

# L'éthique en entreprise : étendard de supercherie, réalité superficielle ou conviction en marche ?

---

**Emmanuel Faber**, Directeur général de Danone

**Sœur Cécile Renouard**, religieuse de l'Assomption, chercheur, enseignante

Animation : Emmanuelle Dancourt

**Emmanuel Faber**

Nombreux sont ceux qui pensent encore que l'éthique n'est qu'un discours marketing.

**Sœur Cécile Renouard**

La méfiance s'explique par le fait que l'éthique des affaires est apparue à un moment où on a beaucoup dérégulé. En un sens, l'éthique serait l'héritière de l'absence de réflexion sur ce qu'est une réglementation juste.

**Emmanuelle Dancourt**

Faut-il penser avec André Comte-Sponville que le capitalisme est amoral ?

**Sœur Cécile Renouard**

André Comte-Sponville reprend le schéma de la pyramide de Carroll qui empile les finalités par ordre d'importance vitale : profit, respect de la loi, éthique puis philanthropie. Cette vision n'est pas satisfaisante dans la perspective chrétienne. Dans *Caritas in veritate*, Benoît XVI a souligné que le but de la finance et de l'économie devaient être imprégnés d'une vision éthique.

**Emmanuelle Dancourt**

Quelles raisons ont-elles poussé un jeune homme à écrire *Main basse sur la cité* ?

**Emmanuel Faber**

J'ai été témoin de l'incompatibilité entre la réalité du monde des banques d'affaires et du conseil et ce que j'en lisais dans les journaux, par exemple à propos de la citoyenneté. Cela m'a interpellé. À l'époque, en 1992, j'étais convaincu qu'il fallait cantonner l'entreprise à une fonction de maximisation des profits, pour le bien de la société. J'ai changé depuis.

**Emmanuelle Dancourt**

L'économie ne fait-elle pas référence au vivre ensemble ?

**Sœur Cécile Renouard**

"Oikos", "nomos", les deux termes grecs assemblés font référence aux règles qui gouvernent la maison.

### ***Emmanuelle Dancourt***

Mettons-nous d'accord sur une définition de l'éthique. Pour Sœur Cécile Renouard, elle est "*la recherche déterminée, personnelle et collective, de la bonne vie aujourd'hui et demain, dans des institutions justes au service du lien social et économique*".

### ***Sœur Cécile Renouard***

Je revendique toujours cette définition ! La notion est celle d'une vie bonne avec et pour autrui dans des institutions justes. En effet, on doit songer à l'importance de nos institutions. Nous sommes responsables des institutions politiques, culturelles, éducatives, dont nous héritons. Cette responsabilité est une attention aux générations futures. Nous savons que les ressources de notre planète sont finies. Nous n'avons d'autre choix que de réduire notre consommation et les émissions de carbone. Pour moi, l'éthique appliquée à l'entreprise est une question de vie ou de mort.

### ***Emmanuel Faber***

Il m'est difficile de regarder le capitalisme comme amoral. En effet, une entreprise est avant tout une communauté humaine. Dès qu'il y a de l'humain, quelque chose se passe. En ce sens, une entreprise amorale serait une entreprise morte. Il serait dramatique de réduire le capitalisme à la production de services ou de biens. Par ailleurs, je ne crois pas qu'il existe "un système". Une personne prise dans un embouteillage est l'embouteillage au sens où elle y contribue. L'interrogation éthique renvoie à ce que je crois être juste pour ma vie et celle des autres. Ce que l'on prend et ce que l'on donne est mêlé. Il existe une ligne de crête au niveau de la relation entre intérêt et gratuité. Rien n'est ni tout blanc, ni tout noir. Rien n'est totalement intéressé ou totalement désintéressé. Nous sommes tous sur cette ligne de crête au travail, dans le rapport à notre famille ou à nos amis.

### ***Sœur Cécile Renouard***

Il existe une banalité du mal, mais aussi une banalité du bien. Tous, nous demandons : "que faire" ? La démarche éthique commande de penser hors des cadres enseignés. Son caractère critique n'est pas orienté vers le soupçon et la mise en cause systématique. Il est question d'intériorité, de présence à soi, d'existence et de quête de sens.

