

## Vous avez dit éthique ?

Michel CAPRON - Professeur d'université à Paris-IX-Dauphine et à Paris-VIII-Saint-Denis

*Problèmes économiques*, n° 2658 (29/03/2000), page 30 et ss.

*Article original* : "Grandes et petites manoeuvres autour de l'éthique de l'entreprise." *Cadres-CFDT*, n° 390, décembre 1999

*Santé publique, risque environnemental, exclusion sociale... Les raisons ne manquent pas pour expliquer pourquoi la question de l'éthique de l'entreprise occupe aujourd'hui une place de plus en plus importante dans les agendas économiques. Cette question dépasse l'entreprise au sens propre car les actions de cette dernière ont des conséquences qui touchent la société tout entière. La société est-elle donc en droit de contrôler davantage les actions du monde économique ?*

L'éthique d'entreprise est devenue en France un thème à la mode. Tout le monde ressent de plus en plus le divorce entre d'une part, un monde économique dominé par les impératifs d'efficacité où la loi de maximisation du profit règne sans partages et d'autre part, des aspirations à une plus grande justice sociale, à plus d'équité, de probité et de respect de l'individu, qu'il soit salarié, consommateur ou citoyen. **L'éthique d'entreprise se présente aujourd'hui avec pour objet de réconcilier l'économique et le social**, voire de recoller les deux morceaux dissociés du dirigeant ou du salarié-actionnaire schizophrène. Une nouvelle approche stratégique recommande aux entreprises de soigner leur réputation en privilégiant la transparence et le dialogue avec leurs parties prenantes et en intégrant dans leur politique d'entreprise des préoccupations sociales et environnementales. Qu'en est-il exactement ?

### **Pourquoi se préoccuper de la responsabilité sociale de l'entreprise ?**

Les dirigeants d'entreprises qui se devaient déjà d'être attentifs aux réactions de leurs actionnaires, de leurs salariés et de leurs clients doivent de plus en plus accorder une attention particulière à une autre partie prenante, impalpable, protéiforme et insaisissable : l'opinion publique. Celle-ci est constituée par l'opinion de catégories plus identifiables : les actionnaires, les salariés et les clients, mais aussi les élus, les pouvoirs publics, les médias, les groupes de pression, etc. Cela explique que certains chefs d'entreprise cherchent à

façonner une bonne image de leur entreprise et pour ce faire, à montrer un comportement "éthique" ou, pour utiliser une formule plus française, un "comportement socialement responsable", aussi bien vis-à-vis de leurs propres salariés que vis-à-vis de toutes les catégories qui, de près ou de loin, sont affectés positivement ou négativement par les activités de l'entreprise (communautés environnantes, consommateurs, usagers...).

### **Une préoccupation ancienne dans les pays anglo-saxons**

Dans les pays anglo-saxons, cette préoccupation est plus ancienne sous l'effet de plusieurs facteurs :

\* les **fonds de pension "éthiques"** qui sélectionnent les valeurs acquises en fonction d'un certain nombre de critères moraux et/ou sociaux représentent, par exemple, 10 % du total des actifs boursiers américains et s'accroissent plus vite que le reste du marché (il en est de même en Grande-Bretagne) ;

\* les **comportements d'achat** sont en partie **liés à l'attention des consommateurs aux engagements des firmes** dans des causes philanthropiques, ce qui donne lieu à une nouvelle forme de marketing, le *cause-related marketing* (marketing d'engagement) ;

\* la mise en valeur de **comportements de proximité socialement responsables** (au-delà de ce que la loi impose) peut constituer un avantage compétitif : une étude récente dans les télécommunications a montré qu'après le prix et la qualité, la présence positive auprès d'une minorité

ou d'une communauté ethnique était le facteur qui influençait le plus le choix d'un fournisseur de communications à longue distance.

### **Les secteurs sensibles en France**

En France, les firmes sont particulièrement sensibles et peuvent s'avérer vulnérables si elles négligent cette prise en considération dans trois domaines : les questions de sécurité, en particulier celles liées au risque de dégradation de l'environnement, les questions de santé publique, les questions liées à l'exclusion sociale.

