



## Ethique des affaires et RSE, même combat

By/Par | **Jérôme Courcier**

Responsable RSE dans une entreprise du CAC 40

\*les propos de l'auteur n'engagent que celui-ci

Tout le monde s'accorde aujourd'hui avec Zygmunt Bauman pour constater que la société contemporaine a un caractère de plus en plus « liquide », c'est à dire flexible et précaire. Dépourvue de poteaux indicateurs stables, elle est soumise à une évolution effrénée et perpétuelle. Nous sommes sommés de nous adapter en permanence à une conjoncture en redéfinition permanente, et tenus de participer à un consumérisme de masse aliénant, qui nous enferme dans un état d'insatisfaction perpétuelle. Or, « *contrairement aux corps solides, les liquides ne peuvent pas conserver leur forme lorsqu'ils sont pressés ou poussés par une force extérieure, aussi mineure soit-elle. D'où la tendance à se préserver des portes de sortie, à veiller à ce que toutes les attaches que l'on noue soient aisées à dénouer, à ce que tous les engagements soient temporaires, valables seulement « jusqu' à nouvel ordre »*<sup>1</sup>. Nous vivons donc dans un monde où l'identité et la sociabilité des individus se construisent à coup de consommation, qui devient un moyen de s'intégrer à la société, alors même que nous savons depuis toujours que « *l'homme comblé ne dure pas : il ressemble au bétail qu'on abat* »<sup>2</sup>.

Selon Luc Ferry, cette liquéfaction de la société est le fruit de la déconstruction des valeurs traditionnelles induite par l'innovation, cette impulsion fondamentale qui maintient en mouvement la machine capitaliste. En effet ces valeurs, dont en premier chef la morale, freinent la consommation magnifiée après-guerre par l'existentialisme sartrien<sup>3</sup>. « *On ne peut pas avoir en même temps l'enfant bien élevé, cultivé et poli, et l'enfant zappeur / consommateur que l'on ne cesse de vouloir fabriquer pour que le commerce marche* »<sup>4</sup>, dans la mesure où plus on a une vie intérieure riche, et plus on est structuré par des valeurs non seulement morales, mais culturelles et spirituelles stables et fortes, et moins on éprouve le

<sup>1</sup>[http://sspsd.ustrasbg.fr/IMG/pdf/Vivre\\_dans\\_la\\_modernite\\_liquide\\_Entretien\\_avec\\_Zygmunt\\_Bauman.pdf](http://sspsd.ustrasbg.fr/IMG/pdf/Vivre_dans_la_modernite_liquide_Entretien_avec_Zygmunt_Bauman.pdf)

Propos recueillis par Xavier de la Vega

<sup>2</sup> Psaume 48-49

<sup>3</sup> dans Pour une morale de l'ambiguïté (Paris, Gallimard, 1947) Simone de Beauvoir pose que le monde de l'être (de l'en-soi) est l'épargne, et celui de l'existence (du pour-soi) c'est la consommation, la fête, qui permet de marquer son indépendance par rapport à la chose.

<sup>4</sup> Luc Ferry L'innovation destructrice, Paris, Plon, 2014, P 113  
*Ethique et économique/Ethics and Economics, 13(2), 2016*  
<http://ethique-economique.net/>

besoin de consommer à tout propos<sup>5</sup>. Pour l'ancien ministre de l'Education, ce sont les mouvements bohèmes de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle qui, en sapant les fondements de la culture « classique » (la figuration en peinture, la tonalité en musique, les règles traditionnelles du roman, du théâtre, de la danse, et même du cinéma), ont les premiers promu l'hédonisme et l'hyperconsommation. Ils ont ainsi accompli, sans le savoir ni le vouloir, les desseins les plus profonds du capitalisme moderne, qui encourage en effet la désublimation, c'est-à-dire la satisfaction immédiate des désirs.

Dans son dernier opus, Jean-François Mattéi souscrit à l'analyse de Bauman, en posant qu'« *une vie liquide, c'est une vie de consommation qui réduit l'homme à un utilisateur de produits qui s'écoulent le plus vite possible pour faire place à de nouveaux produits* »<sup>6</sup>. Il prolonge aussi le propos de Luc Ferry, à savoir que l'on a « *effacé le visage de l'homme dans la peinture et la sculpture, démantelé la parole dans la poésie, l'intrigue dans le roman et le cinéma* »<sup>7</sup>, mais surtout il explique le mécanisme de la déconstruction, qui consiste à substituer des processus à des structures, et à valoriser la rationalité de l'homme, sa capacité à choisir. Pour lui, « *quand [dans l'art] le geste et l'événement prennent le masque du concept pour dissimuler l'absence de forme, tout devient objet d'un énoncé performatif. On peut voir dans cette rupture le rejet de l'ancien fétichisme de l'objet ; on peut aussi y reconnaître une soumission au nouveau fétichisme du sujet* »<sup>8</sup>. Cette analyse, il aurait pu, à mon sens l'étendre à l'éthique, car là aussi les « déconstructeurs », ont substitué des processus aux structures, et développé une justice « procédurale », c'est-à-dire où seule la procédure détermine si un résultat est équitable. Pour eux, ce qui compte, ce ne sont plus les fins choisies, mais le processus qui permet de les définir (cf. le postulat du voile d'ignorance de John Rawls), et la capacité à les choisir. Cette conception purement procédurale de la justice conduit à la perte de toute valeur commune et de tout sens du bien commun. En effet, elle fait du sujet un être sans racines, désengagé de la société, censé être capable de choisir seul les fins et les valeurs qui orientent ses choix, alors même que son identité est constituée par ses appartenances et ses croyances.

