



CONCOURS 2006
PROMOTION
DE L'ETHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY – CGE
CONFERENCE
DES GRANDES ECOLES

« Prix Régional »
District 1730

MENTION
Concours National
Remis le 29 mai à
l'UNESCO

Ethique et entreprise : conflit d'intérêt ou complémentarité ?



Mustapha BENKALFATE

J'aborde la question de l'éthique professionnelle sous l'angle de l'usage qu'en font les entreprises. Je m'intéresse à l'intérêt qu'elles retirent de leurs politiques éthiques tout en essayant d'évaluer les contraintes qu'impose l'usage de cet « outil sensible » de leur stratégie.

Je me place du point de vue d'une sorte d' « auditeur externe » essayant d'évaluer l'intérêt de cette « appropriation » des causes civiques pour les entreprises et pour l'avancée des causes elles-mêmes. J'ai essayé de faire preuve d'objectivité et de raisonner avec pragmatisme. Le choix de nombreux exemples était motivé par ce souci.

Le pragmatisme me semble être une valeur ajoutée dans l'analyse de la problématique de l'éthique, un garde-fou contre tout angélisme ou toute radicalisation.

L'objectif est de sensibiliser aux bienfaits de l'incursion de l'éthique dans la politique managériale.

Abstract

Le but premier de l'entreprise est la réalisation de profit. Dans ce sens, on ne peut reprocher à ses dirigeants d'inscrire les politiques éthiques qu'ils décident dans le cadre de stratégies dont l'objectif, *in fine*, serait la croissance. L'éthique devient un outil de gestion au service de l'entreprise.

Cependant, il serait simpliste de croire que l'exploitation du filon éthique par l'entreprise ne fait pas avancer la cause. Car si l'entreprise utilise l'éthique, elle est aussi une rampe de lancement pour les différentes causes « humanistes ». En se les appropriant, elle les répand et les banalise dans l'esprit des citoyens-consommateurs. A qui viendrait l'idée aujourd'hui de remettre en cause les préoccupations écologiques ? Les centres Leclerc, SFR ou ont été des acteurs de ce changement.

Les entreprises ont par ailleurs eu la preuve par l'exemple qu'il fallait manier la communication sur l'éthique avec précaution. Le retour de manivelle en terme d'image est douloureux pour celles prises en flagrant délit d'hypocrisie.

Aussi, les positions extrêmes de certains défenseurs de ses causes sont-elles critiquables.

Ceux-ci attendent une sorte de révolution éthique, un grand soir qui imposerait des fonctionnements éthiques purs et parfaits. Tout cela, me semble-t-il, confine au manichéisme car « personne n'est parfait ».

L'éthique des affaires ressemble donc à une révolution douce. Une sorte de contrat gagnant-gagnant entre l'entreprise et la société.

Bibliographie

« L'impossible éthique de l'entreprise », Samir Abid, Isabelle Arnaud, Isabelle Barth, Virginie de Barnier, Cécile Dejoux, Rim Dourai, Ali et Djamila El Idrissi, Philippe Mouillot, Nadine Tournois, Edwige Vernocke

« Ainsi parlait Zarathoustra », Nietzsche

« Petit tour dans le cynisme ambiant », Eric Dupin

« Ethique de part et d'autre de l'Atlantique », Antoine Kerhuel

« L'enseignement de gestion face à la morale d'entreprise », Jacques Orsini

« Le nouveau civisme, valeur ajoutée », Libération, 7 novembre 2000

N'ayons pas peur des mots, iTélévision, 8 février, 6 mars 2007

C dans l'air, France 5, janvier 2007

Introduction

Avec l'irruption des préoccupations environnementales et sociétales au sein du débat public français, l'éthique est devenue un sujet omniprésent que certains dénoncent comme une nouvelle tarte à la crème.

Pourtant, l'éthique apparaît être plus qu'un simple phénomène de mode. Puisque « la maison brûle », il faudra désormais compter avec les préoccupations sociétales à long terme. Le poids du Nicolas Hulot, « potentiel » candidat dans le débat présidentiel atteste du fait que le curseur des préoccupations des français se déplace vers les questions éthiques. Pourtant, la forme que doit prendre l'action éthique est fort controversée et les démarches éthiques qu'adoptent les entreprises sont souvent appréhendées avec suspicion.

