

Management éthique et responsable des entreprises

* * *

Comment le manager peut-il apporter une dimension éthique à son travail, pour assumer la responsabilité de ses choix, et agir en accord avec ses valeurs ? Telle est la question à laquelle nous nous sommes attaqués. Il s'agit donc de poser le cadre du sujet, de définir les termes, avant d'être force d'analyse sur la situation actuelle, et de proposition pour les années à venir, et ce sur deux plans : les conséquences internes du management, et la responsabilité externe de l'entreprise. Cela pour déterminer ce qu'est un management éthique et responsable.

* * *

Sommaire

Introduction0	2
I- Etablissement du cadre du sujet.....	2
I-1) Définition des termes du sujet	3
I-2) Emergence et théorisation du management éthique et responsable.....	5
I-3) Rio 1992, un tournant	5
II- Le management des entreprises aujourd'hui	6
II-1) Impact au sein de l'entreprise.....	6
II-2) Impact du monde extérieur à l'entreprise – environnement, économique, social.....	8
III- Faire changer le management des entreprises de façon plus éthique.....	11
III-1) Intervenir au sein même des entreprises	11
III-2) L'impact sociétal des entreprises de demain	12
Annexe : Foxconn, « l'usine à suicide » chinoise	15
Notes personnelles :	17

Introduction

En Juillet prochain seront réunis de nouveau à Rio des acteurs du monde entier, de tous les secteurs, des Etats, des collectivités locales, des entreprises et des associations autour des mêmes sujets qu'il y a 20 ans : la lutte contre le changement climatique, la gestion des ressources minières, pétrolières et hydrauliques, la préservation de l'environnement, le développement de l'économie sociale et environnementale, l'évolution du mode de vie, de consommation, et d'urbanisation des populations. Sur toutes ces questions, les entreprises ont, tout comme les collectivités, un rôle important si ce n'est primordial à jouer. En effet, ce sont elles qui, par leurs activités, participent à dessiner notre paysage économique, environnemental et social. L'enjeu de concerner les entreprises par ces sujets en les invitant à s'inscrire dans une démarche éthique et responsable est donc un enjeu majeur pour affronter les défis de ce début de siècle.

Cet enjeu avait été déjà au cœur des réflexions du premier sommet de la Terre, à Rio en 1992, cette conférence avait en effet abouti à la création du système d'Agenda 21, qui invite les entreprises à se fixer des objectifs de développement durable et sociétal, dans le cadre d'un management éthique et responsable. 20 ans plus tard, il est légitime de se demander si ce programme a tenu ses promesses, s'il a porté ses fruits. L'objectif sera donc ici de déterminer comment les entreprises ont avancé sur cette question du management éthique et responsable, et le chemin qui leur reste à faire. Après avoir défini les termes et établi clairement les contours du sujet, nous établirons l'histoire du management éthique et responsable en entreprise, avant de nous attaquer à la situation à ce jour et aux pistes de développement exploitable pour les années à venir, aussi bien sur l'impact interne qu'externe des décisions managériales.

I- Etablissement du cadre du sujet

Sur un sujet aussi vaste que celui-ci, il est indispensable de commencer par fixer les termes du sujet, et le cadre dans lequel la réflexion a été portée. Nous avons souhaité travailler davantage sur l'avenir que sur le passé, et nous projeter dans les évolutions possibles du management éthique et responsable. Il est néanmoins nécessaire de poser les bases du travail sur une définition claire des enjeux du sujet, et sur un historique de l'évolution de ces problématiques sur ces dernières années. C'est ce que nous nous efforcerons de faire dans cette première partie.

I-1) Définition des termes du sujet

Les différents termes en lien avec ce sujet (morale, éthique, management, responsabilité), ne sont pas toujours faciles manipuler, et il serait dommage qu'une utilisation hasardeuse de ce vocabulaire compromette la réflexion. Pour préparer le terrain, les travaux de Laurent Ledoux sur le management responsable nous ont été d'une grande utilité.

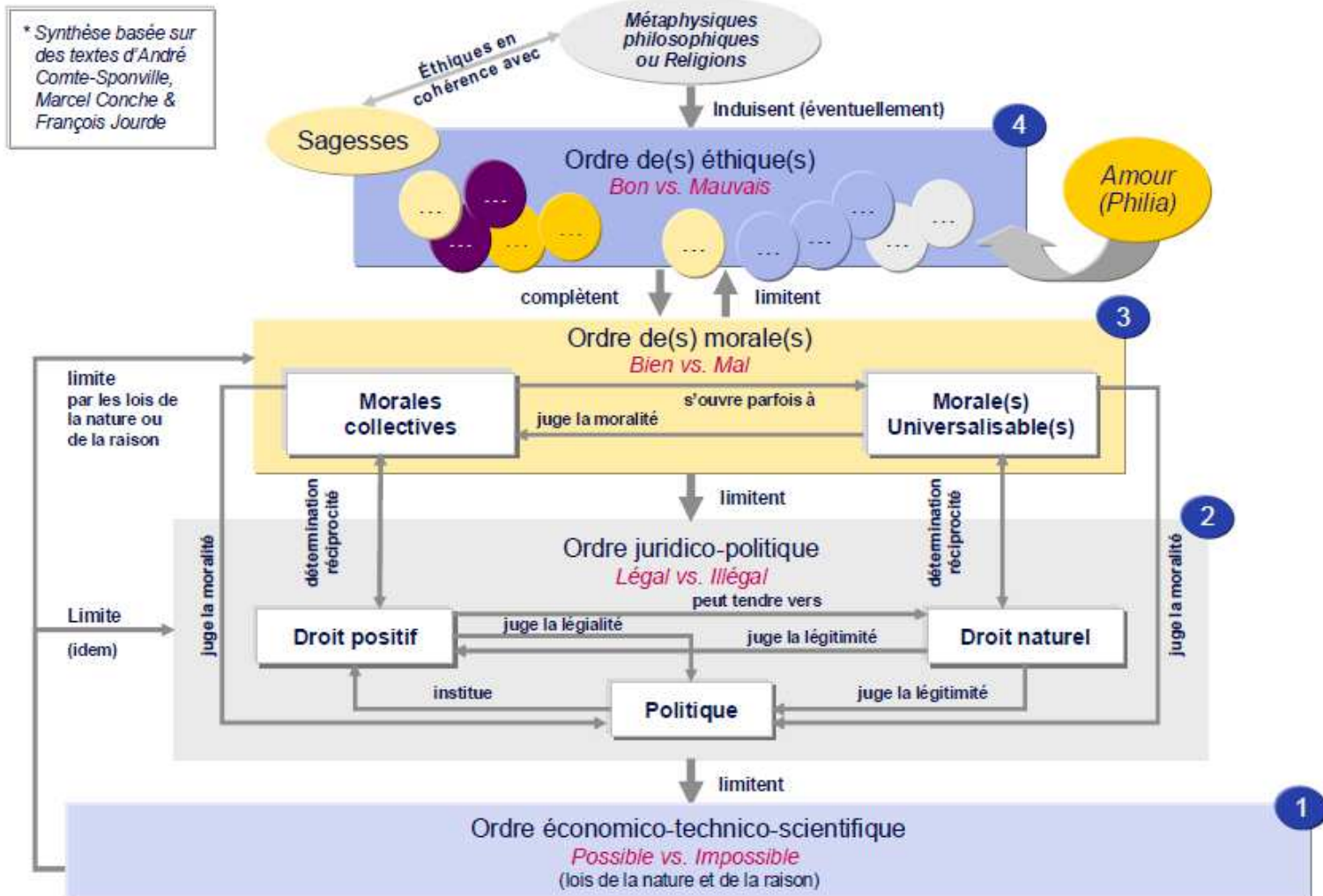
Qu'est-ce que l'éthique ? Cette notion est née chez les philosophes de la Grèce antique, et évolue encore aujourd'hui. Sa définition se base sur la notion de morale qu'il nous faudra donc commencer par éclairer.