### **Le droit et l'éthique minimaliste comme fruits de la déconstruction de la morale**

On a ainsi provoqué une inversion des préceptes moraux, qui ne sont plus fondés sur le devoir (faire ce qu'il faut) mais sur le vouloir (faire ce que l'on veut). Du coup, selon Michaela Marzano, « *le modèle humain le plus valorisé est celui d'un individu idéalisé qui se dérobe à toute dépendance : il n'a plus besoin des autres et ne s'y accroche pas* »<sup>9</sup>, et le judiciaire sert aujourd'hui à formaliser la relation à autrui. Le libéralisme est un individualisme. On est loin de Descartes qui, dès le XVII<sup>e</sup> siècle, posait que « *bien que*

<sup>5</sup> voir également Le complexe d'Orphée de Jean-Claude Michéa (Paris, Climats, 2011): « *Si la logique du capitalisme de consommation est de vendre n'importe quoi à n'importe qui, il lui est indispensable d'éliminer un à un tous les obstacles culturels et moraux qui pourraient s'opposer à la marchandisation d'un bien ou d'un service (...)* Le libéralisme économique intégral porte en lui la révolution permanente des mœurs, tout comme cette dernière exige, à son tour la libération totale du marché » in Nos Limites, Gaultier Bès, éd. Le centurion, 2014, p. 25

<sup>6</sup> Jean-François Mattéi L'homme dévasté, Essai sur la déconstruction de la culture, Paris, Grasset, 2015 P 37

<sup>7</sup> Jean-François Mattéi L'homme dévasté, Essai sur la déconstruction de la culture, Paris, Grasset, 2015 P 216

<sup>8</sup> Jean-François Mattéi L'homme dévasté, Essai sur la déconstruction de la culture, Paris, Grasset, 2015 P 187

<sup>9</sup> Michaela Marzano, Visages de la peur, Paris, PUF, 2009, P 137

*chacun de nous soit une personne séparée des autres, et dont, par conséquent, les intérêts sont en quelque façon distincts de ceux du reste du monde, on doit toutefois penser qu'on ne saurait subsister seul, et qu'on est, en effet, l'une des parties de l'univers, et plus particulièrement encore l'une des parties de cette terre, l'une des parties de cet État, de cette société, de cette famille, à laquelle on est joint par sa demeure, par son serment, par sa naissance. Et il faut toujours préférer les intérêts du tout, dont on est partie, à ceux de sa personne en particulier »<sup>10</sup>.*

Pour Michaela Marzano, ce recours au droit réduit la confiance à une forme de crédit, la contractualisation des relations sociales étant fondée sur une logique du rapport créancier-débiteur qui n'implique pas d'autre engagement que juridique et financier. Ainsi, face au règne de l'éphémère et de la flexibilité de la société liquide, le contrat n'offre que la possibilité de demander des comptes, confortant chacun dans l'idée que le meilleur rempart contre les aléas de la vie réside dans le repli sur soi et la crainte de l'autre. Le passage d'une société de bienfaisance (agir comme il le faut) à une société libérale du droit individuel (agir comme on veut) a aussi amené à une contractualisation de la morale : puisque chacun est à même de déterminer ce qui est bien pour lui, tout ce qui est possible peut être légitime dès lors qu'on y consent. C'est désormais le consentement individuel qui trace les frontières entre le licite et l'illicite. Des questions aussi diverses que l'euthanasie et la fin de vie, la prostitution ou encore la pornographie sont ainsi désormais le plus souvent abordées sous l'angle de la défense de droits individuels<sup>11</sup>.

Cela va dans le sens des partisans de l'éthique minimale qui pensent en effet que puisque les questions relatives à la vie bonne ne peuvent faire l'unanimité, il faut limiter la morale aux règles qui permettent la coexistence des libertés, aux règles du juste, c'est-à-dire au droit, dans la mesure où, ce dernier minimise les torts faits aux défavorisés<sup>12</sup>. Le droit est d'ailleurs par nature minimaliste, car il ne fait que préciser les comportements attendus de la part de ceux à qui ils s'adressent. Il a une fonction purement dissuasive, puisque ce qui motive le respect des règles est la crainte des sanctions, et non un idéal ou une visée normative de transformation de la personne. De plus, en objectivant les convoitises il donne la possibilité et l'envie de la transgression. En un sens il est « non éthique », car il laisse croire que la simple observance des règles, c'est-à-dire le respect du minimum prescrit, produit le meilleur comportement possible. Comme le souligne Gilles Lipovetsky, l'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques cherche à favoriser l'avènement de règles qui garantissent à chacun les conditions d'un libre épanouissement, en n'interdisant que les actions socialement préjudiciables, dans la mesure où « *l'âge du devoir rigoriste et catégorique s'est éclipsé au bénéfice d'une culture inédite qui diffuse davantage les normes du bien-être que les obligations suprêmes de l'Idéal, qui métamorphose l'action morale en show récréatif et en communication d'entreprise, qui promeut les droits subjectifs mais fait tomber en désérence le devoir déchirant [...], le label éthique est partout, l'exigence de se dévouer nulle part* »<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> René Descartes Lettre à Elisabeth du 15 septembre 1645 (Paris, GF Flammarion 513, P 132)