Le chapitre de synthèse que choisirent les universitaires azuréens auteurs de « l'impossible éthique de l'entreprise » résume assez bien le malaise autour du concept. Comme conclusion à leur ouvrage, les auteurs se demandent si « finalement, lorsque l'entreprise affiche un militantisme social, écologique, humanitaire, ce n'est pas qu'une recherche détournée du profit, au détour d'une image publique régénérée, une hypocrisie pure et simple qu'il convient d'ignorer ou de condamner. »

Au-delà du procès d'intention fait aux dirigeants, les causes éthiques peuvent-elles cohabiter avec les intérêts des entreprises?

I. L'éthique et la stratégie d'entreprise

a) Définition de l'éthique professionnelle

Définir le terme d'éthique est une tâche ardue. Selon le professeur Jacques Orsini, en France, le terme d'éthique est très proche de celui de morale, il est « une science ou un art de diriger sa conduite ».

Je distinguerai néanmoins le terme d' « éthique » comme visée d'une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes, et celui de « morale » pour le côté obligatoire, marqué par des normes, des interdictions caractérisées à la fois par une exigence d'universalité et par un effet de contrainte culturelle.

Quant à l'éthique professionnelle, elle est définie par Antoine Kerhuel comme l'analyse des modes d'application des normes morales des individus aux « décisions concrètes prises dans l'entreprise, qu'il s'agisse des acteurs individuels ou de l'entreprise prise globalement. »

b) Entreprise : l'éthique comme moyen

Comme le rappelle André Boyer, le but de l'entreprise est de réaliser du profit pour ses actionnaires. Aussi, l'éthique ne saurait être une fin en soi et s'inscrit le plus souvent dans une stratégie de croissance ou de pérennité des organisations. Selon Gélinier, la prise de conscience d'une exigence éthique propre à l'entreprise est inséparable de l'ambition d'un haut niveau de performance.

- **L'éthique facteur de synergie à l'intérieur de l'entreprise**

La démarche éthique d'une entreprise est un outil de synergie en son sein. Elle permet de motiver les salariés pour une raison autre que celle du profit à court terme. Cela a pour effet d'exalter la dimension citoyenne de leurs actions et leur permet de donner un autre sens à leur activité citoyenne. La société SSII Algoritel est un exemple de succès de la démarche éthique au service de la stratégie de croissance d'une entreprise. Pour avoir lui-même dû affronter l'antisémitisme de collègues ou de supérieurs lorsqu'il était ingénieur commercial, Antoine Aronin, le PDG de la SSII Algoritel, est particulièrement attentif et vigilant sur ce qui se passe dans sa société. Il vérifie lui-même régulièrement que la proportion de CV reçus par rapport aux recrutements est équilibrée et qu'il n'y a pas de discriminations dans l'échelle des salaires. «La personne garante de l'équilibre chez Algoritel, c'est Antoine lui-même. Il ne tolère pas le racisme», explique Khaled Benadderahmane, ingénieur commercial responsable d'une équipe de consultants. Selon le jeune cadre, Antoine Aronin a pourtant pris des risques : il arrive ainsi que des clients se raidissent en apprenant ses origines algériennes et donc qu'Algoritel perde des contrats. L'entreprise «est plus axée sur les relations humaines que sur le profit», remarque Khaled Benadderahmane. Une attitude éthique qui porte ses fruits : le chiffre d'affaires d'Algoritel a doublé en deux ans, tout comme ses effectifs. La société Algoritel a donc utilisé l'éthique comme levier d'optimisation de son actif le plus important : ses salariés.

- **Un formidable vecteur de croissance**

Comme le soulignent Djamilia et Ali El Idrissi, l'éthique représente une nouvelle niche de rentabilité. Ainsi, l'intérêt pour le civisme et l'action caritative est loin d'être exempt de valeur ajoutée. Gérard Koenig cite l'exemple des centres Leclerc. Ceux-ci ont sélectionnés des produits très typés de PME locales déclarant avoir pour ambition de promouvoir le terroir et de s'ancrer localement.

