



**HAL**  
open science

## Grand angle avec André Comte-Sponville

Olivier Basso, Henri Zimnovitch

► **To cite this version:**

Olivier Basso, Henri Zimnovitch. Grand angle avec André Comte-Sponville. *Entreprise & société*, 2018, 2017 - 2 (n°2), pp.23-37. 10.15122/isbn.978-2-406-07390-1.p.0023 . hal-01687587

**HAL Id: hal-01687587**

**<https://hal.science/hal-01687587>**

Submitted on 19 Jan 2018

**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.



CLASSIQUES  
GARNIER

BASSO (Olivier) et ZIMNOVITCH (Henri), « Grand angle avec André Comte-Sponville », *Entreprise & société*, n° 2, 2017 - 2, p. 23-37

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-07390-1.p.0023](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-07390-1.p.0023)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2017. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

## GRAND ANGLE AVEC ANDRÉ COMTE-SPONVILLE

### NOTE DE LA RÉDACTION

Dans sa politique éditoriale, *Entreprise & Société* a décidé de consacrer, dans chacun de ses numéros, une rubrique spécifique, dite « Grand Angle », consacrée à une personne, un groupe ou un évènement particulier. Il ne s'agira pas d'un article académique, d'une recension ou d'une information factuelle, comme d'autres rubriques de la revue peuvent les offrir, mais d'une réflexion menée sur la relation entre entreprise et société, vue à travers l'itinéraire et la vision de la personne « mise à la question », du groupe étudié, de l'évènement analysé. L'objectif recherché est d'aider les lecteurs de la revue dans leur démarche de compréhension – parfois de déchiffrement – de cette relation entre entreprise et société, en ajoutant, aux rubriques usuelles ci-dessus mentionnées, cette rubrique « Grand angle » qui se veut comme un instant de pause et de réflexion partagée.

Pour ce deuxième numéro, c'est le philosophe André Comte-Sponville qui a accepté de nous accorder un entretien ; celui-ci fut suivi de questions formalisées par écrit auxquelles il a répondu par mail en juin dernier. Le compte-rendu que l'on trouvera ci-après est complété en annexe d'une courte note biographique et des références bibliographiques citées.

ENTRETIEN AVEC ANDRÉ COMTE-SPONVILLE<sup>1</sup>

Propos recueillis par Olivier Basso et Henri Zimnovitch

Olivier BASSO et Henri ZIMNOVITCH : Dans votre *Dictionnaire philosophique* la morale est définie en référence à la tradition philosophique, notamment à Kant, comme les devoirs « que nous nous imposons à nous-mêmes, indépendamment de toute récompense », l'action « ne dépend pas de ses effets attendus, mais seulement de la règle à laquelle elle se soumet » [Comte-Sponville (2013) p. 655]. Les conceptions utilitaristes, « conséquentialistes », pragmatistes, de la morale ne sont-elles pas davantage adaptées pour le management des entreprises ?

André COMTE-SPONVILLE : Je ne suis pas kantien, et j'ai beaucoup d'estime pour l'utilitarisme, souvent plus opératoire, en pratique, qu'une approche strictement déontologique. Qu'une action soit ou non favorable au bonheur du plus grand nombre, cela en dit au moins autant, sur son éventuelle moralité, que sa conformité ou non à je ne sais quelle « loi morale », prétendument universelle et absolue. Au reste, les grands utilitaristes (Helvétius, Bentham, Mill...) sont comme les héritiers lointains d'Épicure et de Spinoza, dont je suis beaucoup plus proche que de Kant. Il n'en reste pas moins que Kant, en matière de morale, a au moins phénoménologiquement raison : il décrit la morale telle que nous avons le sentiment de la vivre. C'est spécialement vrai s'agissant du désintéressement. Vous trouvez un portefeuille dans la rue. Si vous ne le restituez à son propriétaire que dans l'espoir d'une récompense supérieure aux quelques billets qu'il contient, personne ne trouvera votre action méritoire ! Kant ne fait ici que reprendre une conception largement répandue : une action n'est moralement louable qu'à condition d'être matériellement désintéressée. D'ailleurs, beaucoup d'utilitaristes ou de conséquentialistes en seraient d'accord ! Pour un utilitariste, une action est morale si elle tend à augmenter le bonheur du plus grand nombre, pas si elle tend à n'augmenter, aux dépens d'autrui, que mon bonheur à moi ! Bref, quelle que soit la conception philosophique que vous en avez, la morale, en pratique, s'oppose tendanciellement à l'égoïsme. Levinas

<sup>1</sup> Entretien réalisé le 6 juin 2017 par Olivier Basso et Henri Zimnovitch.

