



**CONCOURS 2008
PROMOTION
DE L'ETHIQUE
PROFESSIONNELLE
ROTARY – CGE
CONFERENCE
DES GRANDES ECOLES**

« Prix Régional »
District 1700

MENTION
Concours National
Remis le 27 mai à
l'UNESCO

Ethique et efficacité, un conflit insoluble ?

Polytech'Montpellier

Ecole Polytechnique Universitaire de Montpellier

**Deborah MORAWEK, Julie PLESSIS,
Sophie WURSTHEISER, Sophie SIONG, Camille MILETTO,
Nicolas GOURP, Maëlle PUMA, Paul HAMEL
& Céline BRETON (enseignante)**

Approche retenue :

Il est vite ressorti des réunions de travail que nous avons organisées un commun étonnement sur les scandales dont la presse se fait régulièrement l'écho, opposant performance économique et éthique... Cette opposition était-elle réelle, récurrente ou au contraire partisane ? Cette question a constitué le point d'entrée de notre réflexion. Il fallait tout d'abord essayer de comprendre ce qui peut pousser des entreprises à menacer l'intégrité de ses salariés, de l'environnement ou encore de la société civile dans laquelle elles sont implantées. Loin de toute fatalité, nous avons eu ensuite logiquement envie d'explorer les pistes susceptibles de réconcilier efficacité économique et éthique. L'objectif était avant tout d'avoir des clés opérationnelles pour agir en situation de décideur. De par notre formation, nous sommes amenés à assumer des responsabilités et encadrer des personnes. C'est dans ce cadre que nous avons organisé des rencontres avec d'anciens ingénieurs et cadres de l'industrie affiliés à l'URIS-LR¹ afin de recueillir des témoignages sur leur expérience. Forts de ces entretiens, nous voulons montrer ici qu'il existe réellement une incitation à se comporter de manière « non éthique » pour l'entreprise et qu'elle réside essentiellement dans la façon dont est mesurée la performance mais que, même dans cette optique, un comportement éthique peut constituer un réel levier d'efficacité économique, sans angélisme.

Résumé :

Les nombreux scandales régulièrement mis à jour par la presse concernant des pratiques condamnables d'entreprises vis-à-vis de leurs salariés, de l'environnement, voire de la société civile posent clairement la question des motivations de ces actes. Dans un contexte concurrentiel très fort sur le marché des biens comme sur le marché des capitaux, les entreprises se doivent d'assurer à leurs actionnaires une rentabilité toujours plus élevée. Cette façon de mesurer la performance économique fait apparaître les autres parties prenantes à l'activité de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, ONG, environnement...) comme autant de coûts, menaces ou ressources à exploiter...

Toutefois, si bien sûr il serait plus juste d'avoir une vision plus large de la performance, incluant le bien-être de tous et pas seulement des propriétaires de l'entreprise, il apparaît qu'au-delà d'un conflit stérile, il existe des moyens pour que l'éthique devienne un levier d'efficacité, y compris financière. Ces moyens passent par l'implication des salariés, l'innovation, la conquête de nouveaux marchés ou encore la possibilité d'accroître significativement ses parts de marché dans des secteurs d'activités peu dynamiques.

Références bibliographiques :

Ouvrages :

« L'éthique dans les entreprises ». Samuel Mercier. Collection Repères, éditions La découverte.

Articles :

- « Bilan sociétal : machisme et paradis fiscaux », Guillaume DUVAL. Alternatives Economiques - n°196 - Octobre 2001
- Le Monde diplomatique, novembre 2001
- Alternatives Internationales : n°12 - Janvier 2004 et n°18 - Novembre 2004.
- « Des progrès par conviction et par nécessité ». Alternatives Economiques - Pratique n°20 - Septembre 2005