Dans le même temps, cette démarche s'inscrivait dans une logique concurrentielle puisqu'elle leur permettait de se démarquer des autres oligopoles alimentaires. L'éthique dont faisait preuve les centres Leclerc était donc un élément de leur « mix-marketing ». Quant au cas des fonds éthiques, c'est celui qui illustre le mieux cette prime au civisme. En 2000, le meilleur d'entre eux a progressé de 3,7%, soit le double du CAC40. Selon Erik Pointillart : « A priori, une société qui ne pollue pas, évite les grèves et obéit à des règles de transparence a de grandes chances de créer d'avantage de richesse. » Au-delà d'une quelconque mode, il y a fort à parier que les fonds éthiques seront une excellente niche de croissance pour l'avenir.

- **Un puissant outil de communication externe**

Comme le résume, taquin, le publicitaire Jacques Séguéla, « l'éthique des entreprises comme vecteur de communication, si elle n'existait pas, il aurait fallu l'inventer. »

Il est vrai que l'éthique est une aubaine pour n'importe quel communicant tant elle épouse les préoccupations du consommateur potentiel et participe à une glorification de l'entreprise. Des chefs de grands groupes comme Jean Marie Messier ou Franck Riboud ont su, avec succès, saisir la balle au bond. Ils ont réussi à optimiser la couverture médiatique de leurs actions éthiques.

Néanmoins, l'éthique a, entre autres, pour vertu de remettre l'entreprise sur le chemin des stratégies à long terme. Une politique éthique à court terme ne serait qu'un effet d'annonce qui s'avèrerait inefficace et peut-être même contre-productif. Même les patrons les plus talentueux ne sauraient éternellement tromper leur monde en ne misant que sur du « faire savoir ».

c) Savoir faire ou faire savoir ?

« On peut mentir une fois à plusieurs personnes. On peut mentir tout le temps à une seule personne. Mais on ne peut pas mentir tout le temps à plusieurs personnes ». Ce proverbe me semble adapté à l'instrumentalisation de l'éthique professionnelle. Le maire de Paris, Bertrand Delanoë, ancien professionnel de la communication confiait ne pas croire que l'on puisse communiquer sur ce qui n'existe pas. Il en va ainsi de l'éthique des entreprises. En effet, le risque de dégradation de son image est énorme pour une entreprise qui communiquerait sur des vertus éthiques et serait prise en flagrant délit de non-respect de celles-ci. Le cas de Nike, entreprise qui se voulait « fair-play », qui communiquait sur les valeurs éthiques de ses dirigeants et de ses employés, qui parrainait des manifestations

sportives avec des enfants et qui s'est retrouvé au cœur d'un scandale portant sur l'emploi de mineurs au sein des usines de ses sous-traitants asiatiques en est une preuve. La communication sur l'éthique est une lame à double tranchant.

II. Exigences liées à l'éthique

a) Suspensions quant aux actions éthiques des entreprises

Le détournement de la communication sur l'éthique a des effets dévastateurs sur l'appréciation par le grand public des actions éthiques des entreprises. Ainsi, le cas Danone a-t-il fait école au début de ce millénaire. En 2000, Franck Riboud, PDG du groupe, déclarait : « ...les entreprises qui réussissent... sont celles qui, comme la notre, sont animées par des valeurs fortes et placent l'homme au cœur de leur démarche. La performance de l'entreprise découle de l'attention qu'elle porte à ses salariés. »

Malheureusement pour Danone, les médias se faisaient les échos en janvier 2001 d'un plan de licenciement financier et non économique, devenu effectif en avril de la même année.

Que devenait alors la notion de responsabilité sociale ?

Certes, l'instrumentalisation de concepts comme l'éthique à des fins exclusivement commerciales procède d'un certain cynisme. Il est cependant étonnant de constater l'acharnement dont les défenseurs de causes éthiques font preuve à l'égard des grandes entreprises. « Nous vivrions, paraît-il, au milieu d'entreprises citoyennes qui s'adonneraient, pour les plus vertueuses d'entre elles, au commerce équitable, ironise Eric Dupin. Difficile de ne pas réagir à ces contes par un certain cynisme ».

Pourtant, l'exemple Danone, qui est loin d'être isolé, prouve que l'éthique n'est pas une « étiquette » que l'on apposerait nonchalamment sur les actions des entreprises et qui n'engageraient que ceux qui y prêteraient attention.