Morale : Une morale est un ensemble de devoirs, d'impératifs (des commandements et des interdictions) qu'une société ou qu'une communauté se donne et qui enjoint ses membres de conformer leur conduite, « librement » et de façon « désintéressée », à certaines valeurs, permettant de distinguer ce qui est le bien (ce qu'on doit faire) ou le mal (ce qu'on ne doit pas faire).

On distingue dans les courants philosophiques deux conceptions de la morale : une conception objectiviste qui avance que la morale est un ensemble de règles émanant de la nature et indépendantes de l'homme et de son environnement, et une conception subjectiviste plus moderne où les valeurs sont relatives, et dépendantes du groupe dans lequel le sujet évolue. On remarquera que la définition que l'on a choisie ici se rapproche davantage de la conception subjectiviste puisqu'on parle d'une morale et pas de la morale en tant qu'objet universalisable. La morale participe donc, avec la loi, la religion, la politique, à fixer un certain cadre dans lequel les entités physiques et morales sont supposées évoluer. Mais ni la loi, ni la politique, ni la religion n'intègrent la dimension individuelle et personnelle qu'un individu donne à ses actions. Si elles permettent de donner le cadre, elles ne fixent pas d'orientation : libre à chacun d'œuvrer pour ce en quoi il croit. C'est là tout le sens du mot éthique.

Ethique : Une éthique est la doctrine d'un art particulier de choisir de vivre en accord avec des valeurs personnelles et des moyens d'accès à cette fin.

Qu'en est-il du management et de la responsabilité ?



Management Responsable : Questions éthiques Laurent Ledoux

Basons-nous sur ce schéma qui illustre les rapports entre les différents ordres, pour nous demander comment se situe l'entreprise. Le monde capitaliste de l'entreprise est un environnement qui donne une place majeure à l'ordre économique : les entreprises ont pour principale si ce n'est unique raison d'exister de dégager un maximum de profit. Ce déséquilibre entre les ordres peut être dangereux, et la loi n'est pas toujours capable de fixer des limites ce déséquilibre. C'est pourquoi il est indispensable de faire rentrer les dimensions morales et éthiques dans le monde de l'entreprise. Quelque part, il n'y a pas de morale de l'entreprise donc il faut qu'il y ait une morale dans l'entreprise. Fixer des règles éthiques et morales au sein d'une entreprise, voilà qui peut relever des compétences du dirigeant. Qui mieux que lui peut donner une orientation, une vision à l'entreprise pour qu'elle dépasse son impératif de rentabilité économique pour évoluer vers une dimension de responsabilité sociale et écologique ?

Ainsi émerge la notion de responsabilité. La responsabilité a elle aussi plusieurs niveaux, elle peut être juridique bien sûr, mais aussi sociétale. La responsabilité du

dirigeant, c'est d'évaluer les conséquences de ses choix et de ses actions, et de les assumer devant la loi, devant ses employés et devant la société. Pour pouvoir assumer ces choix, il faut qu'ils soient en accord avec l'éthique du dirigeant. Et c'est ainsi qu'éthique et responsabilité sont très étroitement liés : c'est dans la perspective d'être responsable de ses actions qu'il faut toujours s'interroger sur leur concordance avec sa propre éthique, mais c'est aussi un choix éthique que d'accepter d'être confronté sans condition à la responsabilité de ses choix.

I-2) Emergence et théorisation du management éthique et responsable

Dès le 19ème siècle, il émerge le besoin de faire de l'entreprise autre chose qu'une machine uniquement inscrite dans l'ordre économique évoqué ci-dessus. Les entreprises apprennent à dégager des visions sociétales sur lesquelles elles vont établir leurs stratégies d'action et de communication. Le développement du concept de Responsabilité Sociale de l'Entreprise, a notamment beaucoup évolué au cours des deux derniers siècles, de façon peu continue. Les après-guerres du 20 ème siècle ont été notamment très propices au développement de ces concepts.

A l'issue de la 1ère Guerre Mondiale naissent les premières initiatives concrètes d'une nouvelle forme de management. L'expérience d'Elton Mayo, chercheur en Sciences Sociales, est à ce sujet intéressante. De 1927 à 1932, il se livre en effet au sein de la Western Electric de Chicago à une expérience grandeur nature. Il crée un groupe autonome de femmes ouvrières : une autorité effacée, un partage des responsabilités, une certaine marge de manœuvre et une souplesse des horaires sont les règles du jeu. Le résultat est surprenant : le moral des employées grimpe en flèche, accompagné par les chiffres de productivité. Cette expérience, très probante, ouvre alors la voie à un nouveau courant de pensée, et une théorisation des modes alternatifs de management (Mac Gregor, Kurt Lewin, Maslow...)