Site Internet : www.novethic.fr

¹ Union Régionale des Ingénieurs et Scientifique de Languedoc-Roussillon

Introduction

La présence contestée de Total en Birmanie, la polémique autour de l'organisation des Jeux Olympiques par la Chine, pays non démocratique mais aussi marché potentiel de plus d'un milliard de personnes, la reconnaissance contestée de la Libye par la France, au profit d'Areva... Ces trois exemples, très médiatiques, illustrent le fait que la recherche du profit, la conquête de nouveaux marchés génèrent parfois des comportements discutables de la part des entreprises, que l'on peut qualifier de « non éthiques ». Ils ne sont pourtant que la partie émergée de l'iceberg. Les préoccupations éthiques en entreprise suscitent aujourd'hui de plus en plus d'intérêt et d'interrogations car elles posent problème. En témoigne, dans le numéro de février 2008 d'Enjeux - Les Echos, l'interview de Louis Schweitzer² qui soutient que, dans le monde de l'entreprise, « *efficacité et éthique se rejoignent à long terme* », allant même jusqu'à affirmer : « *sur le long terme, s'écarter de l'éthique revient à renoncer à l'efficacité.* » Mais « *la difficulté naît du fait que ce n'est pas toujours vrai sur le court terme.* » Pourquoi une telle opposition ?

L'éthique, selon Aristote, a pour objet « *le domaine de l'activité humaine reposant sur une décision* » dans la recherche du « *souverain Bien* ». Pour Paul Ricoeur, philosophe contemporain, l'éthique « est la visée de la vie humaine avec et pour autrui, dans des institutions justes ». L'éthique va bien au-delà des questions de légalité et d'honnêteté. D'après l'European Business Ethic Network (EBEN), « *l'éthique n'est pas un ensemble de principes figés mais une ouverture d'esprit conduisant à la réflexion continue dans la recherche du bien* ». Dans toutes ces définitions, l'éthique vise à répondre à la question : « *quoi faire pour bien faire ?* » en tenant compte de l'impact de ses décisions sur les autres. Appliquée à l'entreprise, l'éthique consiste donc à prendre en considération les conséquences de ses décisions sur l'ensemble des parties prenantes à l'activité : en premier lieu les salariés, clients et fournisseurs mais aussi plus largement la société civile, l'Etat, l'environnement naturel... L'efficacité, pour sa part, traduit la capacité à atteindre un résultat, à relier bien évidemment pour ce qui est des entreprises aux objectifs fixés par les actionnaires, à savoir obtenir une rentabilité maximale. Part de marché, prix de vente et coût de production sont donc les leviers de la performance économique et toute décision de nature à améliorer un de ces trois éléments est bonne à prendre au regard de l'efficacité. Dans ce contexte, les différentes parties prenantes peuvent représenter alternativement un coût, une menace ou encore une ressource à exploiter, au mépris parfois de leur intégrité. Aujourd'hui, le poids des entreprises et l'impact de leur activité sur la société et l'environnement sont de plus en plus importants. Dans la pratique, les personnes qui prennent des décisions en entreprise sont confrontées à un choix entre des décisions sources d'efficacité à court ou long terme mais souvent contraires à l'éthique et des décisions qui intègrent les effets potentiellement négatifs sur la société et visent à les minimiser mais dont la contrepartie est une perte d'efficacité.

Ethique et efficacité sont-elles réellement irréconciliables, y compris à court terme ? Peut-on, au contraire, faire de l'éthique un levier d'efficacité ? Pour répondre à cette question, nous observerons dans un premier temps qu'éthique et efficacité semblent irréconciliables dans la mesure où la performance économique est mesurée quasiment exclusivement sur des critères financiers (taux de rentabilité, dépenses de recherche et développement, ...) et que, dans ce cadre, l'éthique serait source de coûts supplémentaires. Dans un second temps, nous verrons qu'au-delà de cette opposition de fait, des comportements éthiques sont de nature à jouer très positivement sur les leviers de la performance, y compris à court terme.

² PDG de Renault de 1992 à 2005 et aujourd'hui président de la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE).

Le coût de l'éthique s'oppose à première vue, à l'efficacité...

