



CONCOURS 2010
PROMOTION
DE L'ETHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY - CGE
CONFERENCE
DES GRANDES ECOLES

« Mention Régionale »
District 1510

DIPLOME
Concours National
Remis le 26 mai à
l'UNESCO

Comment concilier l'éthique et le développement durable en entreprise ?



ANGERS - PARIS - BUDAPEST - SHANGHAI

Olivier LESBOUEYRIES

Présentation

Angle d'approche

L'aspect environnemental et le développement durable seront privilégiés dans cette réflexion. Un état des lieux non exhaustif sera réalisé à propos des pratiques déjà en cours chez certaines entreprises et leur conformité par rapport aux règles d'éthique. A partir de ce premier travail découleront quelques recommandations pour le futur.

Résumé

Individualisation des comportements, investissements responsables, respect du consommateur, profits à court terme... sont autant d'obstacles et de défis à la fois posés par l'éthique et le développement durable en entreprise. Cette nouvelle philosophie est différemment abordée selon les entreprises, avec, selon les angles d'approches, des résultats plus ou moins probants. Même si chaque entreprise possède ses propres spécificités, de même que pour les marchés visés, on ne peut nier cette tendance de fond qui se dégage depuis quelques années et qui vise à introduire dans les investissements, un souci de préservation de l'environnement et des populations qui en vivent. Plusieurs solutions existent pour les entreprises pour se mettre progressivement en phase avec cette évolution, allant de la communication en interne sur le sujet, aux partenariats avec les ONG, en passant par une recherche de données et caractéristiques socio-environnementales du terrain où seront réalisés les investissements.

Bibliographie

- www.infogm.org
- http://fr.wikipedia.org/wiki/AvtoVAZ#L.27avenir_de_la_marque
- <http://www.lesechos.fr/info/analyses/020206698661-renault-contraint-a-la-course-de-lenteur-en-russie.htm>
- Le point N°1935
- Jean Philippe Platteau, *Reflets et Perspectives*
- <http://www.visiondurable.com/actualites/responsabilite-sociale/6416-aude-marie-marcoux>
- <http://econ.worldbank.org/>

Introduction

La crise économique, qui marque véritablement l'entrée de l'Humanité dans le XXI^e siècle, pourrait trouver une explication dans la perte de repères et d'idéaux depuis l'effondrement du bloc communiste, et du recul de la pratique religieuse dans les sociétés occidentales.

En effet, cette crise est la conséquence logique de la cupidité de certaines organisations qui ont pratiqué ou toléré l'attribution de prêts à des personnes peu solvables, la dissémination de ces créances sur les marchés, et ce dans le but de maximiser les profits à court terme. L'appât du gain, la possession de richesses, sont aussi quelques unes des raisons pour lesquelles les pouvoirs politiques et économiques œuvrent à l'accroissement du PIB alors qu'il est communément admis que cet indicateur est de moins en moins synonyme de bonheur, de bien être, de justice...

L'éthique est une valeur nouvelle, qui s'affirme de plus en plus notamment dans les sociétés industrialisées. Sous l'effet conjugué d'une Histoire troublée (esclavage, colonialisme, génocides, crises économiques...) et d'une meilleure éducation, le besoin de justice et de respect entre les Hommes font partie des valeurs nouvellement prônées par les sociétés développées, valeurs que l'on regroupera sous l'appellation d'éthique.

Contexte et faits marquants

- **L'éthique et le développement durable aujourd'hui en entreprise**

Récemment, les suicides qui ont eu lieu dans plusieurs grandes entreprises Françaises sont là pour nous rappeler que la culture d'évaluation individuelle est caractéristique de nos sociétés et contraint à un repliement sur soi. Un tel environnement de travail n'est pas propice au développement de l'éthique en entreprise, dont le but est de prendre en compte le bien être d'autrui. Il faut bien comprendre que seule, la direction d'une entreprise ne peut décréter l'application et l'exécution d'une politique conforme à l'éthique: il est essentiel que l'ensemble des acteurs de l'entreprise, à commencer par les managers, soient en mesure (avec tout ce que cela implique) d'appliquer de telles politiques.

Outre l'absence d'éthique, cet individualisme caractéristique de notre époque a également supprimé les solidarités entre salariés de même métier. Dans un monde devenu globalisé, ou les ouvriers, les ingénieurs... du monde entier sont mis en concurrence, on observe un repliement sur soi de la part des salariés, pour qui, la priorité devient de s'assurer de la pérennité de leur place dans l'entreprise. Dans ce système d'évaluation individuelle, comment exiger des managers la prise en compte des intérêts et du bien être de groupes de personnes qu'ils ne connaissent et ne côtoient peu ou pas ?

