



CONCOURS 2006
PROMOTION
DE L'ÉTHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY – CGE
CONFÉRENCE
DES GRANDES ÉCOLES

« Prix Régional »
District 1680

« Diplôme »
du Concours National
Remis le 29 mai à
l'UNESCO

Difficultés et enjeux de l'application de mesures éthiques pour les entreprises



L o u i s e R A V E L

Je me sens pleinement concernée par le sujet de l'éthique et je me réjouis qu'il fasse l'objet d'un concours. Je suis étudiante dans une école de commerce, je me prépare donc à participer au monde de l'économie et de l'entreprise, des domaines qui se sont développés avec une grande ampleur et beaucoup d'efficacité. La réussite de ces modèles ne fait aucun doute et tout semble avoir été dit. Aujourd'hui pourtant une nouvelle préoccupation émerge : donner un sens éthique à nos échanges.

L'éthique professionnelle possède un véritable rôle à jouer dans la sphère économique grâce à la pression exercée, depuis les années 80, par l'ensemble des parties prenantes : salariés, fournisseurs, clients. Celles-ci obligent désormais les entreprises à ne plus considérer cette notion comme un simple outil de communication. C'est pourquoi je n'envisage pas de débattre sur le problème de la légitimité de l'éthique dans la sphère économique, mais sur sa mise en application dans les firmes privées. En effet, la véritable difficulté est que l'éthique ne peut être mise en place dans une entreprise par la simple création d'un service « éthique », comme il existe des services de comptabilité ou de ressources humaines. C'est une démarche qui doit être transversale à l'organisation et qui oblige tous les intervenants à s'interroger sur leurs propres responsabilités dans l'entreprise, et dans la société en générale.

Le rôle du dirigeant y est dominant car il conditionne l'esprit et les valeurs de son entreprise. Il doit réussir à mettre en place des principes clairs qui soient représentatifs de la marque qu'il incarne, qui soient acceptés par tous les salariés et qui répondent aux exigences sociales et écologiques de la société civile.

Pour les dirigeants, le succès de l'application de mesures éthiques constitue un enjeu considérable. Les valeurs et principes diffusés sont des éléments de stabilité essentiels pour le développement et la prospérité d'une entreprise, et représentent également un moyen efficace de trouver une forme de légitimité sociale face aux nombreuses critiques énoncées par les parties prenantes.

Bibliographie :

- L'éthique dans les entreprises, Samuel Mercier, Editions La Découverte, 2004
- Entreprise : Responsabilité et Confiance 12 dirigeants témoignent, Patrick de Combours, Editions Economica
- www.loréal.fr
- www.novethic.fr

« Notre croissance économique est basée sur des principes éthiques forts. Nous assumons nos responsabilités à l'égard de nos collaborateurs, de nos consommateurs et des communautés qui accueillent nos activités ».

Cet extrait de l'introduction au rapport de développement durable, récemment publié par le groupe *L'Oréal*, numéro un mondial de la cosmétique industrielle, souligne la place croissante qu'occupe aujourd'hui la question de l'éthique dans le discours des dirigeants. Cet essor de la notion d'éthique professionnelle répond à des exigences fortes de la part des parties prenantes en termes de respect, de transparence, de sécurité, d'information et d'écoute.

Au niveau international, les pressions exercées par les fournisseurs, les investisseurs, les clients, les consommateurs, ou les citoyens en général, se sont traduites par la création d'ISR (investissements socialement responsables) ou encore par la promotion du commerce éthique (ou équitable).

Certains organismes internationaux et gouvernementaux ont tenté de formaliser des normes universelles ou d'imposer des nouvelles règles afin de responsabiliser d'avantage les entreprises sur leur rôle dans la société. Ainsi en 1999, l'OCDE a souligné la nécessité de reconnaître les droits des parties prenantes et a encouragé une coopération active entre les entreprises et leurs stakeholders pour permettre la création de richesse, d'emplois et la durabilité financière des entreprises [Mercier, 2004, p.15]. Suite aux scandales financiers marquant Enron et Andersen aux Etats-Unis, certains gouvernements ont décidé d'agir en donnant des réponses législatives aux problèmes de transparence et de confiance qui peuvent exister entre l'entreprise et ses collaborateurs. Aux Etats-Unis cela c'est traduit par la loi Sarbans-Oxley de 2002 qui offre une protection plus grande à l'égard des investisseurs. En France, la loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001 oblige désormais les entreprises à élargir le champ des informations qu'elles doivent communiquer au domaine social (formation, relations professionnelles, insertion des travailleurs handicapés...) et environnemental (consommation de matières premières, existence de services internes de gestion de l'environnement...).