notait qu'elle se résume en une formule de politesse : « Après vous, je vous en prie ! » – alors que l'égoïsme dit « Moi d'abord ! ». Cela vaut pour les utilitaristes comme pour les autres ! Par exemple le commerçant qui n'est honnête que par intérêt (par peur du gendarme ou pour ne pas perdre ses clients) : son comportement est certes conforme à la morale, mais il est sans aucune valeur morale (il ne vise que son intérêt propre, nullement celui d'autrui ou du grand nombre). Tout cela relève moins du kantisme que du sens commun. Il n'est pas moralement condamnable de chercher son propre intérêt. Mais rien n'est moralement louable qu'à la condition de chercher aussi l'intérêt d'autrui, donc d'être au moins partiellement désintéressé.

Cela ne veut pas dire qu'une action morale doit se désintéresser de ses conséquences ! Un enfant, devant vous, tombe dans une eau profonde. Votre devoir est de le secourir. Si vous vous demandez quel intérêt vous avez à le faire, vous êtes déjà un pauvre type. Mais comment le secourir ? En plongeant ? En appelant les secours ? En lui jetant une bouée ? En lui tendant une branche ? La morale vous prescrit de choisir l'action la plus efficace (il serait à la fois idiot et immoral de plonger si vous ne savez pas nager, alors qu'un poste de secours est à quelques pas). Il faudra donc, bien évidemment, tenir compte des conséquences prévisibles de votre action. Mais ce ne sont pas ces conséquences qui font la valeur de l'acte ; c'est l'intention qui le motive. Preuve en est que la valeur morale de votre acte restera la même, qu'il réussisse ou qu'il échoue. Imaginez par exemple que vous plongiez et que, saisi par le froid ou par une crampe, vous vous noyiez sans avoir pu sauver l'enfant. Votre plongeon n'en reste pas moins, moralement, une bonne action. Même chose si vous sauvez l'enfant et que celui-ci se révèle, quelques années plus tard, un tyran sanguinaire. Vous avez sauvé le petit Adolf Hitler ! Les conséquences de votre acte se révèlent après coup déplorables, mais votre action n'en reste pas moins moralement bonne.

Qu'il faille tenir compte des conséquences de nos actions, j'en suis bien sûr d'accord (c'est ce qui distingue « l'éthique de responsabilité », dirait Max Weber, de « l'éthique de conviction »). Mais ce ne sont pas ces conséquences qui font la valeur morale de l'acte : c'est l'intention, je le répète, autrement dit le but visé, donc la disposition de la volonté au moment où l'on agit. C'est l'une des différences entre la morale (qui se juge aux intentions) et la politique (qui se juge aux résultats). Les deux

sont légitimes et nécessaires : raison de plus pour ne pas les confondre ! Il en va un peu de même en matière de management : la valeur morale du manager dépend de ses intentions ; sa valeur professionnelle, de ses compétences, et plus encore de ses performances ou résultats. Or c'est sur la morale que vous m'interrogez... Je vous réponds qu'elle est en effet, dans son principe, indépendante de quelque récompense ou sanction que ce soit, donc matériellement désintéressée, et qu'elle ne dépend pas des résultats obtenus mais de l'intention qui l'anime. Cela ne réfute pas l'utilitarisme (viser le bonheur du plus grand nombre, c'est une intention louable), mais limite la portée d'une approche qui se voudrait exclusivement conséquentialiste. Une morale utilitariste, telle que je la comprends, reste une morale de l'intention. Elle ne serait pas morale autrement.

Au reste, les conséquences de nos actes, nous ne les connaissons jamais qu'en partie. C'est spécialement vrai pour les chefs d'entreprise, qui travaillent en situation de complexité et d'incertitude. Dans un univers chaotique, le conséquentialisme atteint vite ses limites ! Cela n'empêche pas les patrons de se préoccuper perpétuellement des conséquences de leurs actes. Mais ils auraient tort de croire que ces conséquences, s'ils pouvaient les connaître toutes, suffiraient à garantir leur propre moralité. Judas et Ponce Pilate ont peut être augmenté le bonheur du plus grand nombre (si la Crucifixion contribua, comme le croient les chrétiens, au rachat de l'humanité). La dénonciation et la condamnation d'un innocent n'en restent pas moins, moralement, des fautes. C'est vrai aussi dans le monde des affaires. Il n'est pas impossible qu'en corrompant un politique ou en calomniant un concurrent, vous maximisiez le bonheur du plus grand nombre. Serait-ce moral pour autant ? À l'inverse, il est probable que vous obtiendrez de meilleurs résultats en respectant vos collaborateurs qu'en les méprisant. Mais ce n'est pas parce que les résultats seront meilleurs que le respect vaut mieux, moralement, que le mépris !