### ***Emmanuel Faber***

Questionnons l'origine du modèle d'affaires tourné vers l'efficacité et la création de valeur pour les actionnaires. Nous avons affaire à une construction mentale, rien de plus. Elle a été mise en place par Milton Friedman et par ses partisans pour justifier la dérégulation de la sphère financière et économique aux États-Unis. Celle-ci a été déclinée pendant une trentaine d'années jusqu'à la crise de 2008. La création de valeur actionnariale renvoie à une certaine littérature. Ce modèle est, par exemple, enseigné à HEC sans que l'on s'interroge en quoi il limite notre compréhension du monde. En économie, l'agir est bordé par une réglementation qui a tendance à s'estomper. Ne confondons pas légalité et moralité qui n'ont rien à voir. Le fait d'être dans un cadre légal ne dissout pas la

question du bon agir : "suis-je en train de m'épanouir ou en train de me détruire?". De plus, l'éthique d'entreprise a beaucoup à voir avec la question de la réputation.

Ne cantonnons pas le gratuit à la sphère privée et l'intérêt économique à la vie professionnelle. Un tel raisonnement serait absurde. Notre existence est une et non segmentée en compartiments.

***Sœur Cécile Renouard***

Je suis allée assister à un congrès organisé par des acteurs du secteur du pétrole et j'ai eu l'occasion de discuter avec plusieurs interlocuteurs. Au bout d'un quart d'heure de discussion convenue, chacun d'entre eux m'a confié: "nous allons dans le mur, mais ne dites pas que je vous l'ai dit". Le fait que la parole libre ne puisse être "qu'off" est révélateur d'un malaise. De plus, les entreprises sont compartimentées.

***Emmanuelle Dancourt***

Quels messages adresser aux jeunes vivant la crise actuelle des valeurs?

***Emmanuel Faber***

Je n'aime pas que l'on raisonne par générations. Arrêtons ! Par-dessus tout, n'opposons pas les générations les unes aux autres. Le comportement des personnes et leurs centres d'intérêt ne sont pas réductibles à l'âge. Toutefois, les jeunes sont informés de deux choses par rapport à leurs parents, à savoir des dangers qui pèsent sur l'environnement et des travers de la finance. Cela ne fait qu'amplifier leurs doutes quant à la viabilité du modèle actuel

***Sœur Cécile Renouard***

L'enjeu de l'enseignement est crucial. Trop souvent, on isole les disciplines les unes des autres. Or, il faut penser l'éthique avec le management, avec la comptabilité, etc. Examinons le cœur des activités économiques et la tension entre objectifs financiers et objectifs extra financiers. On ne saurait considérer la responsabilité sociale d'une entreprise, le bien de ses salariés, sans se préoccuper de son écosystème. Il n'existe pas d'entreprise hors sol.

Fondamentalement, nous sommes aux prises avec un creusement des inégalités dans nos sociétés. Or, des corrélations existent entre le niveau d'inégalité qui prévaut dans un pays et les problèmes sanitaires et sociaux. C'est ce qu'ont démontré des épidémiologistes: Richard Wilkinson et Kate Pickett. Les entreprises ont un rôle à jouer car il n'est question que de notre santé à tous.

***Emmanuelle Dancourt***

Le groupe Danone s'est engagé dans une initiative commune avec Grameen Bank : Grameen Danone Food.

***Emmanuel Faber***

La rencontre avec Muhammad Yunus a occasionné une sorte de réveil pour un groupe dont le génie collectif s'enracine dans 40 années de double projet économique et social. Rappelons qu'Antoine Riboud avait été quasiment chassé des assises nationales du CNPF à Marseille en 1972 pour ses

prises de position<sup>1</sup>. Ensuite, le système a repris, en quelque sorte, le triblion à son compte. Il n'est pas de création de valeur économique sans développement humain. Grameen Danone représente pour nous une aventure extraordinaire, même si elle est marginale en termes de chiffre d'affaires pour le groupe. Souvent on demande: "combien le *social business* pèse-t-il?". Là n'est pas la vraie question. Ce qui est capital, c'est la dynamique de l'innovation sociale, le sens, la réponse apportée à des problèmes sociaux. N'oublions pas le génie de départ de grandes aventures entrepreneuriales : celui de Franck Riboud avec Danone ou encore celui de Gilbert Trigano avec le Club Med'. La pression du marché a sans doute abrasé la valeur sociale dont ces groupes étaient initialement porteurs. Ne la perdons pas de vue et sachons la retrouver.

***Emmanuelle Dancourt***

Quelle place donner à la performance en éthique?

***Emmanuel Faber***

La performance est un mythe. Il est impossible de s'accorder sur sa définition. Nous sommes évidemment comptables de l'usage de l'argent confié par les actionnaires qui attendent un retour, dans un univers concurrentiel. Le cheminement éthique doit concilier des objectifs de performance et une certaine posture de tempérance. Certes, la marge de manœuvre est étroite.