Le développement durable et l'éthique en entreprise sont deux notions particulièrement liées l'une à l'autre. En effet, seules les entreprises peuvent assurer le développement économique d'un pays, en fournissant produits et services adaptés. C'est donc à elles qu'il faut s'en remettre pour l'application d'un mode de management qui serait conforme à l'éthique.

La crise économique accélère dans les sociétés occidentales la remise en cause des logiques de marchés (déjà théorisée dans les années soixante par des auteurs tel qu'Ivan Illich ou Marcuse): croître à tout prix, et vendre le moins cher. Force est de constater que ces logiques sont plus que jamais nuancées, voir remises en cause. La demande des consommateurs illustre ces changements de société: développement des produits biologiques, commerce équitable, étiquettes carbonées...

L'enjeu est donc de savoir comment se positionneront les entreprises et leurs managers face à ce besoin d'éthique, qui peut apparaître ici comme étant en contradiction avec une tendance de fond à l'individualisation et au corporatisme.

Le XXI^e siècle, avec l'aspiration des pays pauvres au développement, posera la question de l'éthique en entreprise dans les sociétés pour lesquelles les droits de l'Homme sont une préoccupation. En dépit de l'émergence de nouvelles entreprises multinationales comme Petronas ou Samsung, les clés (capitaux, technologies, savoir faire...) du développement économique sont détenus par les grandes entreprises multinationales déjà en place, qui sont amenées aujourd'hui, et plus encore à l'avenir, à investir massivement dans ces pays pour assurer leur croissance. L'éthique sera alors une problématique cruciale dans ces entreprises, lorsque ce n'est pas déjà le cas aujourd'hui.

Dans un souci d'encadrement de la mondialisation et des agissements des entreprises en dehors du territoire national, il semble impératif d'observer certaines règles éthiques à l'égard des pays pauvres et de leurs habitants, afin de ne pas répéter les erreurs du colonialisme. En effet, il semble que l'on s'achemine, si rien n'est fait, vers une nouvelle forme de domination, ou l'entreprise remplacerait l'état dominant (à l'image de Monsanto au Brésil qui a imposé son soja OGM et ce contre la législation Brésilienne, en important illégalement ce soja, qui était revendu par la suite et toujours de manière illégale aux producteurs Brésiliens).

La crise économique apporte dans nos sociétés occidentales une profonde remise en cause des logiques de marchés: croître à tout prix, et vendre le moins cher. Force est de constater que ces logiques sont plus que jamais nuancées, voir remises en cause. La demande des consommateurs illustre ce changement de la société: développement des produits biologiques, commerce équitable, étiquettes carbonées...

Au sein de l'entreprise, il est primordial de ne pas considérer l'éthique en tant qu'investissement purement financier (les changements de structure et/ou de procédures en entreprise par rapport à un modèle déjà établi, sont particulièrement coûteux), car la logique resterait dans ce cas la même que pour tout investissement: il s'agirait de le rentabiliser au plus vite. Il serait dès lors trop tentant d'agiter l'étendard éthique et d'organiser des événements ponctuels, ou de prendre des décisions symboliques (voir, trop symboliques pour être efficace) dans le seul but d'améliorer son image à court terme. A titre d'exemple, on peut citer Total, qui figure parmi les entreprises Françaises les moins aimées des Français, et ce depuis l'affaire de l'Erika. La communication de Total est surtout restée une affaire de communication puisqu'en 2009, les investissements de ce dernier se sont portés à près de 12 milliards d'euros dans le secteur des énergies fossiles, contre quelques millions pour les énergies renouvelables. Par ailleurs, Total a voulu se dédouaner de ses responsabilités en faisant appel lors de son procès de sa condamnation qui reconnaissait le délit de pollution commis par Total.

L'éthique en entreprise se doit d'être vue comme une philosophie nouvelle, à laquelle il convient d'impliquer l'ensemble de l'entreprise (ressources et salariés) et non pas comme un produit de communication. A ce titre, l'exemple de l'Oréal est tout à fait intéressant, puisque la multinationale Française a mis en place depuis 2005 un audit annuel sur la conformité des pratiques du groupe en France et à l'étranger, et dont le rapport est accessible au grand public.

Afin d'éviter une domination par l'argent sur des petits pays, l'éthique en entreprise doit poser des garde-fous, et être considérée comme un moyen d'investir à long terme dans de bonnes et honnêtes relations entre pays du Nord et ceux du Sud. Investissement qui serait d'autant plus fructueux dans un contexte de changement climatique et de crise financière, qui requiert une coopération et une solidarité mondiale.