Les entreprises se retrouvent aujourd'hui dans une situation de concurrence exacerbée, les entraînant à rechercher une performance maximale, afin de satisfaire des actionnaires de plus en plus exigeants. Or, la façon dont est mesurée la performance, excédent brut d'exploitation, résultats nets, taux de rentabilité, etc., ne traduit à aucun moment les intérêts des parties prenantes à l'activité de l'entreprise autres que ses propriétaires. Au contraire, salariés, Etat, environnement naturel, voire société dans son ensemble... sont clairement perçus comme sources de coûts qu'il faut réduire au maximum. Ainsi, la poursuite des intérêts financiers peut générer des comportements non éthiques, incitant les entreprises à se comporter de manière agressive vis à vis de leur environnement, au sens large.

Les salariés sont les premiers touchés car ils représentent souvent un coût fixe très lourd pour l'entreprise. En effet, le travail n'est pas perçu comme une contribution à la valeur ajoutée mais comme un poids pesant sur les finances des entreprises. Ces dernières peuvent alors être tentées par des pratiques financièrement payantes mais non éthiques : recours massif au travail intérimaire, licenciement « boursiers », délocalisations, non-respect des droits sociaux... sont monnaie courante et régulièrement dénoncés par la presse.

Les exemples suivants illustrent bien le conflit entre efficacité et respect des salariés. Les emplois intérimaires, précaires, tout d'abord permettent aux entreprises d'adapter leur masse salariale en fonction des besoins, et donc de rester plus réactives vis-à-vis du marché. En cas de chute de la demande, il n'y a pas renouvellement de ces contrats, ce qui évite un licenciement qui reviendrait plus cher à l'entreprise. C'est le cas de l'entreprise Lu³ où, selon le Monde diplomatique daté de novembre 2001 « *Près de quatre-vingt-dix-huit intérimaires enchaînent des dizaines de contrats depuis plusieurs années (...) près de 20 % des effectifs sont intérimaires en 2001* ».

Sans sortir de la légalité, de nombreuses affaires de « licenciements boursiers » ont défrayé la chronique ces dernières années. En effet, les dirigeants des sociétés par actions se doivent d'afficher des bénéfices leur permettant de rémunérer leurs actionnaires qui sont désormais beaucoup plus exigeants en termes de rentabilité. C'est dans ce contexte que certaines entreprises, faisant des profits, parfois extrêmement importants, choisissent de licencier pour « créer de la valeur » pour l'actionnaire... conjuguant baisse des effectifs et augmentation prévue des dividendes. Dans le même article du Monde diplomatique, il apparaît que l'entreprise Lu a licenciée 800 personnes alors qu' « *avec une part de tonnage de 19 % dans la production mondiale de Danone, la France affiche 53 % des bénéfices mondiaux* ».

Autre « partenaire » de l'entreprise dans son activité, **l'Etat**. Il prélève beaucoup de richesses, impôts et cotisations, sur son activité et est garant d'une réglementation souvent contraignante mais offre en retour des services que les entreprises utilisent largement : infrastructures routières et autoroutières, main d'œuvre qualifiée, autoroutes de l'information... Il est en ce sens un partenaire à part entière de l'entreprise mais qui paye au prix fort la mondialisation des flux financiers. Certains pays sont plus attractifs sur le plan fiscal comme les pays en voie de développement, les paradis fiscaux qui portent bien leur nom, ou les pays qui fondent leur croissance économique sur une stratégie de moins disant fiscal comme l'Irlande⁴. Selon le mensuel Alternatives Economique⁵, de nombreuses banques cautionnent le système des paradis fiscaux en 2001, « *A commencer par le champion national BNP-Paribas, présent dans pas moins de seize paradis fiscaux. Quant à l'autre poids lourd du secteur, Crédit agricole Indosuez, il n'est présent "que" dans onze paradis fiscaux, mais a été épinglé par la justice à propos des détournements de fonds*

³ appartenant à l'époque à Danone

⁴ Taux d'impôt sur les sociétés de 12,5% contre 34,33% en France.