***Emmanuelle Dancourt***

Doit-on accepter que les affaires et la morale se situent dans des mondes parallèles ?

***Sœur Cécile Renouard***

Nous avons à repenser l'entreprise dans la société, à revisiter la définition juridique de la société commerciale. On dit qu'elle appartient à ses actionnaires, ce n'est pas vrai. Elle est un projet collectif qu'il y a lieu de discuter à l'aune de l'intérêt général. La création de valeur financière doit être replacée à son juste niveau : celui d'un moyen.

***Emmanuel Faber***

Dans ma pratique au sein de Danone, j'ai la même exigence quel que soit le projet. Les entreprises comme les fondations ou les ONG questionnent le rapport de l'exigence et de la tempérance. Les ONG, les fondations et les entreprises partagent cette interrogation. Il est faux d'opposer un monde qui serait celui du profit et de l'efficacité à un autre qui serait celui de la morale.

***Emmanuelle Dancourt***

Est-il moral de recourir aux OGM dans la production alimentaire ?

***Emmanuel Faber***

Les consommateurs français n'en veulent pas. A l'heure actuelle, nul ne peut garantir qu'aucune bête du cheptel français ne consomme d'OGM. Nous ne savons pas opérer le tri de la nourriture des

---

<sup>1</sup> <http://discoursdumanager.com/2013/05/03/croissance-et-qualite-de-vie-le-discours-prononce-par-antoine-riboud-pdg-de-danone-aux-assises-nationales-du-cnfp-le-25-octobre-1972-a-marseille-il-ny-a-quune-seule-t/>

animaux. Plus fondamentalement, il faut replacer les OGM dans un vaste débat sur l'alimentation et sur la société.

***Emmanuel Dancourt***

Quels sont les grands enjeux écologiques et énergétiques actuels ?

***Sœur Cécile Renouard***

Il faut revenir à une agriculture davantage biologique, employant moins d'OGM et de produits chimiques dont l'effet sur les sols est très négatif.

***Emmanuel Dancourt***

L'éthique se présente-t-elle de la même façon pour une PME et pour une multinationale ?

***Sœur Cécile Renouard***

A n'en pas douter, des "effets de système" ne nous aident pas à affronter les défis de demain, notamment en vue d'harmoniser les règles du jeu en matières fiscale et sociale. Insistons sur le fait que l'éthique n'est pas générale, mais qu'elle se vit de façon spécifique dans chaque secteur d'activité, pour chaque métier. Surtout, il appartient aux consommateurs, aux États, aux investisseurs de réfléchir de concert avec les entreprises.

***Emmanuelle Dancourt***

Une rémunération annuelle de 3,4 millions d'euros est-elle éthique ?

***Emmanuel Faber***

J'ai consacré trois chapitres de mon livre à cette épineuse question. La plupart des grandes entreprises ont un système pyramidal de progression régulière. L'entreprise ne saurait externaliser tout ce qui ne rentre pas dans le cadre de son système de rémunération, sans quoi elle se restreindrait au périmètre de quelques *happy few*. En réalité, le salaire est perçu comme un élément d'appréciation de la personne. Nous touchons au mécanisme de l'estime de soi, à la personne et à ses blessures, à la perception de la justice et de l'injustice. Notre système est dicté par le marché des cadres dirigeants des multinationales de la grande consommation. Dans le monde, environ 2 000 personnes bénéficient de rémunérations comparables, même si, personnellement j'estime gagner trop d'argent. Je m'efforce que le surplus soit utile. J'ai déjà discuté de la question de l'héritage avec mes enfants.

***Sœur Cécile Renouard***

Je respecte la position qui a été émise. Cependant, je suis coauteur d'un livre avec Gaël Giraud<sup>2</sup> dans lequel nous proposons de limiter le salaire en haut de l'échelle à douze fois celui du bas de l'échelle. L'injonction "parce que je le vauds bien" est un frein à la transformation profonde que nous appelons

---

<sup>2</sup> "Le Facteur 12. Pourquoi il faut plafonner les revenus", Essai, Cécile Renouard - Gaël Giraud, Carnets nord Éditions Montparnasse.

de nos vœux. Attention à la consanguinité de certains milieux qui empêche l'émergence des bonnes questions. L'argent et le pouvoir sont au cœur d'engrenages redoutables. Vers le début du XXe siècle, le banquier John Pierpont Morgan estimait que le rapport entre son salaire et celui de la personne la moins bien payée devait être au maximum de vingt. Nos critères sont mouvants. Force est de constater que des métiers dont l'utilité sociale est grande (policiers, gendarmes, aides-soignants, infirmières) ne sont pas bien payés. Certes, il n'y a pas que l'argent qui entre en compte. L'estime importe au plus haut point. Nous avons un travail collectif de reconnaissance de l'apport de chaque métier essentiel à conduire. Le défi est celui d'une éducation collective à un autre regard sur l'inégalité. Aidons les pays pauvres à polluer moins et les pays riches à réduire leurs dépenses somptuaires polluantes.