Cette suspicion quant aux politiques éthiques des entreprises doit être placée dans un contexte plus large. Les français, influencés par les médias, semblent exiger des causes « humanistes » et de leurs promoteurs une pureté totale. Une perfection qui, par essence, n'est pas humaine.

b) Les causes « humanistes » face au manichéisme

Les grandes causes ont pour principal inconvénient leur plus grand avantage : elles appartiennent à tout le monde. Aussi, chacun a sa propre grille d'analyse de l'efficacité des actions visant à les faire avancer.

Le problème auxquels se heurtent ceux qui veulent donner de l'ampleur à ses mouvements, quels qu'ils soient, est le même : il y a tendance à se focaliser sur les imperfections des figures de proue de ses causes oubliant l'essentiel, les causes elles-mêmes.

Le rôle des médias dans cette situation n'est pas négligeable ; en cherchant souvent « la petite bête », ils donnent du grain à moudre aux partisans du statu quo.

L'exemple de l'écologie politique ou celui du commerce équitable peuvent paraître éloignés de notre réflexion centrée sur l'éthique des entreprises. Il y a pourtant une analogie entre les suspicions quant aux politiques éthiques des organisations et les critiques qu'essuient les hérauts des « nobles causes » hors du champs de l'entreprise.

- **De la difficulté de promouvoir l'écologie politique**

La précampagne présidentielle et le choix de Nicolas Hulot de se présenter procèdent de ce même manichéisme dont est victime l'écologie politique. Le journaliste du *Nouvel Observateur* Claude Askolovitch, qui l'a suivi avant qu'il n'annonce qu'il ne serait pas candidat racontait la crainte de ce dernier de « prendre des coups ». Surtout venant de ceux qui défendaient les mêmes causes que lui ou adhéraient à ses idées. Pour preuve, la réaction du navigateur Olivier de Kersauson, autre défenseur de la cause écologique, à la possible candidature de Nicolas Hulot : « Il y en a marre que l'on nous parle de ce type. Lorsqu'il va faire ses émissions, il utilise un hélicoptère qui pollue plus que dix Jeep. Il dit défendre la nature et va polluer des régions qui sont encore protégées de l'activité humaine. Moi, je ne me déplace que dans mon bateau qui n'utilise pour seule énergie que celle que le vent veut bien lui céder. » Cette attitude résume assez bien l'adversité que redoutait d'affronter Nicolas Hulot. Son association à des entreprises comme TF1 ou l'Oréal était une autre source d'attaques pour ses détracteurs qui lui attribuaient les carences en matière environnementale de ces groupes. *In fine*, la France a perdu une bonne occasion, avec l'absence de Nicolas Hulot du débat présidentiel, de prendre un peu plus résolument le virage écologique.

Aux Etats-Unis, Al Gore commence à subir des attaques du même ordre. Après le succès éclatant de sa tournée de promotion de son documentaire, « Une vérité qui dérange », certains ont commencé à relativiser son combat écologiste lorsqu'il était vice-président, d'autres ont rappelé certaines compromissions lors de la campagne présidentielle qui le vit perdre face à Georges W.Bush.

Des journalistes ont même épiluché ses factures, révélant que ses notes d'électricités étaient anormalement élevées pour un écologiste qui se doit de faire des économies. Bien sûr, ces coups bas relèvent aussi de la vie politique faite de guerre sans merci pour l'accès au pouvoir. La cote de popularité d'Al Gore au firmament peut inquiéter des adversaires potentiels. Il est cependant regrettable de jeter l'opprobre sur un homme qui a participé activement à faire prendre conscience aux citoyens du monde entier des dangers qui les guettent.

Ces deux exemples me font penser que certains partisans de la cause écologique ne cherchent pas des leaders mais des prophètes.

- **Commerce équitable : l'alliance attend son heure**

Participant aux rencontres nationales du réseau associatif Animafac, je fus très étonné par la virulence des arguments que s'envoyaient les membres des différentes associations pro commerce équitable de l'hexagone.