<sup>11</sup> voir Aurélie Puybonnieux, Radicalité, Paris, L'Echappée 2013, P 206

<sup>12</sup> ils sont en ce sens fidèles à John Locke qui posait déjà que « *les lois n'ont pas à décider de la vérité des dogmes ; elles n'ont en vue que le bien et la conservation de l'Etat et des particuliers qui le composent* » Lettre sur la tolérance, Paris, Flammarion, P 106

<sup>13</sup> Gilles Lipovetsky Le Crépuscule du devoir Paris, Gallimard, 1992, 4<sup>ème</sup> de couverture

### L'impasse de l'éthique minimaliste et du droit seul

Mais, à mon sens, les trois principes qui fondent l'éthique « post-moraliste » (*neutralité*, *considération égale*, et *intervention limitée*) sont aussi inefficients les uns que les autres. Le principe de neutralité (il faut être indifférent aux « conceptions du bien personnel ») ne permet pas de résoudre le dilemme posé par Benjamin Constant, de savoir si, quand on cache une personne prétendument poursuivie par un assassin, et que ce dernier frappe à la porte, on doit dénoncer ladite personne conformément au devoir citoyen, ou, au contraire la protéger en vertu du principe intermédiaire selon lequel on ne doit la vérité qu'à celui qui la mérite. Le principe d'égalité de considération (il faut « accorder la même valeur aux intérêts de chacun ») ne permet pas de savoir si un père est fondé ou non à sauver son propre enfant dans une école en flammes. Le principe d'intervention limitée (il ne faut intervenir qu'en « cas de torts flagrants causés à autrui ») ne permet pas de résoudre le dilemme posé par John Stuart Mill, de savoir s'il faut prévenir un adulte qu'il s'apprête à emprunter un pont endommagé, ou s'il s'agit d'une forme de paternalisme, de surcroît « au sens fort », si l'adulte en question est a priori compétent, volontaire, et éclairé. Plus prosaïquement, en matière de RSE, ces trois principes interdisent le refinancement prioritaire des crédits qui répondent aux exigences environnementales les plus strictes.

Sachant que le droit prescrit la conformité d'un comportement en relation à une norme en provenance d'une source externe, et que l'éthique vise à renforcer l'autonomie du jugement individuel en la mettant en relation avec un corpus de valeurs partagées par la société, il faut retrouver une saine tension entre la force éthique intérieure et la menace d'une sanction extérieure, entre le rationnel du droit qui vise à produire un discours logique et le raisonnable de l'éthique, qui privilégie un comportement juste. La raison étant tout autant la faculté de connaître et de combiner des jugements en vue de la vérité (dimension théorique), que la capacité à bien agir (dimension pratique), le rationnel n'est pas toujours raisonnable. Or en matière pratique, il est préférable de s'ajuster à la réalité humaine, et d'arriver à une décision acceptable par tous. Comme le dit si justement Ronald Dworkin, « *la morale [en fait ici le droit] comme les lignes d'eau d'une piscine, permet de déterminer quand une transgression constitue un tort illégitime. Les idéaux éthiques permettent eux d'évaluer si les individus, chacun dans leur ligne, nagent bien* »<sup>14</sup>.

Parce que « nous ne sommes pas seuls dans la piscine », il me semble urgent, avant de créer des lignes d'eau en fonction des différentes nages pratiquées, ou de la vitesse de chacun, d'être attentif aux autres, et de nager ... droit. Autrement dit, et pour paraphraser Kant, qui voulait abolir le savoir pour laisser une place à la croyance, il faut abolir le droit afin d'obtenir une place pour l'éthique. Cela implique d'une part de cesser de produire du droit, puisque plus l'homme est contraint par des règles, moins il est porté à aller au-delà des règles existantes, moins il y a d'éthique, et plus la demande de règles destinée à fixer les comportements croît. Cela nécessite également de « *reprendre conscience que nous avons besoin les uns des autres, que nous avons une responsabilité vis-à-vis des autres et du monde* »<sup>15</sup>. Il faut donc retrouver le sens de la vergogne, ce mot qui désigne à la fois la honte et la pudeur, ce sentiment qui nous retient, ce sentiment qui instille en nous l'idée que tout ne se fait pas. En effet, dans la mesure où, selon Paul Ricœur, être c'est "être avec", le sujet

<sup>14</sup> Ronald Dworkin *Justice for hedgehogs* Cambridge, the Belknap Press of Harvard University, 2011, P 371

<sup>15</sup> Encyclique *Laudato si* § 229

n'est ni extérieur ni antérieur à la relation à l'autre, il n'existe que dans cette relation, et le regard des autres l'oblige. Ce regard George Orwell l'appelle « décence commune », et Albert Camus, « empêchement ». Pour le premier, le sens spontané de ce qui doit se faire ou ne doit pas se faire, crée passivement des liens de confiance et de solidarité entre les hommes ordinaires, et donc les conditions d'une existence quotidienne véritablement commune. Pour le second, le sens de la limite, l'inhibition, l'impossibilité de faire tout ce que l'on veut, d'aller jusqu'au bout de son fantasme, de déchaîner ses pulsions, permet de conserver son humanité.

