis 1997 ses sous-traitants pour lutter contre le travail des enfants ; *Philip Morris* a abandonné en 1999 une campagne de

---

6. Cornell B. et Shapiro A.C. (1987), "Corporate Stakeholders and Corporate Finance", *Financial Management*, vol. 16, p. 5-14.

7. Cet argument est avancé par Koslowski P. (1998), *Principes d'économie éthique*, Paris, Cerf.

8. L'indice Domini ou *Domini Social Equity Fund* prend en compte 400 valeurs éthiques. Il a obtenu de 1996 à 1999 des

te géré par la banque. Au sein des parties prenantes, les valeurs propres à certains groupes n'étaient pas les mêmes que celles d'autres groupes. Autre exemple : en 1989, le *Crédit lyonnais* a créé un fonds spécifique appelé *Hymnos*, surveillé par un comité d'éthique chrétienne. En raison d'un fort actionnariat chrétien et de l'incompatibilité des valeurs revendiquées avec celles d'autres parties prenantes, la banque s'est trouvée à plusieurs reprises en situation délicate. Le comité d'éthique chrétienne a ainsi exercé une pression pour que la banque retire son capital des laboratoires pharmaceutiques travaillant sur la pilule abortive. Toujours dans le même ordre d'idées, sœur Danièle, économiste des Xavières, dans une interview au *Monde* du 2 juin 2000, indiquait boycotter la société *Matra* pour ses productions liées à l'armement. De même, le laboratoire pharmaceutique *Pfizer* a été sorti de leur portefeuille d'actifs quand elles ont appris que ses performances sur le marché étaient liées à la production de *Viagra*.

Ces exemples illustrent simplement le fait que les intérêts et les valeurs défendus ne sont pas les mêmes pour tout le monde. Les parties prenantes étant extrêmement variées, allant des salariés aux associations de préservation de l'environnement en passant par les actionnaires, les intérêts en jeu sont tout aussi variés. Outre le fait que les objectifs de ces parties prenantes ne sont pas nécessairement les mêmes (salaire, emploi, dividende, réduction de la pollution...), il est également fort probable que différentes conceptions s'affrontent concernant les priorités à donner aux actions responsables de l'entreprise. Cette dernière est donc inévitablement amenée à opérer des choix et établir un classement parmi les parties prenantes.

### ***Quel classement établir des parties prenantes ?***

La seconde proposition concerne précisément le classement par l'entreprise des parties prenantes. Le modèle de référence en matière de gestion des parties prenantes est celui de Mitchell R.K., Agle B.R. et Wood D.J. (1997). Selon ce modèle, la gestion des parties prenantes s'établit à partir de trois critères : pouvoir, légitimité et urgence. À cet égard, l'importance des parties prenantes est positivement reliée au nombre cumulatif des critères cités ; ce qui implique que les parties prenantes n'ont pas le même poids entre elles.

Celles qui ne possèdent qu'un seul des trois critères et appartiennent à la *catégorie latente*<sup>15</sup> ne pourront jouer qu'un rôle d' " insufflateur " limité à la périphérie du modèle. Elles doivent se contenter de faire démarrer les choses sans avoir la certitude d'être entendues par les autres parties prenantes. Cette catégorie détient donc un pouvoir, une légitimité ou une urgence en *devenir*, perçu comme une condition nécessaire mais non suffisante pour faire réagir l'entreprise.

Le deuxième niveau d'identification des parties prenantes est représenté par la *catégorie en attente* ; les parties prenantes possèdent un critère supplémentaire par rapport à la catégorie précédente. Stratégiquement, cette identification additionnelle permet d'ouvrir un large éventail en termes de coalition dominante, tant au niveau du management qu'au niveau syndical.

Les propositions se référant à cette théorie sont de deux ordres. Tout d'abord, des propositions visant à établir " qui compte ", quelle est l'extension maximum du cercle des parties prenantes. Ensuite, des propositions cherchant à élaborer des classements des parties prenantes pour la gestion des réponses de la firme, à partir de divers critères.

Nous examinerons succinctement ces deux types de propositions et en dégagerons des éléments critiques concernant la confrontation des intérêts de l'entreprise à ceux des parties prenantes.