**La gestion des risques vis-à-vis de l'environnement** n'est pas un problème nouveau dans des industries exposées à des catastrophes qui peuvent avoir des conséquences très graves (nucléaire, pétrochimie par exemple). Ce qui est plus nouveau, ce sont les tentatives de communication effectuées par des groupes multinationaux pour montrer aux actionnaires et au grand public toutes les mesures prises et appliquées pour minimiser les risques de pollution et de nuisances : un nombre croissant de rapports "environnement" est publié chaque année en ajout du rapport financier annuel aux actionnaires. Le groupe Shell International (qui avait probablement beaucoup à se faire pardonner) est allé le plus loin dans cette voie en demandant un audit de son rapport environnement au cabinet Arthur D. Little ; Rhône-Poulenc l'avait précédé, dès 1996, en faisant auditer le sien par Coopers et Lybrand.

Dans **l'agroalimentaire**, l'exemple de Coca-cola l'été 1999 a montré combien une firme dont on pensait la réputation et le *leadership* solidement établis pouvait se révéler vulnérable au moindre accroc. La question des règles de traçabilité des produits est au coeur de toutes les discussions autour de l'alimentation du bétail et des cultures transgéniques, ce qui soulève un sérieux problème de suivi et de surveillance de la qualité à tous les stades de la filière de production.

Les firmes fournissant des services de proximité (grandes surfaces, distribution de l'eau, de l'électricité, des télécommunications...) se considèrent également concernées pour d'autres raisons : elles subissent en effet directement dans certains quartiers les effets de **l'exclusion sociale** ; il s'agit pour elles de "domestiquer" une clientèle aux tendances rebelles qui se trouve du mauvais côté de la "fracture sociale".

D'autres secteurs sont également concernés par le problème de l'entretien et de la sauvegarde de l'image de marque publique : la construction automobile, le bâtiment et les travaux publics, les transports, les professions de santé sont particulièrement exposés aux conséquences dramatiques d'une mauvaise maîtrise de la qualité de leurs prestations.

### *Éthique et communication*

On peut toutefois s'interroger sur le véritable sens de cette politique de communication sur le comportement socialement responsable. N'est-elle pas l'expression d'une nouvelle dimension stratégique destinée essentiellement à influencer les comportements des consommateurs ? Shell s'est engagé dans cette voie après avoir fait l'objet de menaces de boycott ; les fabricants de chaussures de sport ont fait connaître leurs codes de bonne conduite après avoir été critiqués pour leur politique de sous-traitance dans le Tiers-monde ; Monsanto a fait marche arrière sur les semences stérilisées par modification génétique après s'être heurté à l'hostilité des agriculteurs américains et à la chute de son cours en Bourse. La plupart des chercheurs américains qui travaillent sur ces questions sont d'ailleurs des spécialistes de marketing.

*L'European Business Network for Social Cohesion* (organisme regroupant plusieurs dizaines de grands groupes européens dans le prolongement du Manifeste des entreprises contre l'exclusion) qui recense les meilleures pratiques en faveur de l'emploi et de l'insertion sociale, peine à trouver des cas significatifs d'actions liant à la fois des mesures sociales et de nouvelles méthodes managériales.

### **Les moyens d'appréciation**

Les firmes prétendent aujourd'hui se conformer à des règles de transparence pour rendre compte de leurs comportements et des effets de leurs actions. Des cabinets de notation et d'audit se développent pour scruter les processus et leurs résultats. Plusieurs moyens d'évaluation sont utilisés et sont ainsi mis à l'épreuve. Examinons-les.

\* **la notation sociale de groupes cotés en Bourse est la plus ancienne formule** : mise en oeuvre il y a une vingtaine d'années par le Cabinet

KLD aux États-Unis et par le *Council of Economic Priorities*, il s'agit d'une évaluation externe qui donne lieu à une notation par grands thèmes (dons et mécénat, engagements dans la communauté, environnement, promotion des femmes et des minorités, conditions de travail et respect des droits des travailleurs...). Son objectif est d'éclairer les choix des investisseurs à préoccupations éthiques. La méthodologie mise en oeuvre est très pragmatique et souffre de nombreuses insuffisances au regard de critères scientifiques : arbitraire du choix des critères, problèmes de pondération entre eux, sources d'informations limitées, risques de subjectivité de la notation, etc. ;