### **L'éthique comme recherche de la vie bonne**

Pour ce faire, il faut à mon sens en revenir au sens étymologique du mot éthique, qui, venant du grec *èthika*, renvoie d'une part à l'habitude, aux mœurs ou à la coutume (*èthos*), et d'autre part au caractère (*èthos*). Cette étymologie indique que la vertu est le fruit d'un comportement répété : les pensées se transforment en paroles, puis en actions, qui deviennent des habitudes, et forment le caractère. Cicéron ayant, le premier, traduit *ta èthè*, par *mores*, les mœurs, « morale » vient du latin *moralis*, relatif aux mœurs. Mais quand il y a du coup deux mots pour un seul concept, l'usage tend à les distinguer, ainsi que cela a été fait pour librairie, qui vient du latin *librarius*, et bibliothèque, qui vient du grec *bibliothékè*, alors même qu'ils sont tous deux relatifs aux livres (*liber / biblia*)<sup>16</sup>. On distingue donc aujourd'hui l'éthique et la morale selon leur champ d'application (universel pour la morale, particulier pour l'éthique), leur statut (absolu ou relatif), leur modalité (impérative ou hypothétique), leur principe (devoir ou désir), leur contenu (commandements ou recommandations), leur visée (vie juste ou vie bonne), leur idéal (sainteté ou sagesse)... , mais c'est une convention. Dans les deux cas, pour les philosophes antiques, il ne s'agit pas tant de distinguer le Bien du Mal, que de rechercher la vie bonne, c'est-à-dire la vie à la fois heureuse pour compte propre, et pour compte d'autrui, donc de concilier l'intérêt général et le sien propre. Faisant du bonheur la valeur suprême et le critère ultime de choix des actions humaines, l'éthique retrouve ainsi une visée eudémoniste.

Cette définition est également celle de Friedrich Nietzsche qui, bien avant Lawrence Kohlberg<sup>17</sup>, a décrit les trois phases de la moralité, en posant que « *le premier signe que l'animal est devenu homme est quand ses actes ne se rapportent plus au bien-être momentané, mais à des choses durables, lorsque, par conséquent, l'homme recherche l'utilité, l'appropriation à une fin : c'est là la première éclosion du libre gouvernement de la raison. Un degré supérieur est atteint, quand il agit d'après le principe de l'honneur ; grâce à lui, il se discipline, se soumet à des sentiments communs, et cela l'élève fort au-dessus de la phase où l'utilité entendue personnellement était son seul guide : il honore et veut être honoré, c'est-à-dire : il conçoit l'utile comme dépendant de son opinion sur autrui, de l'opinion d'autrui sur lui. Enfin il agit, au degré le plus élevé de la moralité jusqu'à nos jours, d'après sa propre mesure des choses et des hommes, lui-même décide pour lui et les autres ce qui est honorable, ce qui est utile ; il est devenu le législateur des opinions,*

<sup>16</sup> dans ses *Essais*, Montaigne qui est de culture latine, qualifie sa bibliothèque ... de librairie.

<sup>17</sup> dans *The Development of Modes of Thinking and Choices in Years 10 to 16* (University of Chicago, 1958), ce dernier propose un modèle du développement moral par stades, inspiré par le modèle du développement cognitif par paliers d'acquisition de Jean Piaget.

conformément à la conception toujours plus développée de l'utile et de l'honorable. La science le rend capable de préférer le plus utile, c'est-à-dire l'utilité générale durable à l'utilité personnelle, la reconnaissance respectueuse d'une valeur générale durable à celle d'un moment ; il vit et agit comme un individu collectif »<sup>18</sup>. Demander à une entreprise d'être éthique ou responsable vis-à-vis de la société en général et/ou de son territoire en particulier, c'est donc lui demander de vivre et d'agir comme une entité collective, et de contribuer à l'intérêt général, exprimé par ses parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, actionnaires, banques, collectivités publiques ...). Une entreprise « éthique » est une entreprise qui ne poursuit ses intérêts propres que dans la mesure où ils sont compatibles avec ceux d'autrui. C'est là où, à mon sens, le concept d'éthique des affaires recouvre aujourd'hui celui de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). La responsabilité consistant à s'engager en retour, à répondre de ses actes, à se porter garant<sup>19</sup>, être responsable « sociétalement », c'est accepter de rendre des comptes sur les effets que l'on exerce sur la société, c'est-à-dire sur ses externalités (positives ou négatives), qu'elles soient de nature économique, sociale ou environnementale.

C'est ce que les anglo-saxons expriment au travers du concept de *Corporate Social Responsibility*. Pour eux, le fait de maintenir pour la génération future, d'une part les biens ou services publics, c'est-à-dire les moyens mis en œuvre par la collectivité (l'éducation, la santé, la sécurité...) et qui contribuent à la profitabilité des entreprises<sup>20</sup>, et d'autre part les biens communs de l'humanité que sont l'eau, l'air, la terre, l'énergie, et la biodiversité, font partie du contrat social. En France, le respect de l'intérêt général est visé par la notion "d'intérêt social" d'une société, contenue dans l'article 1833 du Code civil. Il est à cet égard intéressant de noter que le débat entre ceux qui pensent que la responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître ses profits pour le compte des actionnaires<sup>21</sup> (les partisans de la théorie de l'entreprise en tant qu'agence), et ceux qui pensent qu'elle est de maintenir pour la génération future les biens ou services communs qui permettent la réussite individuelle (les partisans de la théorie des parties prenantes), fait écho à celui qui a eu lieu au XVIIIe siècle entre les tenants d'un pouvoir royal tenant sa légitimité du pouvoir patriarcal accordé par Dieu à Adam<sup>22</sup>, et les partisans d'une légitimité fonction de sa mise au profit du bien social et de la paix publique<sup>23</sup>, donc de l'intérêt général.