Ajoutons un dernier mot. Les patrons passent beaucoup plus de temps à s'interroger sur les conséquences prévisibles de leurs actes que sur leur propre moralité. Ils ont raison ! Ils savent bien qu'être un bon patron (compétent, performant, efficace) n'est pas la même chose qu'être un patron bon (moralement irréprochable, plein d'amour et de générosité) ! Eh bien, je vous dirai deux choses. La première, c'est que notre pays a davantage besoin de bons patrons que de patrons bons. La seconde, c'est qu'être un bon patron n'a jamais dispensé d'essayer d'être un patron

bon, ou du moins, restons modestes, un patron humain et humaniste. C'est pourquoi on a besoin de morale, et c'est pourquoi elle ne suffit pas. Le plus souvent, elle dit moins ce qu'il faut faire que ce qu'il ne faut pas faire. Imaginons que vous deviez embaucher un collaborateur, parmi 15 candidats : la morale ne vous dit pas lequel choisir ; mais si le candidat le plus compétent est noir et que vous envisagez pour cela d'en choisir un autre, la morale vous dira : « Non ! Pas ça ! Pas toi ! » Je pourrais multiplier les exemples. Faut-il embaucher ou non ? Faire de la croissance externe ou interne ? S'implanter à l'étranger ou pas ? Licencier ou pas ? Délocaliser ou pas ? La morale, sauf exception, ne répond pas. Elle n'a ni frontières ni patrie. Pourquoi les Marocains ou les Slovaques auraient-ils moins le droit de travailler que les Français ? Et qu'est-ce qui augmente le plus le bonheur du plus grand nombre ? Une entreprise qui végète en France, ou une entreprise qui se développe à l'étranger ? Une entreprise qui licencie quand c'est nécessaire, ou une entreprise qui s'y refuse, au risque de disparaître ? Si vous comptez sur la morale pour tenir lieu de gestion ou de management, vous avez du souci à vous faire ! Mais si vous croyez pouvoir vous passer de morale, parce que la gestion suffirait à tout, vous êtes un salaud ou un nihiliste. Angélisme dans le premier cas, barbarie dans le second. Entre les deux, une ligne de crête : une action qui serait à la fois économiquement efficace, quant à ses conséquences, et moralement acceptable, par les limites qu'elle s'impose, voire moralement louable, par les intentions qui la motivent. Mais la question de l'efficacité occupe légitimement plus de place, dans le quotidien d'un dirigeant d'entreprise, que celle de ses propres intentions. La sainteté est l'exception, dans l'entreprise comme ailleurs. Nul ne saurait l'exiger d'autrui, ni même y prétendre pour soi. La compétence, moins admirable, est aussi moins rare, et plus utile.

O. B. et H. Z. : On use indifféremment de morale ou d'éthique pour les appliquer à l'entreprise. Pensez-vous qu'il serait préférable de faire une distinction entre les deux termes, notamment en s'inspirant de celle que vous proposez dans le chapitre « Morale ou Éthique ? » [Comte-Sponville (1994) p. 183-206] ?

A. C.-S. : Non. Dans le langage courant, « morale » et « éthique » sont synonymes, donc interchangeables, au snobisme près. Il est plus chic

de parler d'éthique. Parlons donc plutôt de morale : tout le monde comprend ce que cela veut dire. La distinction que je propose, entre morale et éthique, est une distinction conceptuelle, que je crois philosophiquement importante, mais trop particulière pour s'imposer dans le monde de l'entreprise. Un chef d'entreprise ou un salarié n'est pas tenu d'avoir lu Comte-Sponville !

O. B. et H. Z. : La gestion, le management, analysent des faits mais aussi des valeurs ; leurs prescriptions portent sur la conduite des hommes dans les organisations. Peut-on considérer qu'ils relèvent seulement de l'ordre « techno-scientifique » ou, comme Yvon Quiniou vous en fait la remarque à propos de l'économie, ne doit-on pas considérer qu'ils relèvent également de la morale [Comte-Sponville (2009) p. 266-274] ?

