

Rencontres Internationales de la RSO

Casablanca, 24/11/2015

Intervention de Gérard SCHOUN, Président de Destination 26000, associé fondateur de RSE France et Compta Durable

Management et éthique

Bonjour à tous et à toutes

Votre présence ici aujourd'hui témoigne de votre conviction que la question d'un management éthique n'est pas théorique mais engage une réflexion sur les finalités de l'entreprise et sur la responsabilité des individus qui y travaillent.

En réalité, l'éthique a toujours été associée au monde des affaires, qu'elle lui fournisse un cadre nécessaire à son déploiement ou, comme aujourd'hui, un miroir nécessaire à sa refondation.

Je n'ai pas la prétention de traiter la question en quelques minutes sous toutes ses multiples facettes. Je me contenterai donc d'apporter un éclairage sur quatre aspects en rapport avec la notion de management responsable :

- Qu'apporte l'éthique au monde des affaires ? L'éthique s'oppose-t-elle au profit ?
- Quel lien entretient l'éthique avec la morale ? La source du comportement éthique est-elle liée à l'individu ou provient-elle d'une aspiration collective ?
- La religion est-elle un facteur de développement durable ?
- Comment lier éthique, crise, responsabilité, maîtrise des risques, reporting, et création de valeur ?

Ethique et monde des affaires

« Les affaires sont les affaires ». L'affirmation semble exclure toute préoccupation éthique. Elle dit en creux que les affaires relèveraient d'un monde dur et concurrentiel où seuls les plus naïfs consentiraient à s'embarrasser de principes inspirés par une morale. Mais ce raisonnement ne tient pas car l'éthique est, et ce depuis toujours, consubstantielle au développement d'une économie marchande.

Le marchand qui manque à sa parole déroge à la règle implicite postulée par une éthique des échanges. La sanction n'est certes pas une sanction pénale, mais elle n'existe pas moins sous la forme d'une exclusion totale ou partielle, définitive ou temporaire, du circuit des échanges. Il est tout simplement mis hors jeu pour avoir refusé d'appliquer les règles du jeu.

Depuis quelques années émergent de la société des attentes, des valeurs que l'entreprise ne peut occulter sous peine de se retrouver sous les feux des projecteurs braqués par les médias ou les groupes de pression. Elles interrogent l'entreprise sur ses responsabilités humaines, sociales, sociétales, environnementales. La difficulté pour les dirigeants est d'évaluer la criticité du risque sachant que les attentes évoluent et que le droit semble toujours avoir un temps de retard.

C'est un fait, le meilleur système législatif ou réglementaire ne pourra jamais exonérer les individus d'assumer une responsabilité qui dépasse la connaissance du cadre juridique. L'éthique et la morale des affaires constituent un cadre plus favorable et plus sûr, a fortiori si elles pénètrent vraiment les entreprises, les entreprises, du dirigeant au collaborateur et font partie intégrante de leur culture, d'aucuns diraient de leur ADN.

Ethique, morale, et profit

Les termes de morale et d'éthique sont souvent confondus, l'éthique pouvant être considérée comme une morale en action.

Les jugements moraux varient dans le temps et l'espace « Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà » Est-ce à dire que tout se vaut ? Si rien n'est vrai, on peut penser n'importe quoi. La responsabilité reconnaît au contraire une certaine universalité des valeurs humaines fondamentales donnant lieu à des règles acceptées par tous. Mais sur quoi fonder ce corpus d'obligations et d'interdits ?

Pour Kant, l'impératif moral ne peut pas être conditionnel (ne vole pas si tu ne veux pas aller en prison). Il doit être catégorique, c'est à dire sans condition et conforme à la raison. Or le premier principe de la raison est d'éviter la contradiction. D'où la première maxime de l'impératif catégorique kantien « agis toujours de telle sorte que la maxime de ton action puisse être érigée en règle universelle ». Le respect de la raison s'étend au respect de l'être raisonnable. D'où la seconde maxime « agis toujours de telle sorte que tu traites l'humanité en toi en toi et chez les autres comme une fin et jamais comme un moyen ». La troisième souligne l'autonomie de l'individu et la recherche de l'harmonie : « agis de telle sorte que tu considères ta volonté raisonnable comme instituant une législation universelle ».

Pour Kant, le contenu matériel de l'acte n'est pas ce qui détermine le jugement moral, seule compte l'intention morale. Mais peu d'hommes d'action seront enclins à accepter le principe d'une morale seulement soucieuse de la pureté des consciences et indifférente à la matérialité des œuvres. La morale de Kant est trop éloignée de la vraie vie. Péguy le remarquait fort justement quand il écrivait : « Kant a les mains pures mais il n'a pas de mains ».

On dit « faire la morale » mais on ne dit pas « faire l'éthique ». La morale commande, l'éthique recommande. L'éthique introduit l'idée de valeur de nos actes. Ce monde des valeurs est un monde fragile, toujours menacé par la réalité. D'où une question légitime : qui est le mieux à même de forger ce capital de valeurs, cette éthique, l'individu ou un collectif tel que l'entreprise ?