Cependant, l'application de mesures éthiques dans une entreprise passe avant tout par son dirigeant. C'est lui qui va insuffler une démarche éthique dans son entreprise et décider des principes auxquels l'organisation toute entière devra se référer.

Beaucoup d'entreprises reconnues pour leur engagement fort en matière d'éthique professionnelle ont à leur tête des dirigeants charismatiques, dont la personnalité singulière a

permis la mise en place de véritables mesures éthiques. On peut citer l'exemple très particulier de l'anglaise Anita Roddick, créatrice de *The Body Shop*, une enseigne de cosmétiques aux engagements humanistes et environnementaux affichés, qui est devenue en une trentaine d'année la première enseigne internationale d'origine britannique.

D'autres chefs d'entreprises ont su également se démarquer par leurs engagements citoyens, sans que cela ne nuise à leur performance économique et ce, bien avant que la notion d'éthique professionnelle devienne un phénomène de société. Dès le XIX siècle, le paternalisme pratiqué par certains grands industriels comme Michelin a constitué une première forme de responsabilité sociale vis-à-vis des ouvriers qui pouvaient bénéficier d'une habitation et d'un ensemble d'infrastructures misent en place par l'entreprise (école, hôpital, commerces, ...).

Toutefois, aujourd'hui la question de l'éthique dans la sphère économique se pose différemment. Il ne s'agit plus de la volonté unique d'un entrepreneur sensible aux valeurs citoyennes, mais d'un véritable besoin exprimé par l'ensemble des parties prenantes qui exigent une meilleure considération des questions sociales et environnementales dans les entreprises.

Aujourd'hui les dirigeants se retrouvent face à des choix difficiles : ils doivent à la fois garantir la pérennité de leur société en assurant un taux de rentabilité élevé et intégrer des principes éthiques forts qui orientent les prises de décisions des acteurs de l'entreprise en faveur de plus de respect pour l'humain et l'environnement.

De plus en plus la réponse proposée par les dirigeants en matière d'éthique professionnelle se traduit par une formalisation des principes partagés par l'entreprise. En interne, il peut s'agir de documents que les employés doivent signer en même temps que leur contrat d'embauche. Généralement le département des ressources humaines joue un rôle clef dans la diffusion, l'acceptation et l'application des valeurs choisies par les dirigeants pour les salariés. En externe, ce phénomène se traduit essentiellement par la publication de chartes éthiques. Récemment le groupe l'Oréal a par exemple publié un rapport de développement durable rappelant ses actions en faveur de la sauvegarde de l'environnement, la poursuite de sa politique sociale forte et son engagement envers les différentes communautés dans le monde. Concrètement cela se traduit par l'utilisation de matières premières d'origine végétale et renouvelable, par le recyclage de leurs déchets industriels, ou encore par la signature de partenariats avec des associations spécialisées dans la formation de jeunes sans diplôme ou d'handicapés.

On assiste également à la mise en place de comité d'éthique dans beaucoup de conseils d'administration qui ont pour rôle d'être les garants de la politique éthique de l'entreprise. Depuis 1997, les entreprises ont aussi la possibilité de respecter la norme SA 8000 qui définit les standards sociaux du travail en matière par exemple de travail des enfants, d'hygiène et de sécurité, de discrimination ou de liberté syndicale. Beaucoup d'autres mesures d'application de l'éthique professionnelle existent : séminaires, nomination de responsable éthique, groupes de discussions...