A. C.-S. : Je ne sais pas ce que vous entendez par « la gestion » ou « le management ». Ce ne sont que des abstractions. Ce qui existe concrètement, ce sont des gestionnaires et des managers, tous différents et qui sont loin d'être toujours d'accord entre eux, par exemple de faire les mêmes analyses ou d'énoncer les mêmes prescriptions ! Or, ces gestionnaires et/ou managers ne sont évidemment pas cantonnés dans l'ordre économique-techno-scientifique ! Comme tout être humain, ils sont dans les quatre ordres à la fois : dans l'ordre techno-scientifique, certes (soumis par exemple à la loi du marché ou aux bouleversements technologiques), mais aussi bien dans l'ordre juridico-politique (ce sont des citoyens, soumis à la loi), dans l'ordre de la morale (ce sont des sujets, soumis au devoir), enfin dans l'ordre éthique (ce sont des personnes, sujettes à l'amour). Il ne s'agit surtout pas de s'enfermer dans l'un de ces ordres, ni de les réduire tous à un seul ! Si j'ai proposé cette distinction des ordres, c'est au contraire pour expliquer qu'on a besoin des quatre, qu'ils obéissent à des logiques différentes, et qu'on a toujours tort de les confondre. Si vous comptez sur la loi de l'offre et de la demande pour tenir lieu de vertu, ou sur la vertu pour conquérir des parts de marché, vous vous racontez des histoires. Même chose si vous comptez sur la légalité pour tenir lieu de moralité, ou inversement. Il y a des salauds légalistes, et il n'est pas exclu qu'un brave homme doive parfois violer la loi. Bref, arrêtez de vous cacher derrière la gestion ou le management : assumez plutôt vos responsabilités de gestionnaire et de manager !



O. B. et H. Z. : Au-delà des règles légales, les normes qui sont propres à une organisation influencent le comportement, et l'orientation morale, de ceux qui y travaillent, c'est la visée des chartes éthiques. N'y-a-t-il pas un risque de voir une dérive « angélique » ou « barbare », pour reprendre le vocabulaire dont vous usez, lorsque l'ordre moral cherche à s'imposer dans le « techno-scientifique » et inversement [Comte-Sponville (2009) p. 89-114).

A. C.-S. : Oui, bien sûr, il y a un risque, et c'est justement ce risque que ma distinction des ordres tend à penser et à éviter ! Barbarie : soumettre le plus haut (l'amour, la morale, le droit) au plus bas (les sciences, les techniques, le marché). Angélisme : prétendre annuler le plus bas au nom du plus haut (comme si l'amour tenait lieu de compétence, comme si la morale suffisait à la performance, comme si la légalité garantissait la compétitivité !). Politiquement, dans nos pays et de nos jours, la barbarie menace davantage à droite (barbarie ultralibérale : tyrannie du marché). Et l'angélisme, à gauche (angélisme politiquement correct : tyrannie des grands principes et des bons sentiments). Individuellement, cela dépend des individus : à chacun de percevoir sa propre pente, pour éviter de s'y abandonner !

Vous n'en avez pas moins raison sur un point important : les règles d'une organisation finissent par influencer le comportement et l'orientation morale des individus qui y travaillent. C'est pourquoi il est important d'y réfléchir. Les valeurs d'entreprise ne tiennent pas lieu de conscience morale. Mais la réciproque est vraie aussi : la conscience morale des individus ne saurait tenir lieu de valeurs d'entreprises. Ce sont deux domaines différents, qui se recoupent en partie, mais pas toujours. Imaginez qu'un patron propose, comme valeurs d'entreprise, ce triptyque : « Amour, générosité, justice ». Je serais plus que réservé ! Ce n'est plus un patron, me dirais-je, c'est un gourou ! Et de quel droit prétend-il faire la leçon, en matière de morale, à ses salariés ? Se croit-il supérieur à eux ? L'amour, la générosité et la justice sont pourtant, à mes yeux, les trois plus hautes valeurs morales. Mais justement : ce ne sont pas des valeurs d'entreprise. À l'inverse, les valeurs d'entreprise les plus répandues – par exemple « innovation, esprit d'équipe, satisfaction client » – ne sont pas des valeurs morales, ou guère. Nul n'est tenu, moralement, d'innover ; et la morale ne fait aucune différence entre ceux

qui sont membres de l'équipe et les autres, ni entre le client, qui est un prochain solvable, et quelque autre prochain que ce soit, solvable ou pas. Quant aux valeurs d'entreprise qui sont aussi des valeurs morales – par exemple « intégrité » et « respect » –, reconnaissons qu'elles sont d'une grande banalité. Qu'il ne faille pas piquer dans la caisse ni injurier ses collaborateurs, j'en suis d'accord. Qu'on le rappelle dans une charte éthique, je n'ai rien contre, bien au contraire. Mais cela ne suffit ni à la vertu d'un individu ni à la bonne marche d'une entreprise.

