

# Does ethics pay?

Alain Etchegoyen

4 avril 2006

## Introduction :

L'affirmation selon laquelle «l'éthique paye» fait partie de la constellation des causes qui ont amené les entreprises européennes à se doter de textes éthiques déclaratifs («code de bonne conduite», «charte éthique», «code éthique» etc.).

Selon moi, si l'on doit classer ces raisons des pires aux meilleures, je les classerai ainsi :

1. La vulnérabilité aux modes américaines
2. L'affirmation selon laquelle «l'éthique paye»
3. Une stratégie d'image
4. Les évolutions du code pénal (surtout pour la France avec le nouveau code pénal de 1994 qui instaure la *responsabilité pénale des personnes morales*).
5. La relation entre des *Principes d'action* et des notions comme *l'identité, la culture, ou l'âme* de l'entreprise
6. La réponse à une demande générale de morale face à l'économie de marché et au capitalisme triomphant.

Je n'examinerai pas toutes ces raisons mais me concentrerai sur la deuxième qui est au cœur de nos débats, mais qui est très liée, de façon contingente à la première et, de façon nécessaire, à la troisième.

- 1. «L'éthique paye» est une affirmation arbitraire et dangereuse qui repose sur une conception métaphysique de type idéologique.**

L'affirmation selon laquelle «l'éthique paye» peut être interprétée de deux manières :

- soit, il s'agit d'un argument, de type rhétorique, pour convaincre (ou persuader) les dirigeants d'entreprise qu'il leur faut donner une dimension éthique à leur stratégie ou à leur management. Comme l'exprimait bien le programme de l'Université d'été du *Medef* (2003), on explique que le *respect des valeurs* est un excellent atout pour la *création de valeur*. On recourt alors, non au sens du devoir, mais à l'intelligence ou au calcul d'intérêt à long terme. La dimension proprement éthique s'abîme donc dans un simple calcul d'intérêt, ou ce

que Kant dénommait un *impératif de prudence*. L'argument est subtil. Il se situe dans une logique de l'utilité : après tout, *c'est le résultat qui compte* et peu importent les raisons qui poussent les entreprises à agir *moralemment*.

- soit, il ne s'agit pas d'un argument mais d'une réelle conviction. Celle-ci s'étaye sur un présupposé métaphysique de type idéologique : si *l'éthique paye*, si donc *l'éthique est rentable*, si l'entreprise qui agit bien est une entreprise qui va réussir, cela signifie que *le cours du monde est moral*. Elle consiste d'accord à canoniser rétrospectivement l'entreprise qui a réussi : si *le cours du monde est moral*, si *l'éthique paye*, alors, le meilleur *économiquement* est aussi le meilleur *moralemment*. Autrement dit, être un leader sur son marché signifier aussi être un parangon de vertu !

Ces affirmations qui canonisent et sacralisent le système économique dans lequel nous vivons sont totalement arbitraires et c'est en ce sens qu'elles sont idéologiques. Il faut donc les *souçonner*. Comme il convient également de critiquer l'idéologie qui soutiendrait que seuls les comportements immoraux sont payants. En fait des gangsters gagnent et d'autres perdent, des vertueux gagnent et d'autres perdent. Au regard des attitudes éthiques, succès et échecs sont fortuits ou aléatoires.

**2. L'efficacité même de la formule «l'éthique paye» est très souvent corrélée à une stratégie d'image qui pervertit la dimension éthique susceptible d'être donnée à l'élaboration de principes d'action par l'entreprise.**

Cette vision est cependant partielle et trop mécaniste. La plupart du temps, ceux qui considèrent que *l'éthique paye* fondent cette conviction sur la médiation d'une communication qui donnerait à l'entreprise une excellente image. Il faut alors revoir la formulation initiale *l'éthique paye* et y ajouter une médiation : se doter d'une image éthique paye car cette image inspire la confiance.

Cette affirmation me semble critiquable d'un double point de vue :

- a) En premier lieu, il y a quelque niaiserie à penser que les récepteurs d'une communication éthique sont assez niais pour croire un émetteur qui dit du bien de lui-même. Dans l'expérience commune, interpersonnelle, nous savons bien que rien n'est plus inquiétant qu'une personne répétant à plusieurs reprises *je suis honnête*. Seuls les actes nous

convainquent de la vertu. Les propos des salariés, des fournisseurs ou des clients d'une entreprise sont beaucoup plus efficaces que la déclaration auto-satisfaite qui proclame sa propre vertu.