⁵ *Bilan sociétal : machisme et paradis fiscaux*, Guillaume DUVAL. Alternatives Economiques - n°196 - Octobre 2001

commis par l'ex-dictateur nigérian Sani Abacha. Les dirigeants de l'assureur Axa viennent d'être inculpés dans l'affaire Paneurolife, une filiale qui proposait à ses clients des produits permettant de frauder le fisc français ».

Si l'impact de l'activité industrielle sur l'**environnement** n'est plus à démontrer, que cela soit via les rejets de matériaux polluants ou par le prélèvement massif des ressources naturelles, et que de nombreuses entreprises se sont saisies de l'enjeu écologique, les normes européennes sont de plus en plus contraignantes à mettre en place et représentent un coût certain pour les entreprises. Certaines d'entre elles peuvent délocaliser dans des Etats où la réglementation sur l'environnement est moins stricte, ce qui leur permet d'être moins regardantes. La Chine est, là encore du fait de son développement accéléré, un bon exemple : *«c'est pas nous, c'est les autres»* semblent dire les responsables, très souvent montrés du doigt en matière de pollution. *«La faute à qui?»*, s'interroge le *China Daily* qui apporte la réponse via une étude officielle sur l'environnement qui révèle que *«les pays développés, qui ont, ces vingt dernières années transformé la Chine en véritable atelier du monde, sont très largement responsables de la pollution en Chine»*. *«Nous importons les matières premières, produisons, envoyons les produits à l'étranger et nous conservons les déchets et la pollution pour nous»* déplore un expert dans le *China Daily*.

Au-delà des salariés et de l'environnement naturel, c'est parfois aussi la **société civile** qui supporte le poids de pratiques des entreprises allant à l'encontre du respect des droits de l'homme. Emmanuelle Duverger écrit dans le mensuel Alternatives Internationales (n°12 - Janvier 2004) à propos de l'exploitation des ressources pétrolières par Shell BP au Kenya que *« la population, qui s'était soulevée contre ses activités [extrêmement polluantes] a été sévèrement réprimée par l'armée nigériane. Plusieurs leaders de l'opposition locale ont été arrêtés, jugés et certains condamnés à mort. Parmi eux, l'écrivain Ken Saro Wiwa, pendu en 1995. »*

En conclusion, le comportement peu éthique des entreprises qui choisissent parfois de s'installer dans des pays où les réglementations sociale et environnementale sont moins contraignantes reste d'actualité. L'exploitation de la main d'œuvre, des ressources naturelles, des différences fiscales et de réglementation concernant l'environnement permettrait à ces entreprises de faire de significatives économies, et donc plus de profit, afin de répondre aux attentes de leurs actionnaires.

Efficacité et éthique ne sont pas toujours antinomiques, au contraire ! L'éthique peut constituer un levier pour plus d'efficacité, y compris à court terme.

Sans nier la pression que subissent les entreprises pour augmenter sans cesse leur rentabilité et donc faire pression sur toutes les sources potentielles de coûts, se comporter de manière éthique peut toutefois rapporter plus à l'entreprise que cela ne lui coûte... Bien sûr, intégrer les salariés, les Etats, la société civile et l'environnement dans les décisions de l'entreprise, dans une vision plus large de la performance est l'idéal vers lequel il faut tendre. Toutefois, les exemples, non exhaustifs, que nous allons présenter, montrent que l'on peut allier performance, au sens financier du terme, et éthique, de manière à rendre cette notion opérationnelle, tant au plan interne (productivité, coût et mobilisation du personnel) qu'au plan externe (relation avec les clients et les investisseurs et nouveaux débouchés).

