

Yves Medina

Associé PWC en charge de la déontologie
Vice-président de l'ORSE (Observatoire sur la responsabilité
sociétale des entreprises)



L'éthique, son instrumentali- sation et le progrès sociétal

L'éthique et le profit peuvent-ils faire bon ménage, et l'entreprise éthique est-elle autre chose qu'un projet marketing ? Autrement dit, le marketing de l'éthique, dont nous sommes tous les témoins ou les complices, n'est-il que le marketing remanié aux couleurs des principes moraux, mais toujours fidèle à sa finalité première, gagner des parts de marché ? Ou bien est-il porteur de quelque chose d'autre, qui transforme l'entreprise et la rend différente de ce qu'elle était il y a encore à peine quelques décennies ?

Tel est l'objet de cette réflexion, qui se veut davantage l'expression d'une réaction intuitive qu'une analyse approfondie de la nouvelle demande sociale dont nous sommes porteurs et de ce mouvement dit de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Fondamentalement, s'il y a éthique d'entreprise, c'est qu'il y a cette demande sociale et cette attente nouvelle d'autres comportements entrepreneuriaux. Quel que soit le nom donné à cette demande - mouvement RSE, exigence d'un développement durable de l'économie, pression des parties prenantes ou loi douce (*soft law*) internationale de la régulation des entreprises -, il est clair pour chacun que l'opinion, la société, les producteurs, consommateurs et citoyens que nous sommes alternativement s'avèrent désormais plus attentifs à ce que dit et fait l'entreprise.

Sinon, comment expliquer ce paradoxe des temps modernes ? C'est précisément au moment où le modèle du capitalisme d'entreprise n'est plus confronté aux alternatives concurrentielles que constituaient, il n'y a pas si longtemps encore, le modèle de l'économie administrée, celui, plus français, de l'économie mixte, et celui, bien souvent présenté comme exemplaire, de l'autogestion à la yougoslave, que l'on se targue d'éthique et avance sous la bannière désormais presque universellement brandie des valeurs morales et de la responsabilité sociétale de l'entreprise.

L'éthique, son instrumentalisation et le progrès sociétal

On objectera bien sûr que le débat sur l'éthique et les affaires est vieux comme le monde. Que le rapport à l'argent a fait l'objet de bien des réflexions philosophiques, religieuses ou sociologiques et que, plus près de nous, catholicisme social, paternalisme d'entreprise, engagement citoyen de l'entreprise, ont clairement exprimé que l'entrepreneur se savait responsable, y compris du long terme, et que l'entreprise pouvait être une communauté sociale, et pas uniquement économique, soucieuse de valeurs, et pas seulement de profit. Il est vrai que les pères fondateurs de l'économie libérale ou de l'utilitarisme social, d'Adam Smith à Bentham, ont fondé leur vision de l'économique sur le socle de la morale. Ils étaient d'abord, rappelons-le, des moralistes.

À mon avis, tout cela n'explique pas la remarquable et récente expansion du modèle des *Business Ethics*, dont chacun admettra qu'il a historiquement un enracinement américain et trouve son point de départ dans le mouvement quaker des années 20. Le boycott des "actions du péché", le refus d'investir dans les entreprises américaines commerçant avec l'Afrique du Sud de l'apartheid, l'interrogation sur la finalité éthique des industries de l'armement ou du nucléaire, tout cela trouve bien ses racines dans ce proche passé des années 20 américaines. Et le reste a suivi : mouvement de l'ISR, mise en place d'une véritable régulation – régulation douce (*soft*) plutôt – du comportement sociétal des entreprises, annoncée à grands coups de déclarations, tripartites ou non, de conventions, transposées ou non, de proclamations de principes, directeurs ou non, de chartes nationales du développement durable, autoproclamées ou non.

Il faut désormais, proclame-t-on, produire "durable" et gérer "socialement responsable". Il faut désormais que l'entreprise soit l'expression économique des grands principes universels des droits humains et qu'elle réussisse là où tant d'États ont échoué, là où la communauté internationale, onusienne ou européenne, s'est si longtemps contentée de discours et si peu souvent honorée d'actions, en particulier dans le respect des droits humains.

Face à une telle évolution du contexte socio-économique, la tentation a longtemps été forte d'un amoralisme de l'entreprise. Rappelons-nous les écrits de Milton Friedman à la fin des années 60, et leur écho européen avec ceux, non moins éclatants, de Hayek. L'entreprise, disaient-ils, est substantiellement amoral ; le seul souci du dirigeant doit être de servir l'intérêt de ses actionnaires et de leur verser un dividende toujours plus élevé.

