



CAHIER DES TENDANCES



2022

COMPRENDRE
AUJOURD'HUI
POUR DÉCIDER
DEMAIN

 LE CERCLE
D'ÉTHIQUE
DES AFFAIRES

ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES

01 **Introduction**

Le Cercle d'Éthique des Affaires.....	3
Un cahier des Tendances.....	3

02 **2022, les tendances**

1. L'entreprise (géo)politique.....	04
2. L'exigence de sobriété : vers une société post-croissance ?.....	06
3. Salariés : à la recherche du sens perdu.....	08
4. Lutte d'influence sur les normes comptables.....	10
5. Partage de la valeur et lutte contre les inégalités.....	12
6. L'indispensable éthique des technologies.....	14
7. Quelle gouvernance pour l'entreprise de demain ?.....	16



03 **Et aussi, en bref**

Vers plus d'alertes et plus d'enquêtes.....	18
L'Europe à l'heure du devoir de vigilance ?.....	19
Les espaces naturels, nouvelles parties prenantes ?.....	20
Les limites de toute approche quantitative.....	21

Le Cercle d'Éthique des Affaires

Fondé en 1993, le Cercle d'Éthique des Affaires s'est donné pour mission de promouvoir l'éthique et la conformité dans les organisations, notamment celles issues du secteur privé. Maison des professionnels, le Cercle mène par ailleurs une réflexion sur les conditions et les modalités d'un développement économique éthique, c'est-à-dire respectueux de certains principes, au premier rang desquels la dignité et l'autonomie humaine, la justice sociale ou le respect des limites planétaires.

Dans un monde profondément incertain et « multi-crisis¹ », l'éthique est un outil précieux. Elle permet de réinterroger la légitimité des comportements admis pour fixer un cap, par-delà les caprices des circonstances et eu égard à des principes, tout en arbitrant entre les demandes – parfois conflictuelles – des diverses parties prenantes de l'organisation. ■

¹ Selon les termes de Thomas Merton, DG Axa, dans Les Echos : « Nous sommes plongés dans un environnement multi-crisis ». Consultable ici : <https://www.lesechos.fr/economie-france/conjoncture/la-fragmentation-du-monde-sera-couteuse-pour-les-pays-occidentaux-1786799>

« tout ce qui augmente la liberté, augmente la responsabilité. »
Victor Hugo

Un cahier des tendances



Comment assurer un développement économique qui soit juste, inclusif et durable ? Quels rôles et quelles responsabilités les grandes organisations et les entreprises, notamment multinationales – ces agents économiques devenus « civilisationnels » – doivent-elles endosser dans ce contexte ?

Ces deux problématiques structurent depuis bientôt 30 ans les réflexions du Cercle d'Éthique des Affaires. Pour tenter d'y répondre, il organise tout au long de l'année de nombreux événements réunissant universitaires, experts, membres de la société civile, politiques et représentants du secteur privé,

anime plusieurs groupes de travail, parraine une vaste enquête sur la perception de l'éthique en entreprise et mène, sans relâche, une veille d'actualité qui lui permet de détecter les tendances structurelles et les signaux faibles de son environnement.

Fort de cela, le CEA souhaite désormais permettre au plus grand nombre de professionnels et d'organisations de se saisir des enjeux éthiques qui traversent notre époque, sont en train de naître ou ne tarderont plus à le faire. C'est l'objet de ce nouveau cahier des tendances ! En proposant une analyse structurée de l'actualité de l'année passée, nous tentons de l'éclaircir et d'en proposer certaines clefs de lecture, capables, nous l'espérons, d'ouvrir de nouvelles réflexions sur les trajectoires socioéconomiques qui s'ouvrent, leurs conditions et leurs limites.

Refusant tout déterminisme et toute fatalité, le cahier des tendances du CEA, en révélant la diversité des chemins empruntables, invite les individus et les organisations à reconsidérer les marges de décision dont ils bénéficient. Ne reste alors qu'à les avertir, avec Victor Hugo, que « *tout ce qui augmente la liberté, augmente la responsabilité* ». ■

Dominique Lamoureux,
Président du Cercle d'Éthique des Affaires

1. L'entreprise (géo)politique

Économiquement puissante, disposant de réseaux informationnels denses et de chaînes de valeurs aux ramifications planétaires, les entreprises mondialisées sont devenues des « agents civilisationnels² ». Leurs décisions, scrutées à la loupe par leurs diverses parties prenantes, semblent tout autant influencées par la (géo)politique qu'elles participent à l'influencer. Dans ce contexte, la question de leur responsabilité se pose irrémédiablement.