O. B. et H. Z. : Selon vous, il n'existe pas de fondement universel de la morale, ce qui vous conduit à une forme de relativisme (*C'est chose tendre que la vie*, 2015, p. 385-407). Doit-on en déduire qu'une entreprise multinationale peut avoir des valeurs morales différentes selon les pays dans lesquels elle opère ?

A. C.-S. : Ce n'est pas l'entreprise qui a des valeurs morales, mais les individus qui y travaillent ! Or ils n'ont pas forcément les mêmes, fût-ce au sein d'un seul et même pays. Par exemple en France : certains jugent l'avortement moralement acceptable, d'autres non ; certains souhaitent une légalisation de l'euthanasie, d'autres s'y opposent, dans les deux cas pour des raisons morales ; certains sont pour le capitalisme, d'autres contre, là encore au nom de valeurs morales ; certains considèrent que l'homosexualité est un péché (c'est notamment la position de l'Église catholique), d'autres voient dans ce point de vue une homophobie moralement condamnable ; certains pensent que manger de la viande relève d'un spécisme moralement coupable, d'autres n'y voient qu'un plaisir innocent... Le relativisme, de ce point de vue, est une donnée de fait ! Pourquoi voulez-vous qu'une entreprise prenne position sur ces questions ? Et de quel droit ? Qu'une banque d'affaires inscrive dans ses valeurs l'acceptation du libéralisme économique, il serait difficile de le lui reprocher. Mais imaginez qu'elle licencie un de ses salariés parce qu'il vient d'adhérer au Parti communiste ou à France Insoumise : vous imaginez le scandale ? Ce serait l'entreprise, selon toute vraisemblance, qui serait condamnée aux Prud'hommes, et cela ne me choquerait pas !

Vous m'objecterez que plusieurs entreprises, au nom de la RSE ou des droits de l'homme, combattent l'homophobie... Oui, comme

pratique discriminatoire, et ils ont raison (c'est d'ailleurs, dans notre pays, une obligation légale). Mais cela n'empêche aucunement tel ou tel de leurs salariés, par exemple catholique ou musulman, de considérer que l'homosexualité est un péché, donc une faute morale. Imaginez, là encore, qu'une entreprise licencie un de ses salariés parce qu'il aurait publiquement fait état de son accord avec les positions de l'Église, en matière de morale sexuelle... Le scandale serait sans doute moindre (le politiquement correct veille), mais j'espère bien que l'entreprise serait là encore sanctionnée aux Prud'hommes : dès lors que le salarié ne s'est livré à aucune discrimination, il a bien sûr le droit de penser ce qu'il veut de la moralité ou non de l'homosexualité.

De quel droit une entreprise (c'est-à-dire, en pratique, ses dirigeants) déciderait-elle de ce que ses salariés ont le droit de penser ? Du haut de quelle supériorité morale ses dirigeants décideraient-ils, à la place de leurs collaborateurs, du bien et du mal ? La morale, contrairement à ce que certains croient, cela ne sert pas à juger les autres ! Cela sert à se juger soi. C'est ce qui distingue la morale du moralisme. Je l'ai dit souvent : la morale n'est légitime qu'à la première personne ; pour les autres, le droit et la miséricorde suffisent. Que les entreprises s'occupent donc de faire respecter le droit (en commençant par le respecter elles-mêmes), et laissent la morale aux consciences individuelles.

Bref, votre question se pose moins pour les valeurs morales que pour les valeurs d'entreprise. Ma réponse sera banale et nuancée : rien n'empêche une entreprise d'afficher des valeurs différentes dans différents pays, mais rien non plus ne l'y force. Les valeurs d'entreprise, ce sont des outils de management et de communication, qui peuvent varier dans l'espace comme dans le temps. Croyez-vous que JPMorgan Chase aient les mêmes valeurs d'entreprise, aujourd'hui, que JPMorgan & Co, au XIX<sup>e</sup> siècle, ou que la banque Mitsubishi, au Japon ? Que Ford manage et communique, au XXI<sup>e</sup> siècle, de la même façon que du temps de Henry Ford, au début du XX<sup>e</sup> ? Évidemment pas. Mais pas non plus, selon toute vraisemblance, de la même façon que Fiat, Renault ou Hyundai... Le relativisme, là encore, est une donnée de fait, mais qui doit elle-même être relativisée. Il y a peu de chances qu'une entreprise, où que ce soit dans le monde, érige en valeurs d'entreprise le triptyque suivant : « Paresse, négligence, routine ». Elle n'y survivrait pas ! À l'inverse, il n'y a rien d'étonnant à ce que les valeurs d'entreprises tendent à converger, à l'échelle du monde,