Les salariés, au premier plan compte tenu du coût qu'ils représentent pour les entreprises, sont aussi les plus susceptibles de réagir favorablement à des pratiques éthiques de leur direction, augmentant par conséquent directement leur productivité. D'après la pyramide de Maslow, concept élaboré dans les années 1940 par le psychologue américain Abraham Maslow, les individus cherchent à satisfaire des besoins qui, outre la

survie et la sécurité, peuvent être reliés à l'appartenance à un groupe, la reconnaissance, l'estime et enfin la réalisation de soi. Dans l'entreprise, plus ces besoins sont satisfaits, plus l'individu sera efficace dans son travail. Partant du principe qu'un salarié heureux est un salarié productif, au-delà de la simple motivation financière, un comportement éthique, respecter ses salariés et faire le maximum pour rendre l'environnement de travail favorable, est de nature à accroître significativement la productivité. En témoigne l'enquête réalisée auprès de 1311 adhérents du syndicat CFE-CGC sur le stress des cadres⁶ : « *Pas moins de 75 % des cadres déclarent avoir un sentiment de stress et dans 68 % des cas, ce sentiment s'accompagne de symptômes physiques ou psychiques. La principale cause dénoncée par les personnes interrogées : la surcharge de travail. Autre source de stress : les conflits intérieurs d'ordre moral. Selon l'étude, de plus en plus de cadres (69 %) se plaignent de devoir réaliser des tâches en contradiction avec leur éthique* ». Selon le même article, « *plusieurs études européennes démontrent qu'environ 30 % des absences sont dues au stress et représentent un coût pour les entreprises comme pour la collectivité* ». A contrario, en confiance, les salariés se sentent plus concernés et montrent ainsi une meilleure implication dans leur travail. En retour, si cela fonctionne, l'entreprise peut diminuer son budget consacré aux contrôles des comportements déviants (vols, détournement de fonds, détérioration de matériel...).

En plus d'une meilleure productivité, le respect du salarié est déterminant dans la capacité de l'entreprise, dans son ensemble, à innover. Dans un environnement où il est respecté en tant qu'individu à part entière, où il peut prendre des initiatives sans être sanctionné, l'occasion lui est laissée d'exprimer pleinement ses compétences. Or, l'innovation constitue aujourd'hui un avantage compétitif énorme. Les dirigeants de l'entreprise Google l'ont parfaitement compris et proposent à leurs employés, toute une gamme de services : les salariés peuvent trouver sur leur lieu de travail des infrastructures sportives, des espaces détente (cours de yoga, centres de massages...), des consultations médicales gratuites, des salons de coiffures, des centres de lavages de voitures, des services de babysitting... ce qui contribue au bien être, à la disponibilité, à la créativité et à la motivation.

Au-delà de l'efficacité interne à l'entreprise, intégrer les préoccupations éthiques de la société peut être une formidable source d'opportunités, notamment en lien avec les attentes des clients, les relations avec les investisseurs et le développement de nouvelles activités. Comme le souligne Nicole Notat⁷ : « *De plus en plus d'entreprises ont découvert à leurs dépens que l'indifférence à ce type de problèmes pouvait leur coûter cher. Elles entrent dans la dynamique de la RSE⁸ par une approche très classique en termes de risques : comment minimiser le risque que prend l'entreprise sur le plan social, environnemental, territorial? Le risque de réputation prend en particulier de plus en plus d'importance, car il est susceptible d'affecter l'attractivité d'une entreprise tant sur le marché des produits, que sur les marchés financiers ou encore sur le marché du travail.* ». Mais, au-delà, de cette approche en terme de risque, un comportement éthique peut constituer une réelle opportunité pour l'entreprise. Cela lui permet tout d'abord de se positionner sur des marchés porteurs et d'y obtenir un monopole, au moins temporaire. Le commerce équitable est un bon exemple de cette dynamique. Les entreprises présentes sur ce créneau répondent au besoin spécifique d'éthique des consommateurs, souvent d'ailleurs sur des marchés par ailleurs peu dynamiques : textile et agroalimentaire principalement. Pour preuve l'enquête du mensuel Alternatives Internationales (n°18 - Novembre 2004) : « *En 2003, un Européen sur quatre aurait choisi d'acheter au moins un produit pour des raisons politiques, éthiques ou environnementales. Et 16% déclarent avoir boycotté au moins une marque au cours de la même année. En France, selon une étude publiée la même année par le Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Crédoc), 38% des*