***Emmanuelle Dancourt***

Peut-on sérieusement soutenir que les acteurs économiques et financiers se préoccupent d'éthique dans la conjoncture actuelle ?

***Sœur Cécile Renouard***

Après 2007-2008, nous aurions pu nous attendre à un sursaut réglementaire et moral. Force est de constater que nos institutions financières ne se préoccupent pas assez d'éthique. Pourtant, un signal semble positif. Aux États-Unis, la Risky Business Initiative<sup>3</sup> attire l'attention des décideurs sur le danger qui existe à soutenir un modèle insoutenable qui conduira à la multiplication des catastrophes naturelles.

***Emmanuelle Dancourt***

Comment appréhender sur un plan global les risques psychosociaux ? On évoquera par exemple la vague de suicides qui a frappé Foxconn.

***Emmanuel Faber***

Nous savons tous ce qui s'est passé à Foxconn. Pourtant nous sommes très nombreux à posséder un iPhone.

***Sœur Cécile Renouard***

C'est la question de l'agencement des chaînes de valeur au plan international qui est posée. Quelle responsabilité attendre de la part des maisons mères vis à vis des sous-traitants? La conscience de ces problèmes s'est avivée. On peut citer ici l'initiative de l'ONU : Protect, respect and remedy. Dans un cadre de *soft law*, elle aspire à une meilleure responsabilité des États et des entreprises dans leur sphère d'influence

***Emmanuelle Dancourt***

Que penser de ce qu'a révélé "l'affaire Findus" ?

***Sœur Cécile Renouard***

---

<sup>3</sup> <http://riskybusiness.org/>

Nous sommes en face d'un problème d'agencement de flux, d'externalisation. Les flux financiers sont libres, alors que notre droit international est affaire de territoires. Compte tenu de l'ampleur des flux immatériels, les entreprises ont un "devoir d'optimisation fiscale" pour reprendre l'expression de Geoffroy Roux de Bézieux. Pourtant, il se pose une difficulté majeure en termes d'équité dans le partage de la valeur.

***Emmanuel Faber***

Une entreprise ne peut pas faire l'économie de l'efficacité en matière d'optimisation fiscale. La fiscalité est une incitation et une entreprise ne peut pas ne pas s'inscrire dans le système incitatif. Il arrive qu'un groupe organise l'intégralité de ses processus autour des enjeux fiscaux. J'estime qu'il y a là une dérive grave. Il faut une stratégie fiscale, mais il ne faut pas travestir l'ensemble des processus opérationnels dans le but d'optimiser.

***Emmanuelle Dancourt***

Un participant demande: "comment mettre la transition en œuvre" ?

***Sœur Cécile Renouard***

Nous ne sommes pas face à des difficultés technologiques. Sur ce plan, nous avons les solutions. Changer implique d'examiner le rapport de chacun à l'argent, les modes de management des groupes, la façon dont on conçoit les métiers... Plutôt que d'attendre une catastrophe à venir, favorisons une prise de conscience collective. L'objectif d'un mieux vivre ensemble passe par des choix douloureux.

***Emmanuelle Dancourt***

Qu'auriez-vous à dire à Loïk le Floch-Prigent?

***Sœur Cécile Renouard***

La morale est liée à tout ce qui fait notre vie, à notre présence à nous-mêmes. Elle n'est pas une pétition de principe, mais elle met en jeu le sens que chaque personne assigne, avec d'autres, à la vie.

***Emmanuel Faber***

Le tableau du monde est compliqué, difficile à appréhender. Des difficultés paraissent insurmontables. Nous sommes acteurs d'un système. À titre de personne, au-delà de mes mandats sociaux ou de mes fonctions, j'estime que la transition, c'est moi. Chacun doit avancer sur le chemin de la personne qu'il est appelé à devenir. "Demain sera le premier matin du reste de ma vie, que vais-je en faire?".