### **Le Bien commun comme réponse aux attentes des parties prenantes**

Aujourd'hui, du fait notamment de la contrainte climatique et de la raréfaction du flux de ressources naturelles que nous sommes capables d'extraire du sous-sol, une entreprise éthique ou responsable c'est une entreprise qui se préoccupe de son empreinte environnementale, et qui se demande, par exemple, si son modèle économique ne dépend pas

<sup>18</sup> Friedrich Nietzsche *Humain, trop humain* Paris, Société du Mercure de France, 1906, Chap II §94, P 112

<sup>19</sup> responsable vient du latin *respondere* (répondre), construit avec le verbe *spondere* (s'engager, épouser), et le préfixe *re* (en retour).

<sup>20</sup> voir le discours de campagne de Barack Obama de juillet 2012 « *if you got a business, you didn't build that* »

<sup>21</sup> Milton Friedman dans le *New York Times Magazine* du 13 septembre 1970

<sup>22</sup> nom qui est aussi l'acronyme de l'Association de Défense des Actionnaires Minoritaires qui pense que l'entreprise appartient aux actionnaires, qui choisissent les dirigeants et leur délèguent le pouvoir de gérer l'entreprise pour maximiser la valeur des actions

<sup>23</sup> voir John Locke *Two Treatises of Government*

essentiellement de l'augmentation de sa consommation d'énergies fossiles. Elle peut aussi se poser la question pour ce qui concerne les autres biens communs de l'humanité que sont l'eau (Coca-Cola en consomme plus de 300 milliards de litres chaque année), la terre (les producteurs d'écrans plats, de disques durs, de smartphones, de moteurs hybrides ou de panneaux solaires, en utilisent des millions de tonnes), l'air (sa température conditionne notamment le refroidissement des centrales d'EDF), et la biodiversité, qui rend « gratuitement » divers services (pollinisation, entretien des sols, régulation du débit et de la qualité des eaux ...). Pour Thomas d'Aquin, *“la terre a été donnée en partage à tous les humains”*, et, selon le principe de destination universelle des biens, chacun a donc le même droit aux ressources, dans l'espace (dialogue Nord-Sud), et dans le temps (dialogue intergénérationnel). De plus, comme *« rien de ce qui est de droit humain ne saurait déroger à ce qui est de droit naturel [...] le partage des biens et leur appropriation selon le droit humain ne suppriment pas la nécessité pour les hommes d'user de ces biens en vue des besoins de tous »*<sup>24</sup>.

Une entreprise éthique ou responsable, c'est aussi une entreprise qui tient compte de son empreinte sociale, et des coûts cachés générés par ses dysfonctionnements managériaux et organisationnels. Ces coûts sont réputés « cachés » car, faute d'avoir été identifiés, quantifiés et surveillés, du fait de leur dilution dans différents postes ou parce qu'ils correspondent à des manques à gagner (des coûts d'opportunité), ils ne sont pas pris en compte lors de la prise de décision de management. Ils trouvent leur origine dans une mauvaise mise en œuvre stratégique, une médiocre organisation du travail, un manque de formation..., et se traduisent par de l'absentéisme, une rotation excessive du personnel, des accidents du travail, du *turnover*, de la non-qualité et/ou de la sous productivité, des surcharges (sursalaire, surtemps, surconsommation), voire des non produits (non production, non création de potentiel stratégique, risques). D'après les études menées par l'ISEOR<sup>25</sup>, ces coûts sont très significatifs puisqu'ils représentent en général 40 à 50% de la masse salariale. Dans le même esprit, le cabinet Goodwill Management a calculé le coût de la non-diversité, en démontrant qu'avec un taux de diversité important dans l'entreprise (50 %) la rentabilité s'améliore de 14 % par rapport à une entreprise très peu diversifiée (10 %).

Ces deux exemples montrent que, comme le pose la théorie des parties prenantes développée par le philosophe américain Ed Freeman, si le monde des affaires obéit à la loi du profit, celui-ci n'est pas exempt de considérations éthiques, dans la mesure où il est une conséquence de l'activité de l'entreprise, et non pas sa cause première. Pour être profitable, l'entreprise se doit de répondre aux attentes de ses parties prenantes (*stakeholders*), c'est à dire de toutes les personnes concernées par les décisions qu'elle prend, et avec lesquelles elle veut construire des relations de long terme. L'entreprise est ainsi de moins en moins considérée comme un actif financier, une somme de *cash-flows* à actualiser, mais comme un organisme vivant, aux multiples facettes, dont les problématiques sont certes financières, mais aussi industrielles, humaines, ou environnementales, et dont les frontières sont plus floues qu'autrefois – au point que certains, comme Danone, considèrent que l'analogie au vivant doit aller jusqu'à la considérer comme un écosystème formé avec ses clients, ses fournisseurs, son territoire et l'ensemble des autres parties prenantes. Il s'agit pour l'entreprise, d'une part de réduire les « frottements » (externes et internes) générés par son

<sup>24</sup> Thomas d'Aquin, *Somme Théologique*, IIa, IIae, q. 66, a.7, Éditions du Cerf, 1984, vol. III.