La problématique n'est pas nouvelle. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, le degré de collaboration et d'intégration de certaines entreprises françaises, avec le secteur privé de l'invasisseur puis de l'occupant nazi, interrogera et suscitera indignations et vives réactions. Depuis lors et de façon régulière, des systèmes d'embargos et de sanctions économiques s'imposent aux entreprises au gré des situations et des intérêts particuliers des États qui les éditent.

Néanmoins, l'année 2022 semble avoir plongé la **question de la responsabilité (géo)politique des entreprises** sous un nouveau jour. Alors que le 21 janvier, les majors pétrolières TotalEnergies et Chevron décident de se retirer de Birmanie, un an après le coup d'État orchestré par la junte militaire ayant causé la mort de près de 1 500 civils, le 24 février 2022, la Russie envahit l'Ukraine, forçant de nombreuses entreprises françaises et européennes à choisir dans l'urgence « leur camp », dans une guerre que peu d'observateurs avaient prévu. Puis le 18 octobre, le cimentier Lafarge annonce avoir accepté de payer une sanction financière de 778 millions de dollars aux États-Unis pour avoir monnayé avec des organisations terroristes islamiques le maintien de son activité en Syrie en 2013 et 2014.

Bien que l'ampleur et le scénario de ces trois exemples diffèrent, force est de constater que les trois interrogent fondamentalement la responsabilité géopolitique des entreprises dans un contexte nouveau. La « fin de l'histoire », théorisée par l'intellectuel Francis Fukuyama, comme la victoire idéologique définitive du modèle de démocratie libérale dont seraient garants les États-Unis, n'a pas eu lieu. Bien au contraire se dessine un nouveau **monde multipolaire**, structuré tant par la rivalité sino-américaine que par l'émergence de nouvelles puissances régionales. Dans ce contexte l'antagonisme entre régimes autoritaires et régimes démocratiques semble plus que jamais devoir persister.

Face à ces bouleversements, le malaise des entreprises semble à la hauteur – et même être fonction – de celui éprouvé par les États. Nombre d'entre eux, en Europe notamment, se montrent souvent indécis et tiraillés par des intérêts contraires sur ces questions. Or, pour les entreprises exposées aux critiques de leurs diverses parties prenantes, **la neutralité n'apparaît pas comme une solution acceptable** mais au contraire comme l'expression d'un opportunisme cynique. D'autant plus qu'en l'absence de cadre imposé par les États et les organisations gouvernementales internationales, elles restent, aux yeux de la société civile, **libres de leurs actions et donc responsables !**

Dès lors comment et sur la base de quels critères décider ? Les marges de manœuvre semblent étroites et aucune « solution » suffisante à elle-même ne s'impose. Tenue par l'Université de Yale, la liste des entreprises ayant suspendu leur activité et celles poursuivant leur activité démontre, s'il le fallait, qu'aucune réponse unifiée n'a été trouvée, la plupart des organisations se

² Selon l'expression consacrée par l'équipe de chercheurs en management Kevin Levillain, Blanche Segrestin, Armand Hatchuel et Stéphane Vernac dans leur ouvrage collectif « Entreprises, Responsabilités et Civilisations ».

trouvant face à un **dilemme éthique** : condamnation de l'agression russe d'une part et volonté de ne pas nuire à leurs salariés et à la société civile russe d'autre part.

Ainsi, si la plupart des entreprises multinationales se sont engagées à appliquer les Objectifs de Développement Durable (ODD) et notamment l'ODD n° 16 qui vise à « *promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins de développement durable* », certaines entreprises se doivent également d'assurer les « *besoins alimentaires essentiels des populations civiles* », conformément à l'injonction de l'ODD n° 2. Par ailleurs, certains observateurs estiment que si l'adoption d'une **raison d'être** ou d'une **mission**, associée à des engagements clairs, peut constituer un outil utile pour « *se forger un jugement sur la conduite de l'entreprise en situation de guerre* », elle ne permet pas, là non plus, d'isoler *ipso facto* une option.

