

PAR ALEXANDRE DIAA ZÉNIÉ (68)



consultant international
en innovation
et développement
responsable

Éthique et développement en période trouble

Dans une période difficile où les repères s'estompent, les parties prenantes manifestent des exigences éthiques plus fortes. En y répondant et en anticipant les attentes à venir, l'entreprise peut saisir de véritables opportunités de développement stratégique.

Le vent de la mondialisation souffle de plus en plus fort. D'autres vents, parfois contraires, se lèvent aussi : crise financière internationale, crise alimentaire, famine et explosions de violence dans les pays les plus fragiles. Certains pensent, à l'instar de M. Friedman, que l'entreprise n'a rien à voir avec ce qui arrive, car elle a pour seule mission de servir ses actionnaires, le marché permettant de résorber naturellement les déséquilibres. Pourtant des dérives apparaissent, mettant en cause la responsabilité de certains opérateurs (voir encadré).

Les limites des outils

Les approches classiques qui considèrent la nature comme un stock infini et les déchets comme des externalités sans coût ne permettent plus de fonder une gestion rationnelle de l'entreprise. Elles ne prennent pas non plus en compte la conscience grandissante des valeurs « éthiques » chez les parties prenantes : le client (Amartya Sen – prix Nobel en économie – a pourtant défendu une conception du consommateur qui inclut des valeurs morales dans ses préférences de choix depuis les années soixante-dix), la société civile en général et certaines ONG en particulier, mais aussi le personnel employé et les candidats potentiels à un emploi, et même les investisseurs.

Des outils de management plus récents comme la maîtrise des risques ont aussi montré leurs limites, par exemple dans le monde financier

Des dérives inquiétantes

Falsification des comptes, même par de très grandes sociétés (Enron, Nortel, Computer Associates, Worldcom, Vivendi, Parmalat qui, pour certaines, ont purement et simplement disparu depuis), pollutions majeures par des substances très toxiques (Metaleurop en France, Bhopal en Inde avec 30 000 morts), spéculation financière sur des produits alimentaires (interdite par l'Inde sur son territoire à partir de mai 2008 pour quatre produits), pratiques abusives des fournisseurs de grandes entreprises comme Nike en Indonésie dans les années quatre-vingt-dix, qui ont conduit au boycottage de ses produits.

avec la récente crise des *subprimes*, qui s'est produite malgré l'existence d'une multitude d'agences de notation financière et la mise en place des nouvelles règles prudentielles. Enfin, l'évolution réglementaire met de plus en plus en cause la responsabilité du management. C'est le cas de la loi Sarbanes Oxley en 2002 aux USA et de plusieurs autres lois qui se mettent en place en Europe et dans le monde. Pour affronter les « tourbillons » dans lesquels ils sont pris, les opérateurs et leur management sont à la recherche de voies de développement plus adaptées, capables de minimiser l'impact des dérives éthiques et de mieux tenir compte des intérêts du plus grand nombre des parties prenantes.

Le développement éthique, nouvelle voie de croissance

C'est une croissance plus sereine basée sur l'éthique, dans laquelle certaines entreprises se sont déjà engagées.

Citons à titre d'exemple Danone avec ses *communities*, pour la responsabilité sociale, General Electric avec « Ecomagination » pour l'environnement, et les sociétés qui signent le « Pacte mondial » proposé par les Nations



Des actions « éthiques »

- Réduire la production de déchets ou l'émission de produits polluants ;
- limiter la consommation d'énergie d'origine fossile, d'eau et de matières premières qui se raréfient ;
- respecter l'environnement et préserver la biodiversité ;
- collaborer avec les communautés locales et engager des projets dans des zones en difficulté des pays pauvres ;
- mieux intégrer des catégories de population en sous-emploi ou en difficulté, comme les jeunes et les seniors ;
- développer et mettre en place des mesures anticorruption comprenant, par exemple, des systèmes d'alerte ;
- signer et mettre en application des chartes éthiques, en tenant compte du rôle que peuvent y jouer les « anciens » ;
- se projeter dans le futur, pour anticiper les réglementations et normes en préparation, tant au niveau national qu'européen et international ;
- encourager la créativité par un meilleur partage des responsabilités afin de faire émerger de nouvelles idées.

unies, avec ses dix principes (droits de l'homme, droits du travail, environnement et lutte contre la corruption), et le mettent en application.

À ceux pour qui le développement éthique est un oxymore, il suffit de rappeler qu'avant même de développer la théorie du « miracle de l'économie de marché », Adam Smith avait formulé une théorie des « sentiments moraux ». Plus récemment, mais dans le même ordre d'idées, Christian de Duve, prix Nobel de médecine, considère que « l'éthique est un produit de la sélection naturelle, qui aurait retenu des comportements sociaux favorables au succès évolutif des groupes ».

Il faut préciser que l'éthique en question ici est l'éthique de la responsabilité, qui tient compte des conséquences possibles des décisions du management sur les différentes parties prenantes et l'environnement, tout en maintenant comme objectif premier la création de richesses par l'entreprise, sans laquelle il n'y a ni croissance, ni création d'emplois. Une entreprise qui ne crée pas de richesses est d'ailleurs purement et simplement condamnée à disparaître.

En pratique, le développement éthique conduit l'entreprise à mener des actions ciblées

Au moment de démarrer de telles actions ou de mettre en place des plans de développement « responsables », l'entreprise est souvent hésitante. D'une part, l'adéquation par rapport à sa stratégie et les perspectives de rentabilité n'apparaissent pas clairement. D'autre part, l'offre des prestataires dans ces nouveaux développements est quelque peu « confuse ». Il y a des intervenants de toutes sortes, avec des propositions qui se recouvrent et qu'il n'est pas facile de différencier : celles des écoles et des universités avec des prestations opérationnelles, mais aussi de grandes ONG qui offrent leurs services et attribuent un label, de petites ONG avec des expertises pointues, des sociétés de communication, des sociétés d'audit et de contrôle, des organisations professionnelles.


Une source d'innovation et d'opportunités

Pourtant, ces actions de développement éthiques et responsables, qui représentent une

source d'innovation et d'opportunités, devraient être abordées de manière globale.

Dans un article de la *Harvard Business Review*, Michael E. Porter, auteur du *best-seller* sur les avantages compétitifs, souligne aussi le fait que ce type d'actions confère une nouvelle forme d'avantages compétitifs.

Afin d'assurer le maximum d'efficacité à cette démarche, quelques points méritent une attention particulière : identifier les projets cohérents avec la stratégie de l'entreprise, pour permettre d'accéder à de réelles sources de croissance ; mener une étude prospective sur l'évolution des parties prenantes : le client et ses préférences, l'actionnaire et ses arbitrages, le personnel et ses relations au travail, l'entreprise et son image, les investisseurs et leur évolution ; bien préparer l'étude de faisabilité, l'évaluation de la rentabilité, la recherche de financements tout en mobilisant les moyens pour assurer la pérennité de la démarche ; consacrer les ressources nécessaires au pilotage des projets en liaison avec les parties prenantes ; rechercher des alliances avec des partenaires potentiels (entreprises, ONG, milieu associatif, fournisseurs expérimentés) ; obtenir des informations sur les meilleures pratiques en la matière ; et enfin, mettre en œuvre des méthodes, des outils de suivi et de formation, qui favorisent le dialogue au sein des équipes. n



Adam Smith
avait formulé
une théorie des
sentiments
moraux