et elles le feront de plus en plus. C'est vrai, *a fortiori*, au sein d'une même entreprise, fût-elle multinationale, ou d'un même groupe, fût-il planétaire. Dans une économie mondialisée, où les produits circulent et où les salariés eux-mêmes changent souvent de pays, il me semble que la tendance sera plutôt à une globalisation, voire à une homogénéisation. Qu'on ne manage pas de la même façon à San Francisco et à Shenzhen, qu'on n'y fasse pas non plus la même campagne de pub, ce n'est ni étonnant ni choquant. Encore faut-il qu'il y ait une cohérence minimale (et si possible maximale) entre les discours qu'on tient ici ou là, à ses clients comme à ses salariés, faute de quoi l'entreprise sera vite accusée de duplicité. Bref, il est souhaitable que les différences, concernant les valeurs d'une même entreprise, soient des différences d'accents ou de présentation, plutôt que des contradictions de fond.

O. B. et H. Z. : Selon vous, l'entreprise n'a pas de morale et cela rend d'autant plus souhaitable, nécessaire, que ses dirigeants et ses cadres en aient une. Peut-on, et si oui, comment, les y préparer au cours de leur formation supérieure et continuer de les faire progresser au long de leur vie professionnelle ?

A. C.-S. : La morale ne vaut que par et pour les individus. Il n'y a donc pas de morale *de* l'entreprise. Mais c'est précisément pourquoi il doit y avoir de la morale *dans* l'entreprise : par la médiation des individus qui y travaillent et spécialement qui la dirigent ! Comment les y préparer ? Par l'éducation bien sûr (on ne naît pas vertueux : on le devient), mais cela dépend plus des parents que de l'école, et plus de l'école que de l'entreprise. Cela ne veut pas dire que l'entreprise n'ait aucun rôle dans ce domaine. Quand on fait partie d'un groupe, on a presque inévitablement tendance à en intérioriser, au moins en partie, les règles et les valeurs. C'est en quoi le travail est moralement structurant : non parce qu'il serait en lui-même une valeur morale (on a le droit d'être rentier ou sans profession), mais par les contraintes et les normes qu'il impose, surtout au sein d'un groupe. C'est un enjeu de management, de formation, de recrutement, de communication interne et externe. C'est donc extrêmement important. Une commission, une charte éthique, un code de déontologie, etc. peuvent aider. Mais, dans ces domaines, je crois davantage à l'exemplarité qu'aux discours.

O. B. et H. Z. : Les dirigeants des grandes entreprises sont-ils uniquement au service de leurs actionnaires ?

A. C.-S. : Uniquement, non, sans doute pas ! D'abord parce qu'ils sont d'abord au service d'eux-mêmes, comme la plupart d'entre nous. Ensuite parce que rien ne les empêche de se mettre aussi au service de leurs collaborateurs ou de leurs clients, et même ils sont tenus, en partie, de le faire. Très bien. Mais enfin, sauf dans une SCOP ou une mutuelle, ce ne sont pas leurs collaborateurs ni leurs clients qui les ont embauchés et qui les paient : ce sont les actionnaires. Or rien ne garantit que les intérêts des clients, des salariés et des actionnaires convergent toujours spontanément. Quel est l'intérêt des clients ? Posez-leur la question, ils ne sont pas idiots. La plupart vous répondront : que vous baissiez vos prix. Cela paraît raisonnable. Quel est l'intérêt des salariés ? Posez-leur la question. La plupart vous répondront : que vous augmentiez nos salaires. Cela paraît tout aussi raisonnable. Le problème du dirigeant, c'est que baisser les prix et augmenter les salaires, il ne sait pas bien faire. Ou alors, il faudra baisser les dividendes : ce n'est pas l'intérêt des actionnaires. C'est justement parce que les intérêts de ces trois catégories ne convergent pas toujours spontanément (au fond, c'est ce que Marx appelait la lutte des classes) qu'on a besoin de dirigeants pour les faire converger, dans la mesure du possible, sous le contrôle du droit (droit du commerce, droit des affaires, droit du travail) et en fonction des rapports de force ! Les chefs d'entreprise en ont une vive conscience : « Nous sommes tous dans le même bateau », disent-ils volontiers. Oui, mais pas à la même place ! Un dirigeant d'entreprise, c'est un professionnel de la convergence des désirs ou des intérêts, donc un professionnel de la solidarité ; mais ce n'est pas un juge-arbitre, réputé neutre, qui répartirait équitablement la manne de la valeur ajoutée entre ces trois catégories ! Son boulot, s'il est patron salarié, c'est de faire converger les intérêts des clients, des salariés et des actionnaires, mais au service de l'actionnaire. Pourquoi ? Parce que c'est l'actionnaire qui l'a recruté et qui le paie, souvent fort bien ! Et s'il est patron propriétaire ? Alors il fait comme il veut : libre à lui, s'il le souhaite, de privilégier ses clients ou ses salariés plus que lui-même, par exemple de se rémunérer au SMIC ou peu s'en faut, voire de travailler bénévolement... La chose, toutefois, reste rare, et je ne le leur reproche pas. À quoi bon créer une entreprise, avec les