Plus fondamentalement, ces événements rappellent l'impérieuse nécessité pour les entreprises de développer des capacités d'analyse géopolitique et de prendre en compte leur résultat lors de la prise de décisions stratégiques. La sélection des lieux d'implantation, des partenaires commerciaux et des clients semble devoir plus systématiquement en dépendre désormais. Cette tendance de fond a peut-être déjà trouvé un nom : le **friendshoring**, soit le fait de favoriser l'établissement de chaînes de valeur dans des pays dignes de confiance, aux valeurs et aux normes partagées. A rebours de la logique actuellement prédominante qui conduit à surpondérer le facteur coût dans la sélection des partenaires et des zones géographiques d'établissement.

Une pratique encouragée par la secrétaire d'État au Trésor américain, Janet Yellen, dans un discours prononcé en avril qui ne saurait néanmoins constituer une justification pour les états et les organisations internationales à ne plus assumer leur responsabilité dans la gouvernance du monde. ■



POUR ALLER PLUS LOIN :

21 janvier 2022, Le Monde, *TotalEnergies et Chevron se retirent de Birmanie, presque un an après le coup d'État.*

22 mars 2022, Le Monde, *La « raison d'être » des entreprises à l'épreuve de la guerre en Ukraine.*

5 mai 2022, Libération, *Guerre en Ukraine : quelles entreprises françaises ont maintenu ou arrêté leurs activités en Russie ?*

18 octobre 2022, France 24, *Etats-Unis : Lafarge lourdement sanctionné pour son soutien à l'organisation État islamique en Syrie.*

6 août 2022, The Guardian, *Friendshoring : what is it and can it solve our supply problems?*

2. L'exigence de sobriété : vers une société post-croissance ?

L'année 2022 a été marquée par la parution des deux derniers volets du 6^{ème} rapport du GIEC (le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat). Tandis que le second volet, qualifié « *d'atlas de la souffrance humaine* » par le secrétaire général de l'ONU, Antonio Guterres, portait sur les impacts du changement climatique sur les sociétés humaines et les écosystèmes ainsi que les pistes d'adaptation, le troisième présentait lui des solutions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) et limiter le changement climatique. Si le GIEC n'emploie pas le terme de **sobriété** et lui préfère le triptyque « **éviter – changer – améliorer** » la logique sous-jacente semble identique : elle consiste à réduire les émissions de GES « *en évitant totalement d'utiliser un service qui produit des émissions* ». Un levier qui pourrait permettre de réduire jusqu'à 70 % des dites émissions.

S'appuyant sur ce constat, 84 dirigeants d'entreprises ont invité, dans une tribune du Journal du Dimanche publiée le 2 juillet 2022, à « *accepter de parfois faire moins, pour toujours faire mieux* », rappelant par ailleurs le dépassement actuel de certaines « **limites planétaires** ». Le concept, proposé en 2009 par le Stockholm Resilience Center dans la revue Nature, postule qu'il existe 10 processus biophysiques – dont, par exemple, le changement climatique, l'érosion de la biodiversité ou l'acidification des océans – qui assurent la stabilité du système-Terre. En 2022, selon les mêmes scientifiques, deux nouvelles limites planétaires, la pollution chimique et la disponibilité en eau douce, ont été dépassées, portant le tout à 6 !

Or, 2022 est également la date anniversaire des 50 ans de publication du très célèbre rapport du club de Rome, intitulé « **Les limites à la croissance dans un monde fini** ». Publié par un groupe de chercheurs du MIT en 1972, le rapport, fondé sur un modèle de dynamique des systèmes simulés informatiquement, alerte sur la possibilité d'un effondrement sous le double effet de la croissance démographique et de la croissance économique, la seconde provoquant pollution excessive et déplétion des ressources naturelles. Mis à jour en 2004, les tendances semblent suivre, dans l'ensemble, celles décrites dans le rapport de 1972. Pour prévenir l'effondrement, les auteurs s'interrogent sur le rôle de la croissance économique : « *La croissance de quoi ? Pour qui ? Et à quel prix ?* »

Face à ce que l'ONU, par la voie de son secrétaire général, qualifie « *de menace existentielle directe* », il semble urgent d'intégrer aux logiques économiques le concept des limites planétaires. Mais cela est-il possible si le paradigme de la croissance économique demeure ? La possibilité d'un **découplage entre le PIB et les atteintes à l'environnement** semble aujourd'hui si peu crédible que les méta-analyses disponibles sur le sujet³ insistent toutes sur la nécessité de développer des stratégies axées sur la sobriété.