### *Jusqu'où étendre les parties prenantes ?*

Concernant la première proposition, savoir qui prendre en compte, deux visions s'opposent : une étroite et une large. La vision large des parties prenantes se retrouve dans la définition usuelle : " *Une partie prenante dans une entreprise est (par définition) tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par les objectifs de l'entreprise.*"<sup>10</sup> À l'inverse, une vision plus étroite consiste, par exemple, à délimiter les parties prenantes à partir des catégories de groupes ou de personnes possédant ou exigeant une propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et ses activités<sup>11</sup>.

La controverse sur les parties prenantes qui se développe entre ces deux visions concerne bien l'étendue des responsabilités de la firme. Il s'agit de savoir qui doit être pris en compte dans la mise en place d'une politique stratégique conforme aux principes de responsabilité. Cette question prend une tournure tout à fait particulière dès lors que des parties prenantes non-humaines, en particulier l'environnement naturel, sont intégrées au débat. Il semble que cette démarche ne soit pas apte à prendre au sérieux les problèmes environnementaux<sup>12</sup>. Mais la question qui nous intéresse ici n'est pas tant de savoir jusqu'où est valide la théorie des parties prenantes, mais ce qu'implique son élargissement.

Étant donné la diversité des parties prenantes, il est fort probable qu'elles n'ont pas toutes les mêmes intérêts, ni les mêmes priorités. Les quelques exemples suivants donnent une idée intuitive du problème<sup>13</sup>.

Au cours de l'année 1999, la *Bank of Scotland* a conclu une alliance avec *Robertson Financial Services*, le pôle financier du prédicateur américain Pat Robertson. Cette alliance a été annoncée au printemps 1999 ; immédiatement, l'action a chuté de 5 %, contraignant la banque à l'annulation de cette alliance. La cause de cet échec est due à une fraction des parties prenantes, troublée par le discours du télé-évangéliste américain<sup>14</sup>. Cette fraction a réagi très vivement, entraînant à sa suite des réactions de syndicats, municipalités et citoyens menaçant de fermer leur comp-

---

10. Définition donnée par Freeman R.E. en 1984. Notre traduction : " A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives ".

11. C'est notamment la position défendue par Clarkson M.B.E. (1995), " A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 92-117.

12. Nous avons abordé cette question dans un autre article intitulé " Responsibility of firms : the Natural Environment as Stakeholder " à paraître dans l'*International Journal of Sustainable Development*.

13. Un raisonnement plus détaillé de ce problème a été abordé dans Ballet J., " Stakeholders et capital social ", à paraître dans la *Revue française de Gestion*. Par ailleurs, dans les exemples qui suivent, il ne s'agit en aucun cas de considérer que certaines valeurs sont meilleures que d'autres, ou de porter un quelconque jugement sur les valeurs défendues, mais simplement de constater que toutes les parties prenantes ne revendiquent précisément pas les mêmes valeurs et n'ont pas les mêmes intérêts.

prenante a un pouvoir beaucoup plus important que l'autre et une demande fortement légitime, l'urgence ne sera certainement pas prise en compte, ce critère devenant tout à fait secondaire.

Cette modalité de classement est contraire à l'éthique de la sollicitude. Selon une telle éthique, le critère d'urgence est prioritaire. Dès lors, le champ d'action de la responsabilité de l'entreprise s'en trouve fortement élargi. Si une famine surgit, même dans un pays lointain, rien n'interdit à un constructeur automobile d'y répondre par une aide aux organismes humanitaires engagés dans la lutte contre la faim, par exemple, en fournissant des voitures pour acheminer la nourriture. Non seulement cela ne sort pas du domaine d'intervention de l'entreprise, mais l'urgence de la situation pourrait pousser l'entreprise à agir en déclassant d'autres demandes plus légitimes et pour lesquelles les parties prenantes ont du pouvoir. Cependant, cela implique que ce choix puisse être expliqué aux parties prenantes et qu'elles-mêmes tiennent ce choix pour légitime en raison de l'urgence de la situation.