- **Renault/AvtoVAZ, des difficultés prévisibles ?**

L'éthique en entreprise en liaison avec le développement durable apporte non seulement des solutions au niveau social (respect de l'environnement, des cultures présentes...) mais aussi au niveau économique, et participe de ce fait à un développement économique efficace et adapté au pays. En effet, l'attention des entreprises (mues par un devoir éthique) portée sur la nature et les modalités de leurs investissements à l'étranger est susceptible de rapporter une quantité d'information socio-environnementale que l'on aurait pu obtenir simplement par une analyse de données économiques, ou une enquête sur les attentes du consommateur. On pourra évoquer l'investissement de Renault en Russie via une prise de participation dans le constructeur AvtoVAZ, inventeur de la Lada. Cet investissement semblait être prometteur, car à la date de la signature du contrat (décembre 2007), la crise économique n'avait pas encore frappé, et le marché Russe croissait chaque année. Avec la crise, le besoin de restructurer AvtoVAZ est devenu prioritaire: la dette du constructeur s'élève à 1.4 milliard de dollars, et on estime à environ 21 000 le nombre de salariés qu'il faudrait licencier. Cependant, la Russie est encore mal acclimatée aux règles du capitalisme, et là où la situation réclamait une réponse urgente, Renault s'est vu contraint de patienter, de composer avec le Kremlin, de reporter son plan de restructuration, de renégocier certains contrats déjà signés afin d'augmenter sa participation dans le capital du constructeur déficitaire etc... On fait face ici à un problème de culture, ou plutôt devrait-on parler de choc des cultures.

La culture d'un pays, ou d'un territoire est pourtant un des aspects fondamentaux du développement durable, qui devrait faire l'objet d'une enquête approfondie lors d'un investissement tel que celui de Renault en Russie, afin de prendre en compte et d'anticiper des réflexes ou réactions typiquement liés à une culture donnée. Bien entendu, cette enquête doit être inscrite dans un cadre plus large qui est celui de l'éthique et du développement durable en entreprise. Dans le cas de Renault et d'AvtoVAZ, ce n'est pas parce qu'un investissement est en apparence dénué d'enjeux environnementaux, qu'il faut pour autant négliger toute enquête ou démarche visant à connaître l'environnement (au sens large) de son investissement sous un autre angle que celui purement économique.

Quelques pistes de réflexion pour l'avenir

L'objet de cette partie n'est pas de produire une nouvelle (une de plus) définition de l'éthique et du développement durable mais d'évoquer des moyens ou des pratiques à adopter afin de promouvoir ou de faciliter leur adoption au sein d'une entreprise.

- **La communication interne doit stimuler l'envie d'agir des salariés**

La meilleure volonté du monde du dirigeant d'entreprise ne suffirait pour appliquer à l'ensemble de cette entreprise des règles éthiques et une politique du développement durable.

Si l'adoption de nouvelles règles, d'une nouvelle philosophie est essentielle, il est avant tout nécessaire de s'assurer que chaque salarié de l'entreprise s'engagera pleinement à son niveau de responsabilité. La communication des hauts dirigeants doit avant tout mettre

l'accent sur le soutien dans la prise de décisions (conformes à l'éthique d'entreprise) de ses subordonnés.

Il convient de la part de la hiérarchie d'expliquer à l'ensemble des salariés que l'éthique en entreprise n'est pas une tâche qui vient s'ajouter en plus, mais au contraire une manière de faire et d'agir différente, et dont chacun devrait pouvoir être en mesure de juger la conformité de manière autonome, sans avoir recours à l'avis de la hiérarchie (au moins pour les décisions d'importance modeste). Pour ce faire, le discours doit s'atteler à expliquer la nécessité de règles d'éthiques pour l'entreprise, et de montrer par des exemples concrets quelles peuvent être les conséquences négatives d'une action banale, et d'apparence anodine, sur l'environnement interne et externe à l'entreprise, qu'il s'agisse d'une PME ou d'une multinationale. Ceci dans le but de transmettre une réelle conviction aux salariés de l'entreprise, afin qu'à l'avenir, ils puissent de manière automatique voir inconsciente prendre des décisions inmanquablement conformes à l'éthique de l'entreprise.

En parallèle avec la communication sur le principe et le fonctionnement de l'éthique en entreprise, la communication devrait également s'orienter sur du quantitatif, afin de fournir à chaque branche de l'entreprise un exemple de règles de conduite éthique à suivre. C'est l'idée des chartes éthiques qui sont le produit d'un travail de recherche interne à l'entreprise et de synthèse des idées évoquées. Si l'adoption de telles chartes devient de plus en plus fréquente au sein des grosses multinationales, elle reste encore assez rare à l'échelle d'entreprises de taille plus modeste.

- **Le pouvoir déstabilisateur de l'aide au développement**

On constate aujourd'hui encore un trop grand mépris à l'égard des populations et de l'environnement des pays pauvres. Le soutien financier apporté par les pays développés aux pays en "développement" en est la plus belle illustration. Cette aide au développement, majoritairement fournie par les gouvernements, mais aussi par des entreprises soucieuses d'obtenir des contrats ou d'améliorer leur image, loin de participer au développement du pays, et de profiter aux populations locales, fait le plus souvent l'objet de détournements, et pose en outre plusieurs problèmes éthiques.