Aucun doute sur ce sujet chez André Comte-Sponville pour qui la notion d'éthique d'entreprise est un « bobard ». Son raisonnement est le suivant. Le capitalisme n'est pas moral. Il ne fonctionne pas à la vertu et au désintéressement mais à l'intérêt personnel, à l'égoïsme, qui est la principale force motrice de l'être humain. Il n'est pas non plus immoral car chercher son intérêt n'est pas une faute. Il est donc amoral. Pour autant, il n'en déduit pas qu'elle n'a pas sa place dans l'entreprise. Elle a au contraire, selon lui, toute sa place : celle des individus qui y travaillent, et spécialement, qui la dirigent. Le raisonnement débouche sur une conclusion. Nous ne sommes pas le capitalisme, nous sommes des individus. C'est précisément parce que le capitalisme n'a pas de morale que nous avons besoin d'en avoir une.

Pourtant, si la morale est individuelle, l'éthique, telle que nous l'avons défini, un corpus de valeurs, peut parfaitement se conjuguer aussi sur un mode collectif. Le plus grand danger pour la morale ne vient pas de l'égoïsme conscient des individus mais de l'égoïsme collectif sanctionné par les instructions et les codes et qui constitue notre atmosphère morale. Pourquoi alors une collectivité, une « entité morale », telle qu'une entreprise, dotée de valeurs saines, ne pourrait-elle pas contribuer à faire émerger une conscience?

Elle doit d'autant plus le faire que la suspicion règne. « Nul ne peut servir à la fois Dieu et Mammon ». Le message biblique est clair, il faut choisir entre la voie du bien et la voie du gain. Du coup, l'entreprise rentable se voit accusée, au nom de l'éthique, d'être guidée par la poursuite impure du profit.

En réalité, l'excellence sociétale des meilleures firmes réside dans l'entrepreneuriat créatif, qui leur permet de servir à la fois les causes éthiques et le profit, moteur de confiance et d'emploi.

Il faut interpréter le message biblique dans son contexte historique, à savoir celui de sociétés anciennes où les années se suivent sans progrès économique. Dans un jeu à somme nulle, l'existence d'un gagnant ne peut se concevoir sans pertes et souffrances réciproques.

Le désir de richesse des uns passe nécessairement par des manipulations, des malversations, des tromperies ou des violences qui appauvrissent les autres. La condamnation est justifiée.

Mais dans un monde en développement, le profit loyal n'est pris à personne, il résulte d'un processus créatif qui crée de la richesse en produisant plus avec moins, il est une sorte de dividende du progrès.

Le débat sur éthique et profit est loin d'être tranché. L'opinion médusée constate que dans la décennie passée (et peut-être bien avant), les fous ont pris le contrôle de l'asile, de vastes profits virtuels ont été engrangés par une finance internationale bien éloignée d'un marché concurrentiel loyal, protégée par le principe du « too big to fail » et par ce que les juristes appellent « l'aléa moral ». On ne saurait mieux dire.

Développement durable et religion

Constat troublant : les seules communautés qui puissent réellement prétendre avoir atteint le stade d'un développement durable sont en fait les grands mouvements religieux, à savoir le Christianisme, le Judaïsme, l'Indouisme, le Confucianisme, le Taoïsme, le Bouddhisme et l'Islam, qui regroupent plus de 75 % de la population mondiale.

Elles partagent un certain nombre de caractéristiques dans la façon dont elles ont unifié et inspiré de très larges communautés et tirent leur légitimité du fait qu'elles répondent à des besoins essentiels et universels chez tous les êtres humains.

Le premier besoin universel est un besoin d'ordre qui donne un sens à nos efforts individuels, confirme que ce que nous faisons est bien, et laisse entrevoir une récompense pour ces efforts.

Le second besoin universel est lié à notre désir d'échapper à notre ego. Les grandes religions prennent le contre-pied de la tendance des sociétés occidentales à privilégier la compétition solitaire, la personnalisation extrême, le culte du moi.

Le sentiment de sécurité que confère le temps ritualisé définit un troisième besoin. Ainsi, la vie familiale est rythmée par le rituel des fêtes, Noël, Pâques ou Ramadan. L'aspect cyclique des événements donne à la vie un caractère prévisible sur lequel nous pouvons exercer un certain contrôle.

Autre aspiration : savoir d'où nous venons. La continuité est la pierre angulaire de notre besoin d'ordre. Nous aimons considérer qu'il y a une origine qui peut expliquer notre présent.

Le cinquième besoin se traduit par le sentiment qu'il y a un avenir meilleur pour lequel nous pouvons/devons nous battre, et que nos efforts seront récompensés. L'absence de perspectives de développement est à la fois anxigène et débilitant. Les grandes religions rejettent la passivité, le fatalisme et la résignation, précisément les trois facteurs les plus corrosifs en matière de productivité dans les entreprises. Elles proposent la rédemption, la foi en une vie meilleure et plus joyeuse, une vision enthousiaste, positive, optimiste de l'avenir.