La sortie de la 2nde Guerre Mondiale sera également une opportunité pour le développement de l'éthique et de la responsabilité au sein de l'entreprise. Bowen écrit en 1953 Social Responsibilities of the Businessman et donne ainsi un nom à ce concept émergent : Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Cette ouvrage joue alors le rôle de catalyseur, qui a fait foisonner les réflexions sur ce sujet pendant plusieurs décennies, jusqu'à Rio, 1992.

I-3) Rio 1992, un tournant

Lors du sommet de la terre à Rio en 1992, de nombreuses questions sur l'environnement et le développement ont été abordées, fixant ainsi les priorités mondiales en termes de changement climatique, de protection des ressources naturelles, etc. Lors de

cette réunion au plus haut niveau qui a réuni plus d'une centaine de chefs d'état, un plan d'action a été adopté par la majorité : l'agenda 21. L'agenda 21 est un programme qui comprend 40 chapitres et environ 2500 recommandations dans de nombreux domaines en rapport avec le développement durable. Il met en avant le fait qu'une gestion éthique et responsable du monde est nécessaire et qu'elle doit se faire en coopération avec tous les pays. La portée de l'agenda 21 n'est pas seulement mondiale, elle s'insère même au sein des pays, au niveau national. En effet, grâce à cette initiative, de nombreux agendas 21 ont vu le jour dans les collectivités territoriales (plus d'une soixantaine en France) et surtout dans les entreprises. Ce point est très intéressant car plusieurs entreprises choisissent de mettre en place un agenda 21 afin de répondre à la question incontournable du développement durable. La responsabilité des entreprises face à toutes les parties prenantes est alors acceptée et des actions sont mises en place afin d'améliorer les impacts sur les acteurs en jeu. Les enjeux sociétaux sont immenses, la responsabilisation volontaire des entreprises est une bonne avancée en matière de management éthique et responsable. Chaque chef d'entreprise est maintenant confronté à ces questions d'éthique et de responsabilité avec une vision nouvelle et naissante, inspirée par le mouvement actuel de prise en compte du développement durable. Il doit prendre des décisions en gardant en tête tous les éventuels impacts environnementaux, économiques et sociétaux. Ces décisions peuvent à la fois toucher l'intérieur de l'entreprise à savoir les façons de manager, de gérer les ressources humaines; mais aussi l'extérieur de l'entreprise et par là, de toutes les personnes concernées par les actions effectuées par celle-ci.

II- Le management des entreprises aujourd'hui

II-1) Impact au sein de l'entreprise

De nos jours, il est clair que l'impact d'un management éthique à l'extérieur de l'entreprise est plus populaire que l'impact au sein de l'entreprise notamment avec le contexte actuel de développement durable. Cependant, il ne faut pas oublier qu'un bon management éthique au sein d'une entreprise est très important, car c'est en quelque sorte une manière d'assurer le bien-être des employés, ce qui indirectement influe sur la productivité de l'entreprise.

Le concept de management éthique au sein d'une entreprise peut sembler vague, et il l'est, donc afin de ne pas énoncer de généralités sans consistance, nous allons nous pencher sur quelques exemples, qui illustreront les travers des entreprises d'aujourd'hui en termes d'éthique. Il est intéressant de se baser sur des exemples multiculturels. Pour cela, vous trouverez en annexe l'exemple d'une entreprise chinoise, qui a du faire face à de véritables choix de management éthique.

Tout d'abord, intéressons-nous au stress, à la pression présente au sein des entreprises. C'est quelque chose surtout éprouvé par les cadres : ils ont des contraintes de toute sorte (temps, ressources, budget,...), et parfois ces contraintes sont trop importantes, ceci entraînant une très grosse pression, et pouvant mener à ce que l'on appelle le burn out du cadre : les nerfs craquent. A plus long terme, il peut même y avoir suicide de l'employé.

Ce phénomène peut sembler rare car on n'en parle pas beaucoup, à moins qu'il n'y ait cas de suicide (c'est en effet le sujet du scandale qui a eu lieu il y a peu de temps chez une très grande entreprise des télécoms que vous connaissez sûrement. Mais la vérité est que cette pression est de plus en plus présente, comme le disent les chiffres : selon un sondage Express, 30% des cadres interrogés estiment qu'ils sont soumis à une forte pression de la part de leurs supérieurs, et parmi eux 72% expliquent que c'est à cause d'un manque de temps, 49% un manque de ressources (principalement humaines, mais aussi financières). Mais plus important, 34% des cadres sondés se jugent dévalorisés : ils estiment que leur travail n'est pas reconnu, ne reçoivent aucune gratification.

Ces chiffres sont le symbole d'un profond mal-être des employés des entreprises d'aujourd'hui. On peut penser qu'une explication possible de cette situation est la mondialisation : en effet, elle a entraîné une compétitivité entre les différentes entreprises d'un même secteur de plus en plus grande, d'où nécessairement une plus grande pression reposant sur les épaules des cadres. Il est naturellement inenvisageable d'enrayer la mondialisation, qui s'accroît d'année en année, il faut donc trouver une solution pour contrer cette pression, ce stress, croissant. C'est à travers un meilleur management éthique qu'on y arrivera.

Comme 2^e exemple criant de vérité, on peut citer l'exploitation des enfants, phénomène qui a fait cracher beaucoup d'encre, mais auquel il n'existe pas encore de solution ! Mais reformulons quelque peu le sujet à travers une grande entreprise de chaussures que tout le monde connaît, celle qui fut au cœur d'un scandale impliquant l'exploitation d'enfants. Pour la petite histoire, cette entreprise se cachait derrière ses sous-traitants, en prétendant qu'elle n'était pas au courant de leurs agissements. Suite au scandale, elle tenta de se rattraper en mettant en place un code de conduite, à travers la finance de nombreuses associations protégeant les enfants, d'orphelinats, et avec la systématisation de contrôles dans les usines.