- b) En second lieu, l'élaboration d'une politique d'image *éthique* pervertit radicalement la volonté de doter une entreprise de principes éthiques ou de principes d'action authentiques. La plupart du temps, quand une entreprise conçoit son éthique propre pour la communiquer à l'extérieur, elle est amenée à mentir dès la première ligne. Avec l'expérience, nous apprenons que plus une entreprise parle d'éthique à l'extérieur, plus elle est inquiétante. Moins elle en parle plus elle est rassurante. Chacun se souvient du cas Enron, entreprise pendant plusieurs années citée comme l'un des modèles pour sa charte éthique....

**3. Les conditions de félicité pour une élaboration authentique des principes d'action et l'avènement d'une dimension morale dans l'entreprise impliquent : l'intimité, la singularité, l'identité, la liberté de parole et le caractère opérationnel – dans la gestion des ressources humaines – des principes avancés.**

- a) Les remarques critiques susdites ne sauraient décourager d'une réflexion éthique *sur* et *pour* l'entreprise. Cependant les «gains» ou «profits» tirés de l'éthique doivent être conçus comme des conséquences heureuses et non comme des objectifs calculés. La fierté, l'esprit d'équipe, la cohérence des comportements issus d'une éthique effectivement pratiquée sont parfois indéniables et c'est tant mieux ! Mais il faut savoir que l'idée même d'une éthique peut conduire une entreprise à des contradictions par rapports à ses intérêts propres. C'est pourquoi, je pense que les questions éthiques se posent prioritairement dans les relations avec les fournisseurs : la satisfaction du client est totalement cohérente avec l'intérêt de l'entreprise et les tensions morales y sont moins vive !
  
- b) Sceptique devant les abus dont le mot *valeur* est l'objet dans l'entreprise (abus et quiproquos car la première valeur est la *valeur ajoutée* !), je crois qu'une entreprise peut très bien réfléchir à ses *principes*

*d'action* et les *formaliser*. Une première série de conditions réside dans le caractère interne, presque intime d'une telle démarche. Les principes ne doivent pas être interchangeables d'une entreprise à l'autre, mais bien exprimer l'identité et la singularité de l'entreprise en fonction de ses métiers, de ses marchés et des expositions particulières qui sont les siennes. Cette réflexion préalable ne doit pas être hypothéquée par le souci immédiat d'une communication externe ou d'une image positive à valoriser.

- c) De ce fait, ces principes d'action (ou principes éthiques) doivent être opérationnels. Leur formalisation doit permettre une réelle transmission dans l'entreprise à travers toute la gestion des ressources humaines : recrutement, accueil, formation, gestion des carrières etc. Il est très étonnant de constater souvent que les principes avancés par une entreprise ne constituent guère des critères d'évaluation lors de l'entretien annuel.
  
- d) Enfin, il n'est pas d'éthique partagée sans une réelle *liberté de parole dans l'entreprise*. Trop souvent l'autosatisfaction annuelle se traduit dans l'affirmation qu'aucun principe n'a été transgressé...En fait, c'est sans doute un symptôme inquiétant : une entreprise qui vit les principes éthiques qu'elle a formalisés, doit permettre à ses salariés de questionner, d'interpeller, de mettre en cause tel ou tel comportement vécu comme contradictoire avec ces principes. Autrement dit, le premier principe d'un fonctionnement éthique consiste à solliciter les consciences et à assurer une liberté de parole au sein même de l'entreprise.

## **Conclusion :**

Ma démarche se fonde sur l'idée que l'éthique dans l'entreprise consiste d'abord à développer le concept de *responsabilité* et à le substituer aux maîtres mots superficiels de trompeurs de notre temps, comme par

exemple le dangereux mot de *Transparence* qui fait fureur dans les sphères politique et économique. La *Transparence* est un principe éthique d'essence démoniaque. Certes, une entreprise doit donner ou livrer des informations utiles. Mais l'idéologie morale de la *transparence* – valeur morale positive introuvable dans toute l'histoire de la pensée !!! –, représente un réel danger pour nos libertés.