Le premier problème vient du manque de transparence à propos des réels bénéficiaires des contrats d'une part, et de l'aide au développement d'autre part. Les pays en développement n'étant pas tous soumis à des réglementations strictes en matière de transparence, il revient donc aux entreprises éthiques d'énoncer clairement l'ensemble des bénéficiaires de leur contrat.

Un autre problème posé par l'aide au développement devrait nous rappeler combien il peut être très déstabilisant d'attribuer d'importantes sommes d'argent au nom de l'aide au développement. En effet, l'Histoire montre que, pour reconstruire et développer un pays, il est indispensable de disposer d'une forte volonté politique dans ce domaine, condition nécessaire avant l'attribution de capitaux pour le développement. C'est l'exemple de la reconstruction de l'Europe après la Seconde Guerre Mondiale, lorsque le gouvernement des Etats-Unis s'est d'abord enquis de l'établissement d'un pouvoir de nature démocratique (et prompt à reconstruire le pays) avant d'accorder les crédits et dons du plan Marshall. Force est de constater qu'aujourd'hui, face aux énormes enjeux économique-stratégiques (le contrôle d'une mine d'Uranium par exemple), l'établissement de régimes démocratiques, ou respectueux des droits de l'Homme ne constitue plus un obstacle à l'attribution d'aide au développement. C'est un fait particulièrement contraire à l'éthique, car lorsqu'un pays ne dispose pas des institutions démocratiques, ou de la volonté de développement nécessaires à l'absorption d'aides étrangères, il augmente sa dépendance à l'égard de ses donateurs (pays ou entreprises) et affaiblit la responsabilité de son gouvernement envers ses citoyens.

Pour remédier à cette situation, une des solutions possible consisterait pour les entreprises à augmenter la part de leur aide en nature, et à diminuer la part en argent, afin de diminuer les détournements de l'aide au développement (un vaccin servant à vacciner, il ne pourra être détourné pour financer des réseaux occultes par exemple). Enfin, le concept d'aide décentralisée a pour but de distribuer l'aide au développement non pas au gouvernement central, mais aux gouvernements ou communautés locales, l'idée étant que la mise à disposition de capitaux au plus près des problèmes rencontrés sera plus efficace que s'ils sont versés au gouvernement central (où potentiellement ces capitaux seraient détournés, ou utilisés pour corrompre).

- **Outils à disposition des entreprises**

Les entreprises désirant adopter une politique de développement durable et une éthique des affaires peuvent faire appel à un large panel d'outils promus par la société.

L'éducation en premier lieu, où l'on observe que des sensibilisations voir des formations sur l'éthique en entreprise et/ou le développement durable sont de plus en plus souvent proposées lors des cursus généralistes (écoles de commerce, d'ingénieurs, de management , Masters en développement durable etc..).

Les ONG spécialisée et reconnues dans un domaine particulier (Greenpeace, WWF, Human Right Watch...) qui fournissent à l'entreprise qui joue le jeu une expertise détaillée et professionnelle ainsi que des conseils pour améliorer les procédés et opérations d'une entreprise vis à vis de leur environnement et en conformité avec les règles éthiques que l'entreprise s'impose ou prônées par l'ONG. Ainsi, en 1998, après avoir sollicité le WWF, Carrefour s'est vu accompagné par cette ONG dans un plan de protection des forêts, avec la mise en place d'une politique d'achat de bois exotique responsable. Ce premier partenariat ayant été une réussite pour les deux parties, il a été élargi à d'autres thématiques comme l'arrêt de la distribution des sacs en plastiques, l'accompagnement des fournisseurs dans des actions liés au développement durable, la rédaction d'un cahier des charges pour la définition de l'étiquette carbone etc...

Conclusion

Même si le plus gros du travail reste à accomplir, les déconvenues de plus en plus fréquentes rencontrées par les entreprises sur des questions liées au cadre socio-environnemental de leurs investissements amènent celle-ci à s'interroger sur la bonne démarche à entreprendre lors d'un investissement (en particulier à l'étranger).

L'éthique et le développement durable apportent deux types de réponses bien distincts. Le développement durable vise en premier lieu à fournir aux entreprises un complément d'information pour guider et optimiser leurs décisions. L'éthique fournit plutôt un ensemble de valeurs responsables auxquelles peuvent se référer les entreprises soucieuses de participer à la promotion d'une éthique des affaires. Ces deux démarches sont complémentaires puisque l'outil de récolte d'information qu'est le développement durable amènera souvent les entreprises à trancher des questions qui relèvent de l'éthique.