Cette tentation de confinement (*containment*) entrepreneurial, d'isolement de l'économique et du moral, est aujourd'hui à l'évidence abandonnée, au moins par la majorité des grandes entreprises internationales.

C'est que, comme le disent nos amis américains, l'éthique est payante (*ethics pay*). Non seulement l'approche du marché par les valeurs n'est plus contre-productive mais, mieux encore, elle peut être facteur d'amélioration des performances et source de gain de parts de marchés. C'est ainsi que d'objectif, de finalité élevée, l'éthique des entreprises est devenue instrument de stratégies d'entreprise et moyen de se différencier des autres acteurs du secteur, moins prompts ou moins habiles à s'engager dans cette véritable révolution managériale.

Je crois profondément que le nouveau management par les valeurs constitue une véritable révolution pour les entreprises.

Si le lien entre éthique et performance est fort mal établi, n'en déplaise à tous les auteurs de déclarations définitives sur le sujet, à l'inverse, l'incidence du management par les valeurs sur la transformation de l'entreprise est indéniable.

Sur le premier point, il ne suffit en effet pas de dire que l'éthique est payante pour que cela soit vrai. Une très récente étude de l'ORSE sur "la performance et le développement durable" a bien montré que rien ne pouvait être établi clairement dans ce domaine et qu'aucune étude ne permettait de conclure à une relation positive entre ces deux variables. Déclarer que "même en période de dépression boursière, les fonds ISR ne font pas plus mal que les autres" est, de ce point de vue, un terrible aveu. Ils devraient faire mieux ! L'avenir du mouvement ISR n'est donc pas dans cette recherche lancinante d'une démonstration, qui ne sera jamais faite, de la rentabilité du placement ISR, mais probablement dans le fait que la gestion ISR ne pourra que s'élargir à de nouvelles entreprises et se généraliser, car toute entreprise qui, à terme, ne sera pas reconnue et notée "socialement responsable" se verra éliminée, non seulement des évaluations de performance (*benchmarks*) mais surtout des marchés.

A l'inverse, la gestion par les valeurs a un véritable avenir. Car cette instrumentalisation de l'éthique, transformation de l'objectif moral en outil de développement de l'entreprise pour que celle-ci soit plus performante, plus conquérante sur ses marchés, plus concurrentielle sur son secteur et, in fine, plus profitable, a des effets profonds et tangibles sur l'entreprise. Elle y transforme les relations humaines et entraîne une rénovation majeure de la fonction "ressources humaines" : elle vient bousculer le droit du travail, le dynamiser, et même remettre en question ses fondements ; elle protège l'entreprise au niveau de ses responsabilités juridiques, car devant des objectifs éthiques clairement énoncés et correctement appliqués, le juge ne saurait rester sourd ; elle oblige à un nouvel engagement des partenaires sociaux, et l'on voit aujourd'hui les confédérations syndicales françaises, après avoir ignoré cette évolution, s'en préoccuper et en être préoccupées.

Tout cela est-il bien moral ? Est-il bien éthique de faire de l'éthique un instrument de croissance du profit d'entreprise ? N'y a-t-il pas beaucoup de cynisme dans ce marketing de l'éthique ? Ou, mieux encore, y a-t-il le choix ? Il y a en tout cas certainement d'autres attitudes possibles : on en a tous les jours de terribles exemples, et la chronique médiatique est pleine de scandales et d'excès. Si les parachutes en or d'aujourd'hui ont remplacé les enfants de la Bourse (*golden boys*) des années 80, si d'Enron à Parmalat, de l'*Exxon Valdez* à l'*Erika*, l'histoire économique du siècle qui vient de finir et de celui qui commence, retentit des drames de l'économie libérale, le sens général du mouvement, celui de l'Histoire, dont on ne peut dire qu'elle est finie, est pourtant fondamentalement celui de la prise en compte, impudente peut-être, instrumentalisée sans doute, de nouveaux modes comportementaux dans l'entreprise. N'en déplaise à certains penseurs des universités ou autres qu'outrage un tel détournement de la vertu, c'est mieux comme cela, c'est mieux que rien et s'il faut en passer par là, passons-en donc par là.

Tant mieux, en effet, si plus de respect et d'émancipation pour les uns, passe par plus de profit pour les autres. Tant mieux si la captation de l'éthique par l'entreprise est le moyen d'un développement plus durable de nos sociétés et d'une écoute plus authentique des parties prenantes, et si le progrès des droits de l'homme se voit renforcé par le progrès commercial et la mondialisation des affaires.

Tant mieux enfin si, comme on dit aujourd'hui, se met en place cet échange "gagnant-gagnant" !

Voilà pourquoi il faut dire oui, deux fois oui, à l'instrumentalisation de l'éthique.

Yves Medina