Mais évidemment, le problème ne s'est pas arrêté ! Les enfants continuent de travailler dans le monde entier. Afin de trouver une solution, il faut avant tout comprendre le problème : il est bien beau d'interdire l'exploitation des enfants, mais une telle mesure ne s'inscrit pas dans la démarche de management éthique. En effet, il faut comprendre pourquoi une telle exploitation existe avant de prendre des mesures !

La plupart de ceux avec qui vous parlerez de ce sujet vous diront « les enfants c'est moins cher, donc c'est normal que les entreprises les engagent ! Qui dit main d'œuvre moins chère, dit plus de bénéfices à l'arrivée ». Mais ce point de vue se restreint à celui de l'entreprise !

Qu'en est-il des parents des enfants ? Est-ce raisonnable de penser qu'ils envoient leurs enfants au travail de leur plein gré ? Non. Ils n'ont pas le choix. Afin de subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs enfants ils sont obligés d'envoyer ceux-ci travailler, et ce parfois dans des conditions inacceptables ! Mais est-ce leur faute ? Ainsi on ne peut pas directement interdire aux enfants de travailler, car ce serait une situation encore pire pour leurs familles.

C'est à ce moment-là qu'il faut faire preuve de management éthique au sein de l'entreprise ! Nous verrons plus loin les solutions envisagées pour répondre à ce problème.

II-2) Impact du monde extérieur à l'entreprise – environnement, économique, social.

Impact environnemental :

Les activités des entreprises ont un impact environnemental considérable. Elles représentent une source majeure de prélèvement de ressources naturelles et de rejets dans l'environnement.

Les dégâts environnementaux provoqués par la consommation intense des ressources naturelles du globe sont nombreux et peuvent être considérables. On pourra citer en premier lieu des déforestations, des extinctions d'espèces de la faune ou de la flore, mais aussi un épuisement grandissant des matières premières dont nos industries sont les plus friandes. La consommation mondiale de pétrole, par exemple, a plus que doublé ces trente dernières années, si bien que certains experts prévoient sa pénurie dans les cinquante à cent ans à venir.

Des taux de pollution élevés, atteignant des pics extrêmes dans certaines villes, ainsi que le réchauffement climatique sont la conséquence directe des rejets non contrôlés et disproportionnés de certaines entreprises. En effet, nombreuses sont celles qui rejettent des substances nocives dans les océans ou les rivières, de gaz polluants ou de gaz à effet de serre dans l'air, des matières dangereuses et polluantes dans la nature...

Les industries pétrolières et les usines chimiques ne sont pas les seules à polluer. Toutes les entreprises sont consommatrices de matériaux, d'énergie, d'eau et d'espace. Elles rejettent des substances plus ou moins polluantes et/ou nocives en fonction de leur activité. Par exemple, les sources identifiées d'émissions d'oxydes d'azote sont les combustions d'énergie fossile : parmi ces sources, en 2008, les oxydes d'azote étaient principalement émis par le transport routier, responsable d'environ 52 % des émissions. Le secteur de l'agriculture / sylviculture (14 %), l'industrie manufacturière (12 %). La transformation d'énergie et le résidentiel/tertiaire avec chacun 8 % des émissions restent des sources non négligeables. (Source CITEPA inventaire SECTEN avril 2010). En 2008, les principaux secteurs émetteurs des

composés organiques volatils sont : le résidentiel / tertiaire (31 %), l'industrie manufacturière (31 %), les transports routiers (15 %) et le secteur de l'agriculture / sylviculture (15 %). (Source CITEPA inventaire SECTEN avril 2010).

Certaines entreprises n'ont pas conscience que s'impliquer dans la protection et la préservation des ressources naturelles conditionne leur survie à long terme. C'est le cas d'entreprises comme certains acteurs majeurs du marché des OGM, qui se dotent de « codes de bonne conduite » et autres « chartes éthiques » pour occulter ce qui reste leur unique objectif : garder les mains libres à l'échelle planétaire afin de vendre toujours plus d'OGM, en vue de créer toujours plus de « valeur » pour l'actionnaire.

D'autres ont développé une conscience environnementale et ont décidé de l'associer à leur stratégie et à leur fonctionnement, à travers une démarche de développement durable. Cette démarche, les entreprises l'intègrent en interne, par le biais de leur système de management par exemple, et vont également sensibiliser et inciter leurs parties prenantes à adopter et mettre en place des actions afin minimiser leur impact environnemental.

Impact sociétal :

Développer une conscience environnementale est un pas important dans la construction de l'éthique d'une entreprise. Mais d'autres facteurs font et défont l'image éthique d'une entreprise : la responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis de son personnel et de ses partenaires, ses pratiques financières et le type de management exercé par ses dirigeants.

En effet, ces vingt dernières années ont mené une partie de la société environnante aux entreprises à exiger que ces dernières intériorisent des coûts sociaux nouveaux, imputables ou non à leurs activités de production. Ainsi, une partie de notre société exerce maintenant une pression sociopolitique nouvelle sur les entreprises : l'environnement sociopolitique s'attend à plus d'engagement éthique et à plus d'honnêteté de la part des organisations. Les entreprises mettant en danger par leurs produits ou par leurs pratiques de gestion la santé ou la sécurité de leurs employés et/ou de leurs clients risquent des sanctions de plus en plus lourdes.

Ces sanctions, qui pèsent telles des épées de Damoclès sur les entreprises, laissent à ces dernières une marge de manœuvre de plus en plus faible. L'entreprise a des devoirs à l'égard de ses salariés, de ses consommateurs et de ses fournisseurs, elle ne peut pas agir dans l'intérêt des seuls apporteurs de capitaux.

La société actuellement attend donc de l'entreprise qu'elle soit responsable vis-à-vis de son personnel. La gestion des ressources humaines dans l'entreprise fait référence à des préoccupations éthiques importantes. A l'affirmation "je serai sûrement amené à ne pas être client d'une entreprise si elle...", les Français placent largement en tête (61 %) le fait d'employer des enfants dans des conditions exécrables dans certains pays. Autre facteur à risque majeur : le fait que l'entreprise ne se préoccupe pas de la santé et de la sécurité de ses clients (58 %). (Source : Le journal du net). On notera que

les aspects sociaux représentent également des points de friction importants. Les "licenciements effectués pour augmenter les profits de l'entreprise" ou encore "la délocalisation de la production vers des pays où le coût du travail est moins cher" recueillent tous les deux plus de 40 % des suffrages.