Par le renversement de perspectives qu'elle implique, l'éthique de la sollicitude suppose non seulement que l'entreprise soit à visage humain et considère prioritairement les situations urgentes, mais aussi que les parties prenantes elles-mêmes soient à visage humain, par exemple, que les actionnaires comprennent cette intervention et la trouvent légitime. L'éthique de la sollicitude s'oriente vers une éthique de la société dans laquelle chacun joue un rôle et assume ses responsabilités à son niveau, soit en agissant, soit en renonçant à certaines de ses demandes. Si cette éthique oblige l'entreprise à repenser le modèle de gestion des responsabilités, elle suppose du même coup de positionner ces responsabilités dans un ensemble plus vaste : la société, où chacun est déjà responsable, ne serait-ce qu'en s'abstenant d'agir.

## Intérêt de l'action et intérêt pour l'action

D'une certaine manière, l'éthique de la sollicitude provoque un déplacement de l'analyse, passant des intérêts d'autrui à l'intérêt pour autrui.

En effet, tenir compte d'autrui uniquement en fonction des demandes qu'il formule ou peut potentiellement formuler, et du pouvoir qu'il exerce vis-à-vis de l'entreprise, revient à prendre en compte les intérêts d'autrui comme un moyen en vue d'une fin qui est la recherche d'un intérêt personnel. Au contraire, l'éthique de la sollicitude suppose que l'entreprise prenne en compte la demande exprimée, non pour le résultat qui en découlera dans son propre intérêt, mais plutôt pour l'intérêt de la demande en elle-même. L'action n'est donc pas menée en fonction des conséquences qu'elle entraîne pour l'entreprise, mais pour l'intérêt en lui-même de cette action.

À ce stade, il faut faire la distinction entre concevoir un intérêt et agir par intérêt. Cette distinction se trouve en particulier chez Kant. Agir par intérêt signifie que l'action est réalisée en vertu de l'objet de l'action, de l'inclination, du but à atteindre par l'action. En revanche, concevoir un intérêt se réfère à l'intérêt que l'on éprouve pour l'action elle-même. *“ Une action faite par devoir est une action accomplie en vertu d'un intérêt pour l'action elle-même en tant qu'elle obéit de façon adéquate aux principes de la raison pratique, ou que nous estimons qu'elle y obéit. ”*<sup>17</sup> Le fait que l'action réalisée le soit par intérêt pour l'action en elle-même la transforme en

Le dernier niveau, étape ultime dans l'identification des parties prenantes, est caractérisé par la *catégorie qui fait autorité*. Répondant aux trois critères, ses demandes sont non seulement légitimes mais urgentes. Cette catégorie possède la capacité de réaliser ses actions et d'elle dépend la survie de l'entreprise.

Outre la prise en compte de trois critères spécifiques pour assurer la classification des parties prenantes, le modèle précédent a surtout pour avantage d'en présenter une classification dynamique, notamment à travers le critère d'urgence. Or, ce critère est utilisé dans un sens purement gestionnaire et ne prend pas véritablement en compte la dimension éthique qu'il recèle. Cependant, une lecture de ce critère par l'éthique de la sollicitude implique une conception radicalement différente de la gestion des parties prenantes. L'entreprise n'est plus seulement une organisation exerçant un calcul froid et intéressé lui permettant de s'assurer au mieux du soutien des parties prenantes avec lesquelles elle est en relation, mais elle devient une entreprise à visage humain<sup>16</sup>.

L'éthique de la sollicitude repose sur une appréciation des contextes particuliers dans lesquels se déroulent les relations entre les personnes. De ce fait, elle est particulièrement adaptée à l'entreprise, en n'exigeant ni des grands principes sur la conduite à tenir, ni des règles rigides incompatibles avec une bonne gestion des ressources. Cependant, elle remet partiellement en cause le modèle gestionnaire des parties prenantes fondant sa responsabilité sociale.

Rappelons que dans une optique purement gestionnaire, et donc instrumentale, l'entreprise applique sa responsabilité en fonction des catégories de parties prenantes, privilégiant celles qui cumulent les trois critères de pouvoir, légitimité et urgence. Le pouvoir et la légitimité délimitent fortement ce classement, puisqu'ils interviennent comme critères essentiels, alors que l'urgence donne le caractère dynamique de la réponse et de la sélection des parties prenantes auxquelles répondre. Autrement dit, l'urgence de la réponse est conditionnelle. Une situation urgente ne sera prise en compte que si les parties prenantes qui l'expriment rassemblent déjà les critères de pouvoir et de légitimité. De ce fait, ce qui se passe hors du champ de compétence de l'entreprise ne sera normalement pas pris en compte. Par exemple, une entreprise qui fabrique des automobiles n'aura pas à se soucier de la faim dans le monde ; si une grave famine surgit dans un pays éloigné, les entreprises européennes de fabrication de voitures n'ont pas à intervenir. L'urgence de la situation ne les concerne a priori pas du tout, puisque les personnes affamées n'ont ni le pouvoir, ni aucune légitimité pour exercer une demande d'aide auprès de ces entreprises.