Dans ce contexte, les entreprises doivent-elles se préparer à une société **post-croissance** dans laquelle la croissance économique a cessé d'être plus un indicateur clef ?

³ Notamment les études « *Is green growth possible?* » dans la revue « *New Political Economy* », « *Decoupling for ecological sustainability: a categorization and review of research literature* », dans la revue « *Environmental Science & Policy* », et « *A systematic review of the evidence of decoupling of GDP, resource use and GHG emissions* » publiée dans « *Environmental Research Letters* ».

Certains observateurs en sont convaincus et appellent les entreprises à mettre en place des **stratégies de renoncement**, à l'instar de certaines entreprises engagées qui refusent ou limitent désormais la vente de certains produits ou services. Depuis 2020, un Master of Science (Msc), proposé par l'école de design Strate et l'ESC Clermont Business School, ambitionne même de former des futurs professionnels experts en fermeture, démantèlement et redirection écologique.

Au-delà des cercles de convaincus, la décision prise par les autorités néerlandaises de réduire de 11 % le trafic aérien à l'aéroport de Schipol, troisième aéroport européen, par rapport au niveau pré-pandémie de 2019, pour participer à la lutte contre le dérèglement climatique ne participe-t-elle pas de cette démarche ? En France, l'invitation d'Augustin de Romanet, PDG d'ADP, « à être raisonnable dans le voyage aérien » et à « accepter une certaine modération » n'y semble pas diamétralement opposée. ■

POUR ALLER PLUS LOIN :

5 avril 2022, Novethic, Le renoncement, nouveau dogme des entreprises engagées.

26 juin 2022, The Conversation, Deux nouvelles limites planétaires franchies en 2022 : de quoi parle-t-on ?

2 juillet 2022, Journal du Dimanche, Faire de la sobriété un choix collectif : l'appel de 84 dirigeants d'entreprises français.

15 juillet 2022, Euronews, Schipol airport in Amsterdam limits flights to prevent emissions, in world first.

20 septembre 2022, La Tribune, Augustin de Romanet, le PDG d'ADP prône un usage modéré de l'avion.



3. Salariés : à la recherche du sens perdu

2021 avait été marquée par la « **Grande démission** » outre-Atlantique : 47 millions d'américains avaient démissionné – sur environ 162 millions d'actifs – soit près d'un salarié sur 3. En 2022, le phénomène ne s'essouffle pas : si le record établi en novembre 2021 – 4,5 millions de démissions en un mois – n'a pas été égalé (à l'heure où sont écrites ces lignes) la tendance, elle, se confirme. Plus encore, d'autres économies commencent, elles aussi, à connaître une accélération des taux de démission. C'est le cas en Grande-Bretagne, en Italie, en Espagne mais également en France ! Selon la Dares (Direction de l'Animation de la Recherche et des Statistiques dépendant du ministère du Travail), le niveau des démissions en France n'est pas inédit, mais bel et bien élevé : aux alentours de 2,7 % au premier semestre 2022, ce qui est similaire au taux américain !

Reste que les situations ne sont pas forcément comparables et que peu d'actifs français semblent décider à quitter le marché de l'emploi comme cela a pu être le cas aux Etats-Unis. La difficulté pour de nombreuses entreprises françaises à recruter rend par ailleurs plus facile l'acte de démissionner. Le marché du travail semble connaître en 2022 un rééquilibrage du rapport de force en faveur des travailleurs dont le pouvoir de négociation sur le salaire et les conditions de travail s'accroît. Rien que de très banal ?