risques et la fatigue que cela suppose, si l'on n'en tire aucun profit ? Les patrons, qu'ils soient salariés ou pas, doivent bien sûr viser à satisfaire leurs clients et leurs salariés. C'est le B.A.-BA de leur métier. Mais c'est un moyen, pour la plupart d'entre eux, plutôt qu'une fin : leur but premier ou ultime est fonctionnellement de faire converger les intérêts de ces trois parties prenantes au bénéfice de l'actionnaire qu'ils sont ou qui les paie. De même que les syndicalistes, s'ils sont intelligents (s'ils ne confondent pas la lutte des classes et la guerre civile), essayent de faire converger les intérêts de ces trois catégories au service des salariés. Et les associations de consommateurs, ou chacun d'entre eux, au service des clients. N'oublions pas que l'entreprise est aussi un lieu conflictuel. C'est pour cela qu'elle a besoin de solidarité : non pour abolir les conflits, ce que nul ne peut, mais pour les gérer de façon apaisée et efficace, afin que chacun – sous le contrôle du droit et en fonction des rapports de force, j'y insiste – y trouve à peu près son compte.

O. B. et H. Z. : Au-delà de la maximisation du profit pour ses actionnaires, l'entreprise a-t-elle une responsabilité sociale, environnementale, sociétale ?

A. C.-S. : Bien sûr que oui ! La loi en a décidé depuis longtemps. Une entreprise polluée : elle est passible de sanctions, qui peuvent être lourdes. Même chose si elle pratique la corruption, la fraude ou la discrimination. Les entreprises sont donc juridiquement responsables, et c'est très bien ainsi. Moralement, en revanche, seuls sont responsables les individus qui ont pris les décisions concernées. Prenons l'affaire des logiciels truqués de Volkswagen : l'entreprise a été légitimement sanctionnée. Mais moralement, cela ne nous dit rien sur la responsabilité personnelle de tel ou tel. Il n'est d'ailleurs pas impossible que les tribunaux aient à en connaître. Qu'une entreprise soit condamnée, cela ne met pas tel ou tel de ses dirigeants à l'abri de toute sanction pénale. La loi connaît et des organisations (des « personnes morales », comme on dit dans le jargon juridique, mais ce ne sont pas des personnes et elles n'ont pas de morale) et des individus. La morale, elle, ne connaît que des individus. Pourquoi ? Parce que pour avoir une morale, et même pour la transgresser, il faut avoir une âme ou un cerveau humain en état de marche. Interrogez les théologiens : tous vous diront que Dieu, dans sa sagesse, a donné

une âme à quelques sept milliards d'individus ; mais nul ne prétend qu'il ait donné une âme à telle ou telle entreprise. Dans mon langage d'athée, je dirai la chose autrement : si vous me montrez le cerveau de telle ou telle entreprise, je consentirai à m'interroger sur la moralité de cette dernière. Mais je sais bien que vous n'y parviendrez jamais : vous ne pourrez me désigner que le cerveau de tel ou tel individu, qui y travaille ou qui la dirige !

Ajoutons qu'il n'y a pas que la question juridique et morale. La RSE, c'est aussi, et peut être surtout, un enjeu managérial ! Par exemple une grande entreprise de chimie : si elle n'a pas, sur la protection de l'environnement, un discours exigeant et un comportement en accord avec ce discours, elle n'a, de nos jours, aucune chance de réussir ! D'abord parce qu'elle risque d'être sanctionnée par les tribunaux – et je souhaite qu'elle le soit. Mais il n'y a pas que ça ! Comment pourrait-elle recruter les meilleurs chimistes, satisfaire ses clients et motiver ses salariés, si tous ont le sentiment qu'elle saccage l'environnement ou ne prend pas, pour le préserver, toutes les précautions nécessaires ? La RSE n'est pas seulement un outil de com (le *greenwashing*) ! C'est assurément un enjeu de communication, interne et externe, mais c'est aussi un formidable enjeu et de marketing et de management ! À l'échelle des individus, c'est aussi une exigence morale. Mais qui serait de peu de poids, à l'échelle de la société, si les entreprises n'y avaient également intérêt.