<sup>25</sup> Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

activité, en intériorisant les coûts sociaux et environnementaux imputables à ses activités (externalités négatives), et d'autre part de développer les retombées sociales (emploi) et économiques (PIB) liées à sa présence sur un territoire (externalités positives)<sup>26</sup>. Plus globalement, il s'agit aussi d'explicitier l'utilité générale de l'entreprise dans son écosystème (son intérêt social), de mettre en évidence les ressorts humains, intellectuels, environnementaux, sociaux et sociétaux de l'entreprise, et de ne pas réduire le *management* à la simple observation d'indicateurs financiers.

Dans une société de la technique, induite par une philosophie postmoderne qui s'est détournée de la métaphysique pour se concentrer de manière unilatérale sur l'Homme, on valorise ceux qui maîtrisent les raisonnements et savoir-faire propres à leur art, au détriment de ceux qui articulent entre elles les différentes disciplines particulières. Pourtant seul « *l'homme de l'art qui a disposé les plans de la maison, mérite le titre de sage et d'architecte, au regard des techniciens inférieurs qui taillent les pierres, ou préparent le ciment* »<sup>27</sup>. C'est la parabole des trois maçons à qui un quidam demande ce qu'ils font : « j'empile des briques » dit le premier, « je monte un mur » dit le second, « je construis une cathédrale » dit le troisième.

### **L'éthique et la RSE comme création de valeur partagée**

Aujourd'hui, la valeur comptable qui expliquait 83% de la capitalisation boursière cumulée des entreprises du S&P 500 en 1975, n'en représente plus que 20%, et, à l'inverse, les actifs intangibles qui pesaient 17% de la valeur du S&P 500 en 1975 en représentent 80%. En conséquence, dans la droite ligne du discours de Michael Porter<sup>28</sup>, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à penser que le fait « *d'optimiser leur performance financière à court terme dans une bulle, en négligeant les besoins les plus importants du client, et en ignorant les plus larges influences qui déterminent leur réussite à long terme, est une approche dépassée de la création de valeur* ». Pour Porter, la "Création de Valeur Partagée" consiste, à contrario, à améliorer la compétitivité d'une entreprise tout en améliorant les conditions économiques et sociales des communautés au sein desquelles elles opèrent : à concilier intérêt général et intérêt propre.

Au niveau micro-économique, tout le monde s'accorde ainsi sur le fait que la valeur de l'entreprise résulte de la combinaison de six facteurs, de six types de capitaux (financier, manufacturier, humain, intellectuel, naturel et social), qui correspondent à autant de parties prenantes. Comme M. Jourdain fait de la prose sans le savoir, le patron d'un restaurant sait que pour réussir il lui faut à la fois des équipes compétentes (capital humain), des installations adaptées (capital industriel), des produits de qualité (capital naturel), de bonnes critiques (capital intellectuel), une clientèle fidèle (capital social), une rentabilité (capital financier), et qu'il n'aura pas l'un sans l'autre. L'interdépendance des capitaux et les arbitrages entre ces derniers sont un élément important de compréhension de l'entreprise, de son *business model*, et donc de sa capacité à générer de la valeur sur le long terme.

---

<sup>26</sup> concept développé par Arthur Cecil Pigou dans *The Economics of Welfare* London, Macmillan and Co, 1920.

<sup>27</sup> Thomas d'Aquin, *Somme Théologique*, Prima Pars, Question 1, Art 6, Éditions du Cerf, 1984, page 77

<sup>28</sup> *Creating Shared Value*, Harvard Business Review 2011



De même, au niveau macro-économique, ainsi que le souligne le Pape François, tout est lié, et « *la crise écologique n'est qu'une manifestation extérieure de la crise éthique, culturelle et spirituelle de la modernité* »<sup>29</sup>. Il ne faut en effet ni choisir l'humain contre la nature ni la nature contre l'humain, mais au contraire réconcilier l'humanisme et l'environnementalisme, car l'homme, comme la terre, ont des limites. Notre refus de reconnaître notre finitude, tant individuelle que collective, notre déshumanisation<sup>30</sup>, a pour conséquence la détérioration de notre environnement, dans la mesure où une croissance infinie n'est pas possible dans un monde fini. Aussi, l'éthique, à travers la société et la primauté de la vie commune<sup>31</sup>, poursuit-elle le même but que la RSE, à travers le donné que représente la nature, à savoir : tempérer les appétits individuels. Néanmoins, personne ne souhaitant se poser en arbitre de débats de société, qu'ils soient d'ordre éthique, environnemental ou social, chacun s'abstient le plus souvent d'exprimer ses convictions morales et spirituelles en public, et notamment les entreprises qui se réfugient derrière les mécanismes de marché, puisque ces derniers ont l'avantage de ne prononcer aucun jugement sur les préférences qu'ils satisfont. Mais, le monde des affaires ne peut s'exempter de considérations éthiques, car ce n'est que lorsqu'une entreprise a gagné la confiance de ses parties prenantes qu'elle peut créer de la valeur.