Néanmoins, des millions d'hommes et de femmes apprécient par exemple Disney, qui les a sans doute fait rêver lorsqu'ils étaient enfants. Mais le succès de Disney laisse à désirer lorsqu'on le regarde de plus près. Derrière leur 35 milliards de dollars de chiffre d'affaire en 2008, leurs centaines de films et parc d'attraction, se cachent des usines où des centaines d'ouvriers chinois, majoritairement des femmes, fabriquent pour Disney des peluches et autres jouets à l'effigie des personnages de la marque, dans des conditions extrêmement dures et dangereuses. Conditions de travail dangereuses, salaires de misère, dortoirs lugubres sont réservés à ces ouvriers, mais trop peu nombreuses sont les personnes au courant. En effet, bien que la société aspire à consommer de moins en moins de produits venant d'entreprises qu'elle considère comme n'agissant pas en accord avec l'éthique, les entreprises arrivent encore à ce que leurs égards ne soient pas ébruités.

Pour ces raisons, il faut augmenter le nombre de réglementations encadrant l'éthique des entreprises, et les sanctions pour les dissidents devront être de plus en plus lourdes, en espérant qu'ainsi les entreprises s'aligneront sur les exigences de la réglementation. Mais pour pouvoir décider des sanctions à appliquer, il faut pouvoir mesurer l'impact de l'entreprise et sa responsabilité vis-à-vis la société.

Comment évaluer rigoureusement cette responsabilité ? De nombreux outils ont été développés depuis quelques années, même si beaucoup de progrès restent encore à faire. D'une part, les entreprises ont pour repère des normes internationales, telles que l'Emas et les normes ISO, élaborées par des organismes officiels ou issues d'initiatives privées. D'autre part, d'autres outils tels que le bilan sociétal ou le guide de l'Afnor permettent aux entreprises de mieux connaître leur responsabilité sociale et environnementale.

L'Emas contraint les sociétés engagées dans son processus à publier chaque année une déclaration environnementale attestant des progrès réalisés. Ce système ambitieux fondé sur le volontariat est encore peu développé en France mais l'est beaucoup plus en Allemagne. Une grande partie des normes ISO ont pour but de certifier la mise en place d'un management environnemental dans les entreprises. Mais toutes les normes Iso ne sont pas des certifications, certaines sont un ensemble de lignes directrices sur lesquels les organismes (entreprises, associations, collectivités territoriales...) pourront s'appuyer pour la mise en œuvre de leur responsabilité sociétale. Elles définissent de manière claire les démarches à adopter par les entreprises afin de diminuer les aspects négatifs de leur impact environnemental et sociétal. ISO a mis au point les éléments fondamentaux du texte en s'inspirant des meilleures pratiques et en respectant la ligne directrice des déclarations et conventions adoptées dans ce domaine par les Nations Unies et ses institutions spécialisées (en particulier par l'Organisation internationale du travail).

Le bilan sociétal, quand à lui, repose sur une démarche strictement volontaire structurée autour de neuf domaines : activité, produits et relations clients ; gestion économique ; anticipation, innovation, prospective ; organisation du travail ; ressources humaines ; acteurs internes-citoyens de l'entreprise ; environnement humain, social et institutionnel ; environnement biophysique ; finalités et valeurs éthiques. Ces domaines sont eux-mêmes déclinés en quinze critères d'appréciation, comme la sécurité-santé, la solidarité, la viabilité ou la convivialité. En répondant à ce questionnaire, les entreprises peuvent avoir une vision claire de leur impact sur leur société et leur environnement, et peuvent ainsi prendre des décisions en accord avec une vision plus juste et plus éthique pour ceux qui leurs acteurs internes et externes.

Néanmoins, ces outils qui reposent sur des démarches volontaires ne doivent pas faire oublier que la première forme de responsabilité sociale est le respect des obligations légales en matière fiscale, du droit du travail, de représentation du personnel, de sécurité, etc.

III- Faire changer le management des entreprises de façon plus éthique

III-1) Intervenir au sein même des entreprises

Comme nous l'avons dit plus haut, il faut faire preuve de management éthique et responsable afin de répondre au problème de pression au sein d'une entreprise. La solution principale et évidente est la communication. C'est en la développant que nous pouvons résoudre les problèmes !

Mais le problème de la communication est que c'est quelque chose dépendant grandement des personnes. L'entreprise a également son rôle à jouer, en favorisant les rencontres, les mises au point de ses employés, voire en les obligeant à avoir une réunion quotidienne au sein d'un même projet. Cependant on en revient au problème de personnalité ! Il faut faire évoluer les mœurs, et essayer de sensibiliser les cadres au principe de la communication.

Dans cette optique, il faut aussi bien former les cadres inférieurs que supérieurs ! Inférieurs car il faut qu'ils soient capables d'aller vers leurs chefs afin de leur faire part de leurs problèmes, au niveau temps, budget, etc. Et évidemment les cadres supérieurs car ils doivent faire preuve d'écoute. Ils ont là un véritable travail de psychologue à fournir : ils doivent être capables de lire entre les lignes, s'ils sentent que leur employé est sous une contrainte quelconque ils doivent en parler avec lui. Ainsi on voit bien que dans ce cas-là la solution n'est pas évidente au problème de pression au sein d'une entreprise, mais un bon management responsable peut réduire voire éviter ce risque.