O. B. et H. Z. : Un dirigeant a-t-il une raison spécifique pour s'intéresser à la philosophie ?

A. C.-S. : Tout être humain a des raisons de s'intéresser à la philosophie, qui est la discipline intellectuelle la plus intéressante du monde ! Mais un dirigeant d'entreprise y a aussi un intérêt particulier, quasi professionnel. Qu'est-ce qu'un dirigeant d'entreprise ? C'est un professionnel du désir de l'autre : professionnel du désir de cet autre particulier qu'est le client (c'est ce qu'on appelle le marketing) ; professionnel du désir de cet autre particulier qu'est le salarié (c'est ce qu'on appelle le management). Or la question « Qu'est-ce que le désir ? » est évidemment une question philosophique (même si les sciences humaines ont aussi leur mot à dire) ; et, surtout, la question « Comment me comporter face au désir de l'autre » est irréductiblement philosophique : aucune science n'y

répondra jamais. De même que la biologie ne dira jamais si la vie vaut ou pas la peine d'être vécue, les sciences de la gestion et du management, à supposer qu'elles existent, ne diront jamais à un être humain, fût-il chef d'entreprise, comment il doit se comporter avec ses collaborateurs et ses clients, ni si management et gestion valent la peine qu'on y consacre sa vie professionnelle, ni comment les pratiquer sans y perdre son âme ! En l'occurrence, quand j'interviens moi-même sur ce sujet (ce que j'appelle une « philosophie du management »), je m'appuie surtout sur Platon et Aristote, Spinoza et Schopenhauer ; et les dirigeants qui m'écoutent découvrent que c'est au moins aussi intéressant et éclairant – et parfois plus utile – qu'un cours de gestion ou de management !

C'est vrai aussi sur d'autres sujets qu'il m'arrive de traiter devant eux, par exemple sur la place de l'éthique dans l'entreprise ou sur le rapport entre la mondialisation et les civilisations. J'ai pu éprouver moi-même, depuis des années, combien les dirigeants d'entreprise, du moins ceux qui m'invitent, étaient demandeurs d'un éclairage philosophique. La plupart d'entre eux ont fait de bonnes études et sont d'une intelligence au moins égale à la moyenne. Mais cette intelligence, dans le cadre de leur métier, est presque inévitablement sous-employée : ils s'en servent surtout pour résoudre mille petits problèmes quotidiens – souvent urgents, parfois dérisoires –, plus que pour se poser des questions de fond ! Jetez leur une idée un peu forte, ils s'en emparent avec avidité ! Ils ont presque toujours « le nez sur le guidon », comme ils disent eux-mêmes. Quand on leur donne l'occasion de lever la tête, de prendre du recul, d'aller au fond des choses et d'eux-mêmes, de voir plus loin ou plus haut, ils en redemandent !



## ANNEXE

## NOTE BIOGRAPHIQUE

André Comte-Sponville, Ancien élève de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm et agrégé de philosophie, a fait la preuve d'une pensée rigoureuse et profonde dès sa première publication, *Le mythe d'Icare*, en 1984. Il a connu un grand succès de librairie en 1995 avec son *Petit traité des grandes vertus*. Au-delà de ses réflexions sur la morale, il a construit une œuvre dans laquelle il donne ses réponses aux grandes questions auxquelles est confronté l'Homme : Dieu, l'amour, le bonheur, la sagesse, la politique, la spiritualité... La clarté de son expression le fait apprécier d'un public élargi au travers d'articles de Presse et de conférences.

## PUBLICATIONS CITÉES

- COMTE-SPONVILLE A. (1984), *Le mythe d'Icare*. Paris, PUF. Tome 1 du *Traité du désespoir et de la béatitude*; tome 2, 1988, *Vivre*. Paris, PUF; réédité en un seul volume, 2002, collection « Quadrige ».
- COMTE-SPONVILLE A. (1994), *Valeur et vérité (Études cyniques)*, Paris, PUF.
- COMTE-SPONVILLE A. (1995), *Petit traité des grandes vertus*, Paris, PUF; rééd. Points-Seuil, 2001.
- COMTE-SPONVILLE A. (2001), *Dictionnaire philosophique*, Paris, PUF; réédition augmentée en 2013, collection « Quadrige ».
- COMTE-SPONVILLE A. (2004), *Le capitalisme est-il moral ?*, Paris, Albin Michel; réédition en 2009 et Le Livre de Poche.
- COMTE-SPONVILLE A. (2015), *C'est chose tendre que la vie. Entretien avec François L'Yvonnet*, Paris, Albin Michel; rééd. Le Livre de Poche, 2017.