### **La Responsabilité Sociale et Environnementale comme « perfection de cheminement »**

Aussi, à mon sens, même si l'entreprise participe structurellement des déséquilibres économiques, environnementaux et sociaux, elle peut quand même répondre de ses actes en son nom propre et au nom de l'humanité. Elle dispose pour cela de nombreux outils, tant juridiques, qu'éthiques. Sur le plan juridique, les travaux menés en France par le Collège des Bernardins<sup>32</sup>, et aux USA par Lynn Stout<sup>33</sup> sur la valeur actionnariale, confirment le fait qu'un chef d'entreprise est l'agent, non pas des seuls actionnaires, mais de l'ensemble des parties prenantes. Ils montrent en effet que, dans la mesure où la personne morale de la société de capitaux institue un écran entre la société et ses actionnaires, écran qui porte tant sur leurs responsabilités que sur leurs pouvoirs, il est inexact d'affirmer que l'actionnaire est le propriétaire unique et absolu de l'entreprise. Cela implique de réaffirmer, en conséquence, le devoir fiduciaire (du latin *fides*, bonne foi, confiance) de tous les acteurs économiques et financiers (dirigeants, administrateurs, gestionnaires, mandataires, conseils, régulateurs, auditeurs, avocats ...) qui, en tant que « tiers de confiance », sont obligés d'agir au mieux des intérêts de leurs mandants. Ce concept familier aux pays de « *common law* » correspond à notre devoir de loyauté, car il impose en effet une obligation à toute personne à qui l'on a confié la tâche d'agir dans le meilleur intérêt d'une autre personne (mandant), et qui se trouve de facto en situation de vulnérabilité vis-à-vis de son mandataire, en raison soit de la

---

<sup>29</sup> Pape François Encyclique *Laudato Si* § 119

<sup>30</sup> l'homme, la terre et l'humilité partagent la même racine latine : *humus*.

<sup>31</sup> voir Platon dans le *Protagoras*: « Zeus, craignant donc que notre espèce ne pérît entièrement, envoya Hermès pour faire présent aux hommes de la vergogne et de la justice, afin qu'elles missent de l'ordre dans les villes, et resserrassent les liens de l'union sociale » Paris, Mille et une nuits, 2006, P 33

<sup>32</sup> P. Baudoin Roger *La Grande déformation de l'entreprise sous la pression financière*, Problèmes économiques N°3036

<sup>33</sup> Professeur de Droit des Affaires à l'Université de Cornell, et auteur de *The Shareholder Value Myth How Putting Shareholders First Harms Investors, Corporations, and the Public* Berrett-Koehler, 2012

nature personnelle de leur relation, et donc des attentes de confiance et de discrétion des parties, soit de la portée de l'autorité qui lui est accordée, et donc de la complexité des responsabilités confiées. Un manquement au devoir de loyauté traduit un conflit d'intérêts puisque le mandant est tiraillé entre son devoir d'agir dans l'intérêt du bénéficiaire et son intérêt personnel, qui peut être pécuniaire ou non pécuniaire (recherche ou maintien du pouvoir).

Sur le plan éthique, l'entreprise peut s'appuyer sur la doctrine du double effet de Thomas d'Aquin, qui pose qu'il n'est moralement acceptable de faire du mal à quelqu'un que si, celui qui fait du mal, a en vue un plus grand bien, et si le mal fait à la personne n'est pas à un moyen, mais un effet secondaire, voire temporaire, de l'action. Ainsi, sur le plan environnemental, en ce qui concerne par exemple les centrales thermiques au charbon, fortement émettrices de gaz à effet de serre, il est possible de déroger à une interdiction totale de ce type de projet si la technologie est ultra-supercritique, si le projet contribue au développement d'un pays pauvre, et si une étude économique indépendante montre d'une part qu'il n'y a pas d'alternative, et d'autre part que le projet a un impact significatif en matière de réduction de la pauvreté.

L'entreprise peut aussi faire sienne la loi de la gradualité et considérer les Idées « éthiques » produites par la raison pratique comme des idées régulatrices, c'est-à-dire des horizons de sens, à atteindre, qui orientent les actions et les décisions. « *L'homme étant un être situé dans l'histoire [qui] se construit jour après jour, par des choix nombreux et libres [...] et accomplit le bien moral en suivant les étapes d'une croissance* »<sup>34</sup>, il faut lui laisser le temps nécessaire pour mettre en place « les conditions nécessaires » à l'observance de la loi morale. Il ne s'agit pas de dire que la loi elle-même est graduelle, voire différente selon les personnes, mais de comprendre que chacun passe par des étapes progressives pour parvenir à l'appliquer. Cette gradualité a un sens pédagogique qui permet, tout en gardant les yeux fixés sur l'objectif, de mettre l'accent non plus mis sur les « obstacles » ou l'écart qui reste à combler avec la loi, mais sur « la mise en route des personnes ». Ainsi, sur le plan social, en ce qui concerne par exemple le travail des enfants, il est possible, en partant du principe du droit de l'enfant à la santé et l'éducation, de définir cinq étapes qui mèneront progressivement à son implantation effective: s'attaquer aux cas les plus urgents (le trafic d'enfants, les enfants-soldats, l'insalubrité des lieux de travail, etc.), améliorer les conditions de travail des enfants, diminuer leur temps de travail, mettre sur pied des écoles, et permettre aux enfants de passer une partie de leur temps à l'école.

Ces deux outils permettent de concilier « l'apollinien et le dionysiaque », c'est-à-dire d'avoir des principes et/ou des intentions (sans lesquels il n'y a pas d'éthique), de prendre en compte les situations particulières (afin d'adoucir la rigueur de la loi ou de l'idéal), et de considérer les conséquences, parfois perverses, des actes en question. A contrario, ils permettent d'éviter l'intégrisme, souvent associé à la loi<sup>35</sup>, l'angélisme irresponsable, qui résulte parfois d'idéaux trop élevés, le relativisme, auquel conduit souvent les accommodements raisonnables, et le cynisme inhérent au pragmatisme utilitariste (le bonheur du plus grand nombre comme fin qui justifie tous les moyens).