Ensuite reprenons l'exemple de l'exploitation des enfants. On a vu que le problème était plus complexe que cela : en effet, en se mettant à la place des parents on a compris qu'ils n'avaient pas le choix ! Ainsi comment l'entreprise peut-elle faire évoluer les choses ? Il faut qu'elle prenne en compte les besoins des parents, et qu'elle les paie plus que d'autres employés qui n'auraient pas d'enfant. En effet dans les pays souffrant d'exploitation d'enfants il n'y a pas d'aide sociale de la part des gouvernements pour les parents, c'est donc aux entreprises de jouer ce rôle, en tout cas dans un premier temps. Là se dresse le management éthique : il faut sacrifier un peu des bénéfices faits par l'entreprise, ou réduire le salaire des plus hauts cadres qui peut être démesurer afin d'empêcher ce phénomène, donc accepter que l'entreprise soit plus qu'une entité faite pour créer de l'argent, mais une entité faite pour créer de la valeur : ici on parle de valeur morale.

Nous avons parlé de l'entreprise, mais il faut une réglementation plus globale pour enrayer l'exploitation des enfants : il faut une réglementation mondiale. Un bon management éthique de la part des entreprises serait une première étape, mais il est certain qu'il faut aller plus loin, car toutes les entreprises ne font pas preuve d'éthique malheureusement.

III-2) L'impact sociétal des entreprises de demain

L'éthique fait couler beaucoup d'encre ces derniers temps, notamment dans les entreprises, qui signent de plus en plus de « chartes éthiques », ou font auditer leur « système éthique » au même titre que leur système qualité ou environnemental. Le succès récent de ce mot fort de connotations, conduit parfois à sa perte, quand prêché par le plus grand nombre il se transforme rapidement en un fourre-tout généralisé, leitmotiv vide des discours du futur. L'éthique est une dynamique, une mise en mouvement pour l'entreprise, qui rend la morale opératoire. Elle donne sans cesse un cadre à la morale pour lui éviter de dériver jusqu'à l'anéantissement, en venant questionner telle ou telle action, tel ou tel comportement, sans jamais le juger ni même le condamner. Adopter une démarche éthique, c'est adopter une démarche qui respecte l'autre et le reconnaît en tant qu'individu. C'est chercher un compromis, où chacun va vers l'autre et cherche à éclaircir la zone sombre de « l'entre deux », plutôt que de choisir la facilité qui consiste à faire des concessions, et où chacun finalement s'éloigne l'un de l'autre. Mais ce qui nous intéresse ici plus particulièrement, c'est l'éthique à l'égard des sphères extérieures à l'entreprise, comme la sphère environnementale, la sphère sociale etc. Chaque décision d'entreprise peut dans une mesure plus ou moins importante avoir un impact sur le monde qui l'entoure, et c'est l'objet de la partie qui suit, que d'essayer de comprendre comment on pourrait faire évoluer ces pratiques à l'avenir.

Il semble assez évident que le développement durable doit être au cœur des préoccupations des entreprises au cours des prochaines années. Le premier point est donc de rendre les entreprises plus sensibles à la Responsabilité Sociétale des Entreprises

(RSE). Comme le rappelle Philippe VASSEUR, du réseau Alliances, le développement durable est à l'intersection de la sphère sociale, économique et écologique. Elle implique donc à la fois une dimension environnementale, et une dimension sociale. En effet, la croissance effrénée des entreprises au cours des vingt dernières années s'est souvent faite au détriment des considérations environnementales et sociales. Prenons l'exemple de certaines entreprises chinoises, qui polluent sans compter, où des mineurs travaillent dans les usines pour un salaire de misère, et où la protection sociale est un principe totalement ignoré. Certes ces choix sont parfois difficiles à faire, les concessions pour respecter la ligne que l'on s'est fixé en matière de développement durable peuvent sembler compromettantes, néanmoins il semble qu'à long terme, cela soit profitable à l'entreprise et dans son intérêt. Premièrement, parce qu'elle sera amenée à innover et à relever des challenges technologiques, par exemple pour tenir les normes environnementales (exemple qui nous renvoie ici à la sphère écologique). Il s'en suit naturellement qu'elle sera dès lors d'autant plus compétitive qu'elle réduira ses coûts énergétiques. Ensuite, parce qu'en s'impliquant, l'entreprise implique ses salariés, ses clients, ses fournisseurs, et crée une véritable émulation, source de motivation et d'attractivité des talents. L'idée étant ici que tout cela ne soit pas de simples paroles en l'air comme cela semble l'être actuellement dans certaines entreprises, qui ne voient dans l'éthique qu'un outil de communication sans convictions particulières. Quand une entreprise parle de Greenwashing d'un côté, et de l'autre surexploite les OGM, il y a clairement un décalage à corriger, et il faut à l'avenir tenter de contrôler cela, en instaurant par exemple un organisme international.

Au-delà de cela, ce sont aussi et surtout les consommateurs qui ont un rôle à jouer pour que les entreprises du futur adoptent des comportements que l'on pourrait qualifier de plus éthique. Changer les mœurs n'est pas chose impossible. L'idée est de responsabiliser le client pour lui faire prendre conscience qu'à son échelle, par ses choix, ses achats, il peut faire changer les choses. Il est évident qu'aujourd'hui en achetant des produits « made in China/Taiwan/Bangladesh », plutôt que de privilégier les entreprises qui produisent en local (c'est-à-dire en Europe, dès lors que l'on se projette dans un futur un tant soit peu proche), nous n'encourageons pas les entreprises à changer. C'est donc là qu'il faut tenter de faire évoluer les comportements pour faire grandir l'autre, le mettre dans une situation nouvelle, l'éclairer et le soutenir pour qu'il réussisse. On ne peut pas acheter du « made in France », prétendre rechercher la qualité, et exiger des prix aussi faibles que les produits fabriqués aujourd'hui en Asie notamment, par une main d'œuvre bien moins coûteuse. A une époque où la complexité des environnements et des situations n'en finit plus de s'accroître, à l'heure où la pression des résultats à court terme transforme le quotidien en urgence, chacun (et l'entreprise la première) doit pouvoir s'appuyer sur des valeurs claires, pour prendre conscience du rôle et du pouvoir qui lui incombe.