⁶ Source : www.novethic.fr

⁷ " Des progrès par conviction et par nécessité ". Alternatives Economiques - Pratique n°20 - Septembre 2005

⁸ RSE : Responsabilité Sociale des Entreprises.

consommateurs affirment tenir compte des engagements de "citoyenneté" des entreprises lorsqu'ils achètent des produits industriels. Mieux, 52% des Français se disent prêts à payer 5% plus cher des produits dits "éthiques". » Selon le même article, les produits labellisés *Fairtrade Labelling Organizations* (FLO) ont connu une croissance de 288% entre 1998 et 2003. De la même façon, en offrant des garanties de qualité dans un contexte où les crises se multiplient (crise de la vache folle, épizootie de fièvre aphteuse, H5N1, généralisation de l'obésité...), un comportement éthique permet à l'entreprise de conquérir et conserver des clients de plus en plus inquiets. Yves Rocher s'est ainsi lancé dans une vaste campagne de publicité. Celle-ci vise à communiquer sur leurs engagements à développer l'utilisation de produits issus de produits naturels en remplacement de produits synthétiques. L'objectif est d'attirer de nouveaux clients en les rassurant sur la composition des produits.

L'entreprise et ses actionnaires ont donc beaucoup à gagner en se comportant de manière plus éthique vis-à-vis des différentes parties prenantes à son activité. A l'intérieur de l'entreprise, le respect des salariés et la prise en compte de leurs motivations sociales peut induire une plus forte implication dans le projet de l'entreprise, sans parler de l'innovation dont les déterminants sont essentiellement informels, reposant sur la confiance au sens large. A l'extérieur de l'entreprise, les clients sensibilisés à l'impact de leur consommation sur l'environnement et le bien-être des populations dans les pays en développement peuvent condamner une entreprise ou, au contraire, lui fournir des débouchés importants dans un contexte de concurrence mondiale accrue. Pour toutes ces raisons, l'éthique constitue aussi un levier de l'efficacité.

Conclusion...

Pour conclure cette analyse, nous souhaitons insister, loin de tout angélisme, sur le fait que l'éthique n'est pas opposée à la performance. Elle peut au contraire en être un formidable levier. Aujourd'hui, malgré les fortes contraintes financières qui imposent aux managers d'atteindre les objectifs dans les délais les plus courts, l'éthique se développe pour rétablir une confiance au sein de l'entreprise mais aussi vis-à-vis du monde extérieur. Confiance entre l'entreprise et ses salariés, atout déterminant dans la capacité à innover. Confiance aussi entre l'entreprise et ses clients de plus en plus soucieux des conséquences socio-environnementales de leur consommation. Si cette confiance est rompue, les sources de la performance tant internes qu'externes risquent de se tarir très rapidement. Si cette confiance est maintenue, alors l'entreprise peut se prendre à rêver de conquérir de nouveaux marchés, soudée autour d'un réel projet. De plus en plus de sociétés agissent ainsi, tout en assurant leur pérennité. On peut donc compter sur l'effet de mimétisme qui permettrait de répandre ces comportements éthiques.

Il est nécessaire de dépasser les idées reçues concernant d'un côté l'opposition frontale qui existerait dans tous les domaines entre éthique et efficacité et de l'autre côté un « meilleur des mondes » où l'éthique rejoindrait à tout propos l'efficacité. En tant qu'ingénieurs, nous avons souhaité explorer l'idée que l'éthique peut être opérationnelle au quotidien pour améliorer les performances de l'entreprise. Des lignes de conduite aident les entreprises à aller dans ce sens, à nous, grâce à cette réflexion de les répandre, les promouvoir, pour que l'éthique devienne une réalité commune.

19 948 caractères.