<sup>34</sup> Jean-Paul II Exhortation Apostolique *Familiaris consortio* Vatican, 1981, § 34

<sup>35</sup> dans le *Lys rouge* (Paris, Calmann-Lévy, 1932) Anatole France souligne non sans humour, qu'un des bienfaits de la révolution, c'est que « *la majestueuse égalité des lois, interdit au riche comme au pauvre de coucher sous les ponts, de mendier dans les rues et de voler du pain* ».

Avec la RSE, par rapport à une éthique impérative qui juge des conduites en fonction de ce qui est prescrit par des commandements, il s'agit de revenir à une éthique attractive qui juge des conduites en fonction d'un horizon de sens, d'une perfection de cheminement qui consiste à progresser et à donner, et non d'une perfection d'état qui se contente de remplir des cases et de garder. La sainteté dans le rêve que font les hommes d'un monde intègre, est généralement conçue comme une immunité par rapport au péché et au mal, sans mélange aucun. Or ainsi que le souligne Joseph Ratzinger, « dans la sainteté du Christ, ce qui choquait déjà ses contemporains, c'était l'absence totale de ce caractère raide et tranchant : le feu ne tombait pas sur les indignes, et aux zéloteurs on interdisait d'arracher l'ivraie qu'ils voyaient prospérer »<sup>36</sup>. Dans cette péripécie, Mathieu montre en effet que si le semeur refuse que l'on enlève l'ivraie, c'est qu'il ne veut pas prendre le risque de perdre le moindre pécheur. Eradiquer le mal, c'est rationnel, mais pas raisonnable, dans la mesure où il faut laisser aux pécheurs le temps de se convertir. Dieu tolérant le mal pour sauver le plus grand nombre, la véritable sainteté n'est pas le jugement, mais l'ensemble des conduites que dicte la capacité d'aimer. C'est aussi ce que soutient Nietzsche pour qui « ce qui se fait par amour se fait toujours par-delà le bien et le mal<sup>37</sup> », reprenant ainsi la formule d'Augustin d'Hippone : « Aime et fais ce que tu veux »<sup>38</sup>. On ne naît pas vertueux, on le devient via la politesse, puis l'éthique et la morale, et enfin via l'amour<sup>39</sup>. La politesse est un semblant de morale, agir poliment c'est agir comme si on était vertueux<sup>40</sup>. De même la morale est un semblant d'amour, c'est agir comme si l'on aimait. Comme la morale libère de la politesse en l'accomplissant (l'homme vertueux n'a plus à agir comme s'il l'était), l'amour<sup>41</sup> libère de la morale (celui qui aime n'a plus à agir comme s'il aimait).

La RSE est donc un approfondissement de l'éthique qu'elle renforce tant sur le plan spatial avec les concepts de Bien Commun, et de parties prenantes, que sur le plan temporel avec celui de soutenabilité de long terme. Dans un cas, la RSE en permettant la sortie de soi, évite l'écueil de l'autonomie de la volonté selon laquelle chacun peut se fixer sa propre règle, et dans l'autre, elle permet de prendre en compte l'intérêt général, comme facteur intrinsèque de la vie bonne et de la création de valeur, et transforme les acteurs économiques en « tiers de confiance ». Elle vise à substituer du sens à la simple rationalité instrumentale.

<sup>36</sup> Joseph Ratzinger *La Foi Chrétienne hier et aujourd'hui* Paris, Cerf, 2013 ? P 246

<sup>37</sup> Friedrich Nietzsche *Par-delà le Bien et le Mal* Paris, GF Flammarion, 2008, chapitre IV maxime n° 153, P 573

<sup>38</sup> Augustin d'Hippone *Dix traités sur l'épître de Saint-Jean aux Parthes (In Epistolam Ioannis ad Parthos Tractatus Decem)* » (trad. M. Peronne), traité 7, §. 8, dans *Œuvres complètes de Saint Augustin, évêque d'Hippone*, éd. Louis Vivès, 1869, t. 10, p. 531-532

<sup>39</sup> voir André Comte-Sponville *Petit traité des grandes vertus*

<sup>40</sup> voir Immanuel Kant *Anthropologie au point de vue pragmatique*, § 14 « Les hommes en général sont d'autant plus comédiens qu'ils sont plus civilisés; Par le fait que les hommes jouent ces rôles, les vertus dont ils ne prennent que l'apparence concertée, s'éveillent peu à peu et passent dans leur manière ». Paris, Vrin 2008, P 110

<sup>41</sup> au sens agapique du terme, ce que Jérôme de Stridon a rendu en latin par le verbe *diligere* (et non *amare*) pour montrer que cette affection est fondée sur le choix et la réflexion, et qu'il s'agit donc d'une estime, d'une appréciation, et non d'un amour de concupiscence. Ainsi, au verset 44 du chapitre 5 de son évangile, l'apôtre Matthieu rapporte les paroles suivantes : « ἀγαπάτε τοὺς ἐχθροὺς ὑμῶν », traduites en latin par « diligite inimicos vestros », ce qui signifie « estimez vos adversaires » et non « aimez vos ennemis ».