Les entreprises de demain vont en outre devoir donner l'exemple, et rechercher un comportement irréprochable. Certes la société contemporaine offre un certain nombre de libertés, prônées au nom du libéralisme toujours grandissant dans nos sociétés. Mais la liberté c'est avant tout des responsabilités. Et cette responsabilité se perd de plus en plus aujourd'hui dans les entreprises. Dans un monde où les médias et l'information occupent

une place grandissante, toujours à peser le « pour » et le « contre » de toute action ou décision, les acteurs et les dirigeants d'entreprise paraissent de moins en moins conscients de leurs actes. C'est un président qui nie les fonds qu'il a détournés, ou encore un trader et ses supérieurs qui se renvoient la balle pour savoir qui d'entre eux est le plus coupable, le plus responsable de la perte de plusieurs milliards d'euros : celui qui appuie sur le bouton, ou son supérieur ? Le libéralisme pur et dur a donc ses limites, et certaines entreprises s'en mordent les doigts, lorsqu'elles voient par exemple arriver sur leur marché des entreprises chinoises qui n'ont pas du tout les mêmes contraintes sociales, environnementales et économiques... C'est ainsi que certains dirigeants d'entreprises tentent actuellement de faire passer des accords de non concurrence sur une même zone de chalandises, dès lors que toutes les entreprises de ce marché ne suivent pas les même règles sociale, environnementale etc. L'Etat a donc sa place dans toute cette mécanique. A l'image de ce que revendique Pierre Barnabé, CEO de SFR Business Team, il faut réguler dans une même zone de chalandage les règles éthiques imposées à chaque entreprise, afin d'éviter une concurrence déloyale.

D'où la mission des entreprises de demain, que de rechercher un libéralisme plus éthique, et plus juste, qui se pose la question de « l'après demain ». Car aujourd'hui, la seule technologie possible est celle qui se vend, qui trouve un marché et un usage. Le libéralisme tel qu'il est aujourd'hui tue l'original, l'impossible, l'unique, le jamais fait, à l'image des entreprises qui s'étendent au plus grand nombre de pays possibles, rachètent, fusionnent, standardisant et banalisant tout sur leur passage. On cherche des marchés inédits, on tente de les domestiquer, développant ainsi l'individu dans son individualité plutôt que dans son humanité, niant par la même occasion la personne humaine au profit de la masse. La conclusion de tout cela, qu'il faut toujours inciter à la création, fixer des ambitions et déclencher des dynamiques, dans l'espoir d'aboutir à cette mise en mouvement qu'est l'éthique, et dont nous avons parlé en introduction. C'est là que l'on comprend qu'il faut une recherche au-delà des entreprises afin de dépasser les perspectives souvent immédiates de compétitivité et de marges attendues, et que le politique a dès lors un rôle primordial pour que éviter que la mécanique du monde de l'entreprise ne s'enraye.

Annexe : Foxconn, « l'usine à suicide » chinoise

Foxconn est une entreprise spécialisée dans la fabrication de produits électroniques, principalement implantée en Chine Continentale, dans la ville de Shenzhen mais présente dans de nombreux autres sites et pays. Commercialisant ses produits sous la marque *Foxconn*, elle est le plus important fabricant mondial de matériel informatique. Elle fournit des composants électroniques à des entreprises informatiques mondialement connues telles que Apple, Nokia, Motorola, Dell, Groupe Samsung, Microsoft, Amazon, LG Group, HTC, Lenovo...

L'entreprise est régulièrement pointée du doigt pour les conditions de travail dans ses usines ; des employés les surnomment « usines à suicide ». Une étude universitaire chinoise a conclu que les usines chinoises de Foxconn « peuvent être comparées à des camps de concentration ». En juillet 2011, plus d'un million de personnes travaillent pour Foxconn, dont plus de 400 000 dans la seule ville de Shenzhen.

En 2010, dans plus de la moitié des usines Foxconn qui fabriquent des produits Apple, le temps moyen de travail hebdomadaire dépasse 60 heures. Ce temps maximum défini par Apple dépasse lui-même la durée légale maximum en Chine qui est de 49 heures. 24 usines payent les salariés moins de 800 yuans (100 euros) par mois, le salaire minimum chinois. Seulement 61 % des usines sont conformes aux règles de sécurité. Dans au moins quatre usines, il est relevé que le temps de travail dépasse même les 72 heures par semaine. À titre de comparaison, la durée de travail maximum autorisée en France est de 48 heures par semaine.

En 2010, onze cas de travail d'enfants ont été révélés dans des usines de Foxconn sous-traitant pour Apple. En septembre 2010, une équipe de chercheurs chinois publie une étude accablante réalisée sur la base d'entretiens avec 1 800 ouvriers menée dans 12 usines de Foxconn et 9 villes différentes. Ils décrivent les usines de Foxconn comme des « camps de travail forcé » où 13 % des 1 800 ouvriers interrogés ont affirmé s'être évanouis sur la ligne de travail, 28 % avoir été insultés et 16 % avoir reçu une punition physique. L'étude pointe du doigt le recours massif à des « stagiaires » sous-payés qui ne connaissent pas leurs droits de travail et stipule que les employés effectueraient en moyenne 83,2 heures supplémentaires par mois, plus du double des 36 heures autorisés par le droit du travail chinois.

13 employés se sont jetés du haut de l'immeuble entre Janvier 2010 et Mai 2010, le chiffre total pour l'année 2010 est de 16 suicides. En mai 2011, une explosion a lieu dans un des bâtiments de production de Foxconn à Chengdu, en Chine : 3 morts et 15 blessés sont à déplorer.

En 2011, Foxconn est évaluée comme l'entreprise enregistrant le plus haut taux de suicide au Monde et de décès par accident pour ses salariés travaillant dans les usines. Cependant, ces records déplorables sont excusés par les autorités chinoises qui présentent Foxconn comme une « entreprise révolutionnaire, symbole des progrès futurs, exemple de productivité et réalisant un produit mondialement important : l'iPhone d'Apple. »

Au 1^{er} août 2011, l'entreprise annonce le chiffre officiel de 10 suicides depuis le début de l'année dans les usines Foxconn. Ce chiffre est évidemment en dessous de la réalité et seuls les décès dus à un suicide sont comptabilisés. L'ONG China Labor Watch rapporte que le dernier suicide officiel est celui d'un ouvrier qui aurait mis fin à ses jours à cause des pressions qu'il recevait parce qu'il n'arrivait pas à effectuer une tâche répétitive d'assemblage toutes les 7 secondes.