Peut-être, mais s'ajoutent à ces données d'autres phénomènes qui apparaissent comme de véritables signes des temps. Ainsi, la pratique du *quiet quitting*, ou **démission silencieuse**, soit le fait de s'économiser et de se limiter strictement aux seules tâches prévues

par son contrat de travail toucheraient 43 % des actifs de moins de 35 ans en France, selon une étude IFOP parue en octobre. Surtout, la rapidité et la force avec lesquelles le terme s'est imposé tend à démontrer sa puissance mobilisatrice.

Par ailleurs, de nombreux appels à **bifurquer** voire à **désert** des emplois « destructeurs » lancés par des étudiants d'écoles prestigieuses lors de leur remise de diplôme ont marqué l'année. AgroParisTech, HEC, Centrale, aucune grande école ne semble devoir y échapper... Déjà en 2018, à l'occasion de la parution du *Manifeste pour un Réveil Écologique* signé par près de 30 000 étudiants, les jeunes générations affichaient leur détermination à changer un système économique en lequel « *elles ne croient plus* » et à « *choisir leur job* » en fonction des engagements de leurs futurs employeurs. L'étude menée en mars par Bpifrance Le Lab (le laboratoire d'idées de la Banque Publique d'Investissement) confirme cette tendance : 63 % des 18-25 ans et 74 % des BAC+5 estiment que les entreprises devraient privilégier des engagements sociaux et environnementaux à un strict développement économique.

La recherche de sens au travail semble néanmoins s'inscrire, de façon plus large, dans un **nouveau rapport au travail** influencé notamment par le désir d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, par la volonté de se protéger de situations de fatigue ou de surmenage – 41 % des salariés français se trouveraient dans un état de détresse psychologique en 2022 – et par une crainte vis-à-vis de l'avenir chez les plus jeunes générations notamment.

Dans ce contexte, les entreprises ne semblent pas avoir d'autres choix pour convaincre que d'engager une réflexion radicale tant d'un point de vue stratégique sur leur raison d'être et leur modèle de développement qu'opérationnellement sur les conditions de travail et de management qu'elles proposent. A ce titre, certains observateurs notent que les pays offrant aux salariés une plus grande participation aux choix stratégiques sont moins sujets aux envies de désertion. Une voie de sortie de crise ? ■



POUR ALLER PLUS LOIN :

11 mai 2022, Le Monde, Des étudiants d'AgroParisTech appellent à « désertier » des emplois « destructeurs »

10 juin 2022, Le Monde, Le phénomène de « grande démission » ne concerne pas ou peu les pays où les salariés participent aux choix stratégiques de production »

20 octobre 2022, Huffington Post, « Quiet quitting » : les Français prennent de plus en plus leurs distances avec le travail

4. Lutte d'influence sur les normes comptables

Nicolai Tangen, directeur du fonds souverain norvégien, le plus gros du monde avec environ 1 200 milliards d'euros d'actifs sous gestion, a souhaité prévenir les députés norvégiens lors de sa traditionnelle audition par la commission des finances : « *Nous allons sans doute au-devant des plus importants changements depuis 30 ans* ». Dans ce contexte, pour les entreprises qui n'intègrent pas les critères ESG « *il n'y a nulle part où se cacher* ».

Cette déclaration n'est qu'une des multiples illustrations du poids croissant de la **notation extra-financière** sur les décisions et les modalités d'investissements et d'assurance. Mais pour l'instant, le secteur ressemble à un véritable *far west* où les rivalités entre organismes de normalisation et les agences de notation entraînent une multiplication des cadres, des référentiels, des méthodologies et des indicateurs auxquels les entreprises sont invitées à se soumettre.

Pour faire cesser cette extrême confusion, l'heure est à l'**harmonisation**. L'enjeu est immense, tant pour assurer un meilleur fléchage de l'investissement vers des activités éthiques et soutenables et ainsi financer l'indispensable transition écologique que pour les acteurs concernés pour imposer leur référentiel et jouer avec les règles qu'ils auront participé à définir. Dans ce contexte, deux camps se font face, l'International Sustainability Standards Board (**ISSB**), émanation de la très anglo-saxonne fondation IFRS (International Financial Reporting Standards), et l'European Financial Reporting Advisory Group (**EFRAG**), association mandatée la Commission Européenne pour établir un référentiel.