\* **l'audit social et éthique** a surtout été expérimenté en Grande-Bretagne dans quelques entreprises volontaires sur le modèle méthodologique de la certification des comptes : elle souffre à la fois du problème de la détermination des critères de référence et d'être un audit de conformité à des règles qui sont déterminées par l'entreprise elle-même. Le respect des procédures prime sur l'analyse de fond ;

\* la diversité des méthodes d'audit proposées, la prolifération et la diversité des codes de bonne conduite aux formes multiples adoptés par des firmes multinationales ont amené des organismes anglo-saxons (comme CEP, *Council of economic priorities*) à proposer **une démarche de normalisation** afin de rendre plus lisibles et plus fiables les résultats affichés aussi bien par les firmes que par les évaluateurs. C'est la raison d'être de la norme "SA 8000" que ses promoteurs cherchent à imposer comme une nouvelle norme de type ISO. Ce standard s'appuie essentiellement sur le respect des conventions de l'Organisation internationale du travail (salaire de subsistance, horaires de travail, liberté syndicale...). À partir de là, une certification serait obtenue par les firmes "socialement responsables" qui pourraient ainsi labéliser les produits qui ont obtenu l'agrément de l'organisme auditeur. Des propositions de même type existent concernant les comportements à l'égard de l'environnement ou qui promeuvent le développement durable ;

\* **la communication de rapports sociaux** élaborés par les firmes elles-mêmes et certifiés par des grands cabinets d'audit (comme celui de Shell audité par AD Little). Là aussi, les "indicateurs sociétaux" restent à l'appréciation des firmes et de

leurs conseils et l'évaluation consiste le plus souvent à présenter les progrès, les aspects positifs, les "meilleures pratiques", en passant souvent sous silence les aspects les plus dérangeants pour l'entreprise. Le rôle de l'auditeur externe, dont l'indépendance n'est d'ailleurs pas prouvée, se limite à évaluer la qualité du processus d'évaluation (et non les performances elles-mêmes), c'est-à-dire à s'assurer que les méthodologies et les procédures définies préalablement par la firme ont bien été respectées. On est encore loin d'un diagnostic pluriel qui serait produit en consultation avec les différentes parties prenantes de l'entreprise. Le récent rapport de la mission parlementaire sur le rôle des compagnies pétrolières françaises dans la politique internationale mentionne d'ailleurs que ces compagnies s'opposeraient à un audit indépendant de leurs pratiques et de leurs stratégies à l'étranger.

### L'enjeu de l'audit

L'audit constitue un enjeu sensible pour toutes les parties intéressées. Tout d'abord se pose la question de l'indépendance de l'auditeur à l'égard de la firme afin d'assurer le maximum de crédibilité aux résultats et aux observations produits. Comment assurer cette indépendance alors que la firme rémunère l'auditeur ? Peut-on se contenter d'avoir recours à une profession assermentée, telle l'expertise comptable, qui n'est pas nécessairement la plus qualifiée pour effectuer ce type de mission ? Va-t-on, comme certains tentent de le promouvoir, vers la création d'un nouveau métier d'auditeur qui s'appuierait sur une codification de l'approche et une formation spécifique ? En tout cas l'intérêt certain que des cabinets comme AD Little, KPMG et autres manifestent à l'égard de ce type d'activité montre qu'ils ont bien compris que s'ouvrait un nouveau et vaste champ pour le marché de l'audit. Les débats vont bon train sur ces sujets dans le monde anglo-saxon, mais ne semblent guère avoir encore effleuré l'hexagone. Le réveil risque d'être encore plus brutal dans notre pays qui s'étonnera alors que des "directives" venues de l'étranger lui sont imposées. Les chercheurs anglo-saxons qui ont le plus travaillé sur ces questions n'abordent généralement pas la question des valeurs et des principes sous-jacents à ce type d'analyse et restent sur des considérations instrumentales. Il en

résulte beaucoup de flou quant à la détermination des critères et des indicateurs à partir desquels sera mesurée la "performance sociale et sociétale" de l'entreprise. On perçoit seulement à partir de ceux-là des options religieuses ou idéologiques implicites, sans liens avec des pratiques sociales.