Les mesures internes prises par l'entreprise :

En mai 2010, la société engage 2000 psychologues pour tenter de freiner la vague de suicides qui frappe ses usines chinoises. En juin 2010, Foxconn annonce une augmentation immédiate de salaire de l'ordre des 30 % afin d'améliorer la « qualité de vie » de ses employés. Le 7 juin 2010, afin de compléter les mesures déjà mises en places, Foxconn annonce une autre augmentation de 70 % des salaires de ses employés, applicable à partir d'octobre. Le salaire d'un employé atteint maintenant 240 euros par mois. En outre, Foxconn annonce une modification de sa politique au sujet des heures supplémentaires, qui seront dorénavant un choix personnel pour chaque employé. En novembre 2010, un reportage photo permet de voir que Foxconn lutte contre les suicides par défenestration en posant des filets en bas des bâtiments. En août 2011, Foxconn annonce vouloir remplacer ses travailleurs par 1 million de machines dans les trois ans à venir. L'entreprise compte 10 000 robots à son effectif et dit vouloir l'étendre de 300 000 par an à partir de 2012.

Notes personnelles :

Benoît LAGARDE :

Au départ, j'avais choisi ce cours pour découvrir ce qui se cachait réellement derrière le titre « management éthique et responsable ». Ma vision sur le sujet était très réduite, je pensais seulement au management interne à l'entreprise, à comment gérer les ressources humaines et les questions difficiles de licenciement. Je souhaitais aussi entendre les diverses expériences de plusieurs managers, confrontés à ces questions importantes.

Au fur et à mesure des séances, grâce aux différents intervenants, j'ai commencé à comprendre la dimension gigantesque de ce sujet. Le développement durable, la gestion éthique et responsable du monde (géopolitique, Syrie, piratage en Somalie), et le management éthique et responsable en entreprise sont des thèmes très vastes et qui ne me parlaient pas forcément avant. Je n'avais encore pas eu de cours à Centrale Paris sur le développement durable ou la RSE. C'était donc très important pour moi d'être confronté à ces problématiques à travers les différentes interventions faites en classe. Un des sujets qui m'a le plus touché est celui de l'éthique à l'échelle mondiale avec les problèmes de piratage en Somalie ou bien les difficultés liées à la Syrie. J'ai trouvé ça passionnant, je n'étais vraiment pas informé sur ces sujets, et cette séance m'a vraiment ouvert les yeux et m'a fait me poser beaucoup de questions. Une chose que Pierre Barnabé, de SFR, m'a apprise, c'est que l'on peut toujours faire quelque chose si l'on n'accepte pas une décision en désaccord avec sa propre éthique. Ceci est très important je trouve.

Ce cours m'aide pour mon projet professionnel, et m'aidera j'en suis sûr, pour mon travail plus tard. Pour prendre des décisions avec l'éthique qui me semble la plus appropriée. Pour le projet professionnel, ce cours m'a permis de mettre en avant les valeurs pour lesquelles je voulais travailler. En ce qui me concerne le caractère « universel » de mon métier, qu'il touche toute la population. Et qu'il soit une sorte de service, pour améliorer la vie de tous (dans l'idéal).

Je pense que ce cours serait encore plus intéressant en 3^{ème} année ou plus tard dans notre vie, une fois que nous aurions déjà vécu plusieurs expériences professionnels et questions éthiques gênantes.

Thibault BERNARD :

Ce cours a été très enrichissant dans le cadre de mon projet professionnel. Il a été un très bon complément pour ma formation par rapport au cursus proposé par Centrale, car il m'a permis de prendre du recul sur tout ce que j'ai pu apprendre à l'Ecole, et aussi vis-à-vis des choix qui pourraient me guider à l'avenir! Ce n'est pas tant des réponses que j'ai trouvées dans ce cours, mais plutôt les questions que je me poserais à l'avenir lorsqu'il s'agira de faire tel ou tel choix de carrière, de décider de prendre telle ou telle direction ou option ou encore décision. J'ai pris conscience qu'il y a un cadre auquel il faudra que je me fixe, des limites à ne pas dépasser. Mais avant cela et à plus court terme, il s'agit de définir ces frontières afin de fixer un premier cap pour mon avenir.

Sylvain LHUISSIER :

J'ai choisi cet électif pour entendre des témoignages de vie de personnes qui ont été confrontées à des décisions difficiles, à de véritables dilemmes éthiques. Je voulais que ce cours me permette de me faire une idée plus approfondie des questions de morale et d'éthique auxquelles je serais confronté.

En ce sens, ce cours m'a apporté ce que je recherchais à deux points de vue. Je me sens un peu plus averti des décisions, des choix que je serais amené à faire en accord ou non avec ma conscience. Ce cours m'a permis en fait de poser un certain cadre sur une notion qui restait un peu vague : certes j'avais une éthique, certes j'avais des valeurs, mais comment elles s'appliquent concrètement, qu'est-ce que je fais face à un choix où rien n'est tout blanc ni tout noir ? Je n'ai bien sûr pas de réponse à ces questions par avance, mais j'ai une idée plus précise de comment on peut les aborder, des outils pour le faire, et j'ai compris la nécessité de prendre du recul sur ses choix pour toujours les faire en accord avec ses principes.

Ce cours m'a également permis, en parallèle du cours de développement durable, de poser un « cadre professionnel » à mon parcours à venir : ces cours m'ont aidé à y voir plus clair dans mon projet professionnel, à savoir dans quelle structure, pour quelle cause, avec quelles personnes je voudrais ou ne voudrais pas travailler.

Enfin, et surtout je pense, ce cours m'a permis, notamment grâce à l'intervention de Pierre Barnabé, de SFR, de relancer mon questionnement sur ce que je jugeais bien ou pas bien, moral ou pas moral. Sans être pour autant d'accord avec lui sur tous points, il nous a amenés à nous poser des questions pertinentes sur des choses que l'on avait plus ou moins naturellement acquises comme éthiques, et qui ne le sont pas nécessairement.

C'est là je pense mon principal apprentissage de ce cours pour mon avenir professionnel, il faut toujours se poser la question de la responsabilité de ses choix, et confronter ses a priori éthiques à la réelle responsabilité et aux conséquences de nos choix.