Lors d'un atelier consacré à ce thème par Animafac, j'ai également pu observer, que ce qui les réunissait était une sorte d'hostilité à l'égard de la marque phare du commerce équitable, Max Havelaar. Ils n'avaient pas de mots assez durs pour en dénoncer les imperfections. Ils regrettaient dans le même temps l'impact encore limité des autres actions en faveur du commerce équitable en France. Ce paradoxe d'un intérêt à faire avancer la cause et d'une attitude de défiance vis-à-vis de l'organisation qui y arrive le mieux par son réseau de distribution et l'efficacité de son marketing est symptomatique du mal qui atteint les causes humanistes. A la façon des militants des verts, on a parfois l'impression qu'ils consacrent beaucoup plus de temps à leurs querelles intestines qu'à la défense de leur idéal.

Pour être appréciée à sa juste valeur, l'éthique devrait donc, pour certains, faire l'objet d'actions purement désintéressées. Le sociologue Jules Monnerot nomme " hétérotélie " ce décalage entre objectifs et résultats. La posture kantienne de l'impératif catégorique adoptée dans la critique de la faculté de jugée est sur ce point très explicative de ce phénomène, la morale est le fait de vouloir le bien en lui-même et pour lui-même. Les organisations et les managers dans ce cas devraient donc agir par devoir, par respect d'une loi supérieure, dans la bonne volonté et avec une bonne intention, à savoir l'intention de faire quelque chose de bien. Cela pose la question du pragmatique dans l'appréhension d'une démarche éthique.

c) Une éthique de circonstance ou pas d'éthique du tout ?

Tout laisse à penser que lorsqu'il s'agit de concepts « nobles » comme l'éthique, l'écologie ou le commerce équitable, seul l'angélisme serait de circonstance. L'on a le sentiment que les défenseurs des théories humanistes qui émergent en ce début de millénaire rechignent à les adapter aux réalités du moment. Comme s'ils considéraient que cela représenterait un dévoiement de leurs idéaux.

Laurent Joffrin, directeur du journal Libération, racontait récemment avoir observé qu'à la mort de L'Abbé Pierre, on avait vu que « tout dans son œuvre n'était pas complètement pur ». « Certains, discrètement tout de même, ont cédé à la critique Mais malgré tout, c'est un euphémisme que de dire que le bilan de son action est positif. Cet exemple illustre assez bien la situation actuelle ; on a le choix entre des personnes qui ne sont pas parfaitement sincères ou des cyniques qui considèrent que c'est le rôle de l'état de s'occuper des problèmes sociaux ou autres. J'ai rencontré beaucoup de responsables d'ONG très lucides qui rappellent que sans les médias, par exemple, il n'y aurait pas de Darfour, pas de Tsunami... Ils ont compris qu'il fallait utiliser l'existant pour faire avancer des causes justes. Si une entreprise dont certaines activités peuvent prêter à polémique leur versent de quoi sauver des enfants en les vaccinant, ils prennent. Je suis moi-même de l'avis que de bonnes œuvres qui ne sont pas dictées par des élans de générosité et d'altruisme restent de bonnes œuvres. »

Même si le don de Jean Marie Messier, ancien directeur de Vivendi, débloquant deux millions d'euros pour le reboisement des forêts après la tempête de 1999 n'était pas désintéressé. Fallait-il le refuser ? Certainement pas. Le bénéfice d'image dont a bénéficié son entreprise est faible au regard du bénéfice écologique consécutif à son geste. C'est la théorie du gagnant gagnant.

Conclusion

Dans « Ainsi parlait Zarathoustra », Nietzsche faisait dire à son héros : « Je vous le dis : il faut encore porter du chaos en soi pour pouvoir donner naissance à une étoile dansante... J'aime celui qui veut faire de sa vertu son penchant et sa fatalité : c'est ainsi qu'il veut encore vivre au nom de sa vertu et qu'il ne veut plus vivre. » On a parfois l'impression que certains défenseurs des causes éthiques se retrouvent dans cette logique. Certes, ce n'est pas dénué de romantisme mais je doute que cela fasse réellement avancer la cause. Opposer l'éthique et les entreprises ne me semble pas judicieux. On peut au contraire voir une complémentarité entre les intérêts des deux causes : celle du profit et celle de l'humanisme. Cette alliance objective est une rampe de lancement permettant l'essor des nobles causes et jugulant certaines dérives du capitalisme actuel.

La route vers l'éthique est peut être pavée de mauvaises intentions. Mais après tout, si on va tous au paradis...

17 604 mots