### Un enjeu réévalué

Dans les courants qui se réclament de l'éthique des affaires (*business ethics*) c'est souvent la morale de quelques-uns (en l'occurrence le ou les dirigeants) qui se transforme en norme de comportement pour tout le monde dans l'entreprise. La prise en compte de l'éthique n'est pas une bonne référence pour déterminer les moyens d'évaluation du comportement socialement responsable de l'entreprise.

Celui-ci, en effet, ne relève pas de l'éthique ; c'est un problème d'intérêt bien compris pour l'entreprise, dans l'intérêt à long terme de toutes les parties prenantes (y compris celles qui n'ont pas voix au chapitre). L'entreprise ne peut pas se comporter comme un dinosaure qui détruit l'environnement dont il a besoin pour survivre ; l'entreprise ne peut rester saine que dans un environnement sain, relativement stable et fertile : **question de survie et non d'éthique**. C'est d'ailleurs ainsi que le concept de développement durable peut prendre tout son sens.

Un comportement socialement responsable veille donc à constituer des contre-pouvoirs, à laisser s'exprimer les attentes des différentes parties prenantes (internes et externes), à créer les conditions pour que les différentes logiques (plus ou moins antagonistes) puissent peser sur les choix fondamentaux, de manière à ce que le maximum de considérations économiques, sociales et environnementales soient prises en compte. Nous sommes là dans le domaine de la politique d'entreprise et de ses orientations stratégiques, non dans celui de l'éthique.

À partir de là découleront des critères économiques (efficacité productive, mesurée par exemple par la productivité, efficacité financière mesurée par la rentabilité...), des critères socio-économiques (qualité et sécurité des procédés et des produits, amélioration des conditions de travail...), des critères sociaux (protection et sécurité des personnes, garanties d'emploi et de rémunération, droits à l'accès aux

connaissances...), des critères environnementaux (protection de l'air et de l'eau, prise en charge des déchets...). L'arbitrage et la pondération entre les critères de l'évaluation dépend ensuite du destinataire de l'audit et des raisons de la démarche. Ils peuvent donner lieu à un dialogue entre les parties prenantes et résulteront *in fine* du rapport de force entre eux.

Une affaire comme celle des sept mille cinq cents suppressions d'emplois chez Michelin en août 1999 est venue rappeler une vérité première de l'économie capitaliste et du monde des entreprises : la maximisation du profit et son anticipation constituent la logique fondamentale du fonctionnement de cette économie ; les ressources humaines sont des moyens et leur mise en mouvement dans l'entreprise est subordonnée à la réalisation de la profitabilité et de la rentabilité. Tout cela n'est pas nouveau et est connu depuis plus d'un siècle. Ce qui est nouveau aujourd'hui, c'est l'entrée dans une "économie de parties prenantes", où non seulement les salariés sont des acteurs attentifs de l'évolution économique, mais où toutes les composantes de la société civile ne supportent plus que les entreprises ignorent les effets que leurs activités provoquent sur elles.

Un contrat social tacite existe entre la société civile et les entreprises : la société fournit un cadre légal qui permet aux entreprises d'utiliser les ressources naturelles et les forces de travail, à condition d'éviter la fraude et de respecter les êtres humains ; en retour, la société attend des entreprises qu'elles organisent la production d'utilités. La frontière entre ce qui est toléré et ne l'est pas par la société est mouvante et évolue en fonction de nombreux facteurs. Il existe ainsi des seuils d'acceptabilité sociale (en matière de droits sociaux, de respect de l'environnement, de sécurité publique...) que l'opinion publique, expression de cette société à un moment donné, refuse de voir franchir lorsqu'il lui semble que les actions des entreprises mettent en cause son équilibre global. L'entreprise se trouve ainsi concrètement placée devant la contradiction entre la conduite privée de l'utilisation de ses ressources et les effets socialisés de ses actions.

**Le véritable débat est donc celui de la place de l'entreprise dans la société, de la liberté qu'on lui accorde pour assurer la croissance économique.** Jusqu'où peut-elle aller dans la libre disposition et l'exploitation des ressources qu'elle

a entre les mains ? C'est une question qui ne peut avoir qu'une réponse politique et qui concerne chaque citoyen. Le débat s'ouvre à nouveau en France, car il est probable que les entreprises ont

abusé depuis une petite vingtaine d'années du bon climat d'acceptabilité dû à ce que l'on a appelé la "réconciliation de la gauche avec les entreprises".