L'enjeu de toutes ces nouvelles mesures est immense pour les dirigeants car l'ensemble des décisions prises entraînent des conséquences économiques, sociales et environnementales qui vont être jugées par l'opinion publique et vont avoir des répercussions importantes sur l'image et la santé économique de l'entreprise. Un exemple frappant est l'affaire *Nike*. En 1997, la marque de sport américaine a été la cible des médias suite à la découverte d'enfants pakistanais cousant des ballons de football à même le sol. La même année *Nike* a enregistré une baisse de 69% de ses profits au troisième semestre¹. Pour redresser son image et assurer la survie de l'entreprise, les dirigeants ont rapidement été contraints de prendre de nombreux engagements d'ordre éthique. Aujourd'hui *Nike* fait auditer chaque année ses 420 sites de production par un cabinet d'audit indépendant et verse plusieurs millions d'euros à l'organisation Global Alliance, organisation créée par un ensemble de multinationales pour la mise en place de règles concernant le droit des travailleurs dans les pays en voie de développement². L'éthique professionnelle constitue donc un véritable défi aujourd'hui pour les dirigeants d'entreprise.

La critique à l'égard de toutes les mesures éthiques qui peuvent être prises reste liée à la sincérité de ses dirigeants. En effet, même si les enjeux sont importants, il est évident que l'ensemble des principes mis en avant par toutes les entreprises ne reflète pas toujours leur engagement réel.

Il est très dur de mesurer précisément l'implication d'un dirigeant sur cette question qui est souvent considérée comme une contrainte plutôt qu'un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Depuis quelques années, certains grands groupes industriels choisissent de racheter ce que l'on pourrait appeler leur « anti-moi », c'est-à-dire des petites entreprises, présentes sur le même marché, qui séduisent une certaine catégorie de consommateurs en

¹Article économique du magazine Science Sociale (1998)

²<http://fusa2.free.fr>

mettant en avant l'aspect éthique de leurs produits. Le véritable bouleversement provient de la volonté de ces multinationales de conserver à chaque fois la spécificité de ces entreprises et de les ériger en modèle. C'est dans ce contexte que *The Body Shop* a récemment été racheté par le groupe *l'Oréal*. Comment savoir s'il s'agit véritablement d'une volonté de *l'Oréal* d'introduire une conduite éthique dans son entreprise ou s'il s'agit d'une simple opération de communication pour faire taire les accusations de certaines associations de consommateurs et de protections animales ?

Il existe des agences de notations extra financières qui évaluent et notent la politique de responsabilité sociale et environnementale. Une possibilité qui semblerait alors envisageable pour renforcer les études faites par ces agences serait de demander aux états de réglementer d'avantage la question de l'éthique professionnelle. Cependant, comme le souligne Patrick de Cambourg, président du groupe Mazars spécialisé dans l'audit et les services aux entreprises, le danger à trop réglementer est d'une part de déresponsabiliser les acteurs de l'entreprise, et d'autre part de créer des contraintes lourdes et onéreuses qui empêchent les entreprises de se développer. Une autre solution pour améliorer la conscience des dirigeants sur les questions sociales et environnementales pourrait être celle de la formation. Depuis quelques années toutes les écoles de commerces ou d'ingénieurs en Europe proposent des cours d'éthique, à l'instar des Business Schools américaines qui ont été les premières à introduire l'éthique dès les années 1990 dans le cursus de leurs futurs managers.

La question de la mise en application de mesures éthiques concrètes dans les entreprises est donc encore très complexe. Comme tout phénomène nouveau son application est expérimentée avec plus ou moins de conviction, d'autant plus que sa portée n'est pas toujours quantifiable. Tous les grands groupes aujourd'hui se sentent néanmoins aujourd'hui concernés par les notions d'éthique du fait des pressions fortes exercées par les parties prenantes. Ils savent que leur image, symbole de leur force économique, peut être rapidement fragilisée par un comportement moralement répréhensible.

Ainsi, il me semble impossible de penser que tous les efforts faits actuellement pour donner du sens à l'entreprise soient le résultat d'un phénomène de mode. Je pense au contraire que les générations qui arrivent sont aujourd'hui beaucoup plus sensibles à ces sujets, et seront plus vigilantes quant aux principes des entreprises.