Le modèle gestionnaire suppose donc que l'urgence est un critère de second rang par rapport au pouvoir et à la légitimité. Il permet seulement de classer parmi les parties prenantes ayant du pouvoir, ou une demande légitime, celles auxquelles il faut répondre en priorité. Par exemple, si l'État exige une amélioration des conditions de sécurité des voitures et que, parallèlement, certains lobbies requièrent un accroissement de la puissance des voitures, les entreprises de construction automobile devront choisir entre les deux, en fonction du pouvoir de chacune de ces parties prenantes et de la légitimité de leur demande ; et ce choix se fera sur le critère d'urgence si les deux autres critères sont à un niveau équivalent. Au contraire, si une partie

action morale. Ainsi, toute action est-elle mue par un intérêt, mais alors que les actions morales dépendent d'un intérêt pour l'action en elle-même, les actions non-morales dépendent d'un intérêt pour l'objectif qu'atteint l'action.

Cette distinction entre agir par intérêt et concevoir un intérêt procure à l'action une structure motivationnelle<sup>18</sup>. Elle donne une priorité à l'intérêt pratique envers les principes de la morale, sur les intérêts envers les objets du besoin et de l'inclination. Cela ne signifie pas que les intérêts pour l'objet de l'action sont incompatibles avec l'intérêt pour la loi morale. Une personne qui agit par sentiment de bienveillance et de compassion à l'égard des autres et en tire une certaine satisfaction ne réalise pas une action incompatible avec la loi morale. Cependant, ce ne sont pas ces sentiments qui en font une action morale. L'action morale ne peut être faite en fonction d'une finalité, mais seulement dans l'intérêt de cette action elle-même. Ainsi, même si une personne n'éprouve pas de sentiment, se montre parfaitement insensible, l'action morale reste la même, et l'intérêt pour l'action donne la priorité au respect des principes de la morale. Même dans ce cas, la personne accomplit ce que le devoir exige d'elle du fait de la structure motivationnelle, qui donne la priorité à l'intérêt pour l'action sur l'intérêt pour le but qu'atteint l'action.

Cette manière d'interpréter les choses exige des individus ou des entreprises à très haut degré de moralité. Évidemment, si aucune motivation autre que celle de suivre un principe moral ne vient pousser à l'action, il est à craindre qu'aucune entreprise n'agisse. Mais en même temps, n'agir que dans le but d'en tirer un intérêt serait aussi aller à l'encontre de tels principes moraux.

L'éthique de la sollicitude permet de sortir de cette impasse. Elle procure une motivation à l'action, le souci que l'on peut avoir d'autrui. Dans un cadre d'urgence, cette action est une action morale, puisque l'intérêt de l'action réside autant dans l'action en elle-même que dans ses résultats. Une firme automobile qui fournirait des voitures pour acheminer de la nourriture dans une situation de famine ne prévoit pas exactement l'impact de son action sur la famine, ni d'ailleurs les retombées qu'elle peut espérer en obtenir en terme d'image de marque, mais elle sait, à coup sûr, que ne pas agir, c'est être en partie responsable de cette situation. La responsabilité suppose que l'action en elle-même a un intérêt, celui d'assumer sa responsabilité.

*Jérôme Ballet et Damien Bazin*



### *Le facteur humain au cœur des préoccupations patronales*

Pour les dirigeants, les objectifs stratégiques que la réputation *corporate* de leur entreprise leur a permis d'atteindre sont : le recrutement et la fidélisation de leurs collaborateurs (73 %), la facilitation des transactions et des partenariats stratégiques (61 %) et l'augmentation du volume des ventes (56 %). Ce classement montre une inversion des priorités par rapport au classement 2002 où les ventes étaient citées comme l'objectif numéro Un.