Nous avons également un besoin viscéral de poser des questions, de satisfaire notre curiosité. Le processus de questionnement est cathartique et donne le sentiment que, bien que difficile à discerner, il y a une raison agissante dans le monde.

Enfin, toutes les religions savent répondre à notre puissant besoin de mystère, de croire à des forces qui sont partiellement inaccessibles à notre compréhension. Si le monde était

totallement intelligible, il n'y aurait guère de place pour la rédemption. Ce qui est connu est conquis. Ce qui a été conquis est moins valorisé. Dans les entreprises, le mystère crée le goodwill. Les entreprises ont une valeur marchande souvent plusieurs fois supérieure à leur valeur comptable. Cet écart reflète la valeur des actifs intangibles que la comptabilité classique ne sait pas évaluer : les marques, la recherche, les réseaux, les alliances, la notoriété, le savoir-faire collectif, l'éthique.

Une entreprise ne crée pas que des biens, elle génère aussi des liens, elle relie. L'étymologie est éclairante : re-ligio c'est d'abord relier. Les dirigeants doivent-ils pour autant oublier les fondamentaux de la finance pour se consacrer à des études théologiques ? Ce serait trop demander. Mais introduire un peu de spiritualité dans le management a un sens dans une logique de développement durable.

Ethique, crise, responsabilité, risques, reporting, et création de valeur

Nous ne vivons pas une crise mais des crises de nature et de criticité différentes, notamment une crise financière, une crise sociale et une crise environnementale. Le fil qui relie toutes ces crises, c'est la crise de la valeur, la valeur de la planète, la valeur de la vie humaine, risquant d'être emportée par les fausses valeurs de l'appropriation et de l'accumulation »

Cette crise interroge notre responsabilité. La responsabilité est l'obligation de répondre de quelque chose devant une autorité, sociale (le tribunal de commerce par exemple) ou morale (le tribunal de ma conscience).

Etre responsable, exercer sa responsabilité, c'est évaluer et maîtriser les écarts entre la règle et les actes et accepter d'en

rendre compte, d'en être comptable, ce que traduit bien la notion anglaise de « accountability ».

Certains dirigeants, notamment dans les PME, sont encore mal à l'aise avec cette obligation de reddition. Comme Saint François de Sales, ils pensent que « le bruit ne fait pas de bien, le bien ne fait pas de bruit ». Ils ont tort car ne pas communiquer renforcent les risques.

Ces risques (réputation, cohésion, efficience, juridiques, marchés, transparence...) ont la particularité d'être « orphelins », comme l'observe fort justement Fouad Benseddik, de Vigeo. Rares sont les directions de la réputation, les départements de l'efficience ou les services de la transparence. La gestion de ces risques systémiques, non transférables, peu ou non assurables, peu ou non provisionnables, est dévolue à la fonction dirigeante.

C'est par le biais de la prise en compte des risques que la responsabilité dépasse le cadre éthique pour occuper le champ de la création de valeur immatérielle. Quand on sait qu'en moyenne plus des 2/3 de la valeur (actionnariale) des entreprises est immatérielle, on voit toute l'importance de relier une démarche de responsabilité aux fondamentaux de l'analyse financière classique. On comprend aussi qu'une telle démarche ne saurait être un acte de pure philanthropie, déconnecté d'une des principales finalités de l'entreprise : réaliser des profits et rémunérer ses actionnaires. J'ai eu l'occasion de travailler avec de grands acteurs de l'asset management et du private equity : ils en étaient parfaitement conscients.

Ce n'est donc pas un hasard si beaucoup de financiers sont aujourd'hui demandeurs d'un reporting intégré qui montre comment le business modèle de l'entreprise prend en compte

les risques de RSE et lui permet de créer de la valeur à court, moyen et long terme. Ce reporting est d'autant plus crédible qu'il est vérifié par un Organisme Tiers Indépendant (en France ces OTI, tels que RSE France ou Compta Durable, doivent être accrédités par le COFRAC).

Au sens étymologique, valeur signifie force de vie. Est valeur ce qui renforce la vie, chez l'homme ou dans la nature (dont l'homme est un élément). Inversement, il y a destruction de valeur chaque fois qu'il y a destruction de force de vie. A l'aune de cette règle simple, beaucoup de pratiques managériales modernes seraient démonétisées et une comptabilité non durable, ne tenant pas compte des nuisances, stress ou pollution, semblerait déboussolée.

Seuls les êtres humains s'interrogent sur l'éthique. L'humain n'est pas une ressource, mais un capital dont il faut maintenir la richesse et le faire grandir en humanité. Lorsqu'on aura compris que l'humain est capital, on ne parlera plus de capital humain.