Une **lutte d'influence** entre « *pragmatisme anglo-saxon* » et « *rigueur européenne* » qui se cristallise autour d'un point d'achoppement : alors que l'analyse ESG portée par les Etats-Unis repose sur une matérialité dite simple, l'Europe défend le principe de **double matérialité**. La différence est de taille : alors que la première méthodologie intègre seulement les impacts positifs et négatifs de l'environnement – économique, social ou naturel – sur l'activité de l'entreprise, le référentiel européen intègre en outre les impacts de l'entité considérée sur son environnement !

Tandis que la matérialité simple se voit reprocher son manque de rigueur scientifique et son incapacité à répondre effectivement aux défis – notamment environnementaux – actuels, l'EFRAG est critiquée pour son manque de concertation et surtout, pour « l'extrême complexité » du dispositif selon l'Afep (Association Française d'Economie Politique) qui soutient désormais la démarche de l'ISSB.

Dans ce contexte, certains observateurs européens rappellent néanmoins qu'il n'est pas raisonnable pour les acteurs européens, en avance par rapport à leurs homologues américains sur ce sujet, d'accepter de se plier aux normes, moins-disantes, que proposent ces derniers, comme ils l'ont déjà fait en 2005, en acceptant les normes comptables IFRS pour les l'établissement des comptes consolidés.

Les professionnels de l'intelligence économique le savent : l'établissement des normes, qu'elles soient juridiques, comptables ou informatiques s'avère non seulement porteur de valeurs mais procure également

souvent un avantage décisif pour l'acteur qui parvient à les imposer. L'Europe en ayant déjà fait l'amère expérience, saura-t-elle y échapper cette fois ?

Information de dernière minute avant publication de ce cahier : le 10 novembre 2022, le parlement européen a très largement adopté la directive dite CSRD (pour Corporate Sustainability Reporting Directive) consacrant le principe de double matérialité. Près de 50 000 entreprises européennes seront donc prochainement contraintes de publier des données sur l'impact environnemental et social de leurs activités. ■



POUR ALLER PLUS LOIN :

1^{er} février 2022, Novethic, Reporting ESG, l'ISSB lance les grandes manœuvres pour imposer un standard

3 mai 2022, La Tribune, Pour le patron du fonds souverain norvégien, le monde est à l'aube d'un des « *plus importants changements depuis 30 ans* »

30 juin 2022, Le Monde, « *Se soumettre aux anglo-saxons pour les données environnementales des entreprises est une erreur* »

5. Partage de la valeur et lutte contre les inégalités

« Les **inégalités économiques** contemporaines sont proches de leur niveau du début du 20^{ème} siècle, à l'apogée de l'impérialisme occidental », « la part des revenus captée par la moitié la plus pauvre de la population mondiale étant environ deux fois plus faible aujourd'hui qu'en 1820, avant la grande divergence entre les pays occidentaux et leurs colonies ». La conclusion, tirée du rapport sur les inégalités mondiales de 2022 publié par le *World Inequality Lab*, interroge à l'heure où le 10^{ème} Objectif du Développement Durable porte justement comme ambition la réduction des inégalités.

Si les inégalités entre pays diminuent, celles au sein même des pays connaissent le chemin inverse, de sorte que les « **inégalités intérieures** pèsent aujourd'hui davantage que les inégalités entre pays ». Alors qu'en 1820, les revenus moyens des 10 % les plus aisés étaient 18 fois plus élevés que ceux des 50 % les plus modestes, ce ratio est aujourd'hui de 38, après un record de 53 atteint en 1980. Les inégalités de patrimoine étant fonction des inégalités de revenu, les premières atteignent des sommets : en 2021, les 10 % des individus les aisés détiennent, à l'échelle globale, 76 % du patrimoine personnel total tandis que les 50 % les plus modestes n'en détiennent que 2 % !

Si l'Europe fait pour l'instant figure de relative bonne élève, l'année 2022 a ravivé certaines inquiétudes en France et dans le monde. En cause : l'augmentation des **rémunérations des dirigeants** et la **distribution de dividendes** en période de forte inflation et d'érosion des salaires. A tel point que le Président français Emmanuel Macron est sorti de sa réserve pour déclarer qu'il jugeait

« **choquant et excessif** » la rémunération envisagée par le directeur général du constructeur automobile Stellantis, portée à 19 millions pour l'année 2021. Depuis 2019 et la période pré-covid, les rémunérations des dirigeants du CAC 40 ont augmenté d'environ 60 %, le SMIC ayant quant à lui augmenté d'environ 10 % depuis cette date. Parallèlement, les dividendes versés aux actionnaires ont atteint des records historiques en France et dans le monde, en augmentation de 33 % sur un an, faisant craindre un renforcement supplémentaire des inégalités économiques.

Pourtant, comme tendent à le démontrer chercheurs et institutions, au premier rang desquels le FMI ou l'OCDE, leur accroissement entraînent des effets négatifs sur le développement économique global et sur la croissance en particulier. Par ailleurs, les niveaux de rémunération des dirigeants ne sont pas des indicateurs pertinents de mesure de la performance des entreprises elles-mêmes.



Non optimales économiquement, les inégalités économiques et de revenus font en outre courir le risque de saper gravement la cohésion et le pacte social. Plus encore, des études scientifiques révèlent des corrélations positives entre les niveaux d'inégalité économique et la prévalence d'un certain nombre de psychopathologies, suggérant qu'à l'instar d'autres animaux sociaux, les êtres humains réprouvent et souffrent physiquement et psychologiquement de l'existence d'inégalités trop fortes.

Aucune théorie éthique ne semble non plus en mesure de les justifier. Pas plus l'utilitarisme anglo-saxon qui vise à maximiser le bien-être collectif, que la vertu aristotélicienne qui impose une justice distributive ou que les conceptions kantienne qui appellent l'exigence de justice sociale.

Dans ce contexte, la question du **partage de la valeur** au sein des entreprises ressurgit et interroge tant les modalités de distribution des dividendes que l'encadrement des hautes rémunérations. L'évolution des règles associées à la gouvernance d'entreprise pourrait apporter des réponses à la première problématique (voir sur ce point le chapitre « Quelle gouvernance pour l'entreprise de demain ? »). Quant aux politiques de rémunérations, le renforcement du principe du « *Say on Pay* » à la suite de l'application de la loi Sapin II en 2017 semble impuissant à faire évoluer les comportements pour le moment. La question demeure donc : faut-il plus fermement encadrer la rémunération des grands dirigeants ?

Outre leur strict plafonnement, l'une des modalités pourrait être la fixation d'un **facteur maximum** entre le plus haut salaire de l'entreprise et le salaire médian ou le plus bas salaire de l'entreprise. Portée désormais par plusieurs personnalités politiques, l'idée n'est pourtant pas nouvelle. A la fin du XIX^{ème} siècle, le banquier John Pierpont Morgan, fondateur de la banque éponyme, proposait par exemple de limiter l'écart entre plus bas salaire et plus haut salaire par un facteur de 1 pour 20. Henry Ford défendait quant à lui un rapport de 1 pour 40.

En 2021, il était en moyenne de 1 pour 410 concernant les entreprises du CAC40.

Le principe est pourtant moins original qu'il n'y paraît. Ainsi, les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques françaises sont soumises depuis 2012 à un plafonnement. Côté secteur privé, le Mouvement Impact France, l'*alter ego* du MEDEF pour les entreprises à impact social et écologique, propose de limiter les écarts de 1 à 20 SMIC pour les PME, de 1 à 50 SMIC pour les ETI et de 1 à 100 SMIC pour les grandes entreprises. Par ailleurs, l'information est déjà exigée dans le questionnaire pour l'obtention du très exigeant label *B Corp*, sans qu'il n'y ait de réponse a priori discriminante.

Si la juste hauteur reste donc encore sujette à débat, cet indicateur semble néanmoins mériter toute l'attention des professionnels soucieux d'appliquer l'éthique aux affaires et l'émergence d'une société inclusive. ■

POUR ALLER PLUS LOIN :

15 avril 2022, France Info, Stellantis : « C'est choquant et excessif », réagit Emmanuel Macron à propos des revenus de Carlos Tavares.

21 avril 2022, Le Monde, La rémunération moyenne des grands patrons a flirté avec les 100 % d'augmentation en 2021.

23 avril 2022, Novethic Essentiel, La rémunération moyenne des grands patrons a doublé l'an passé, loin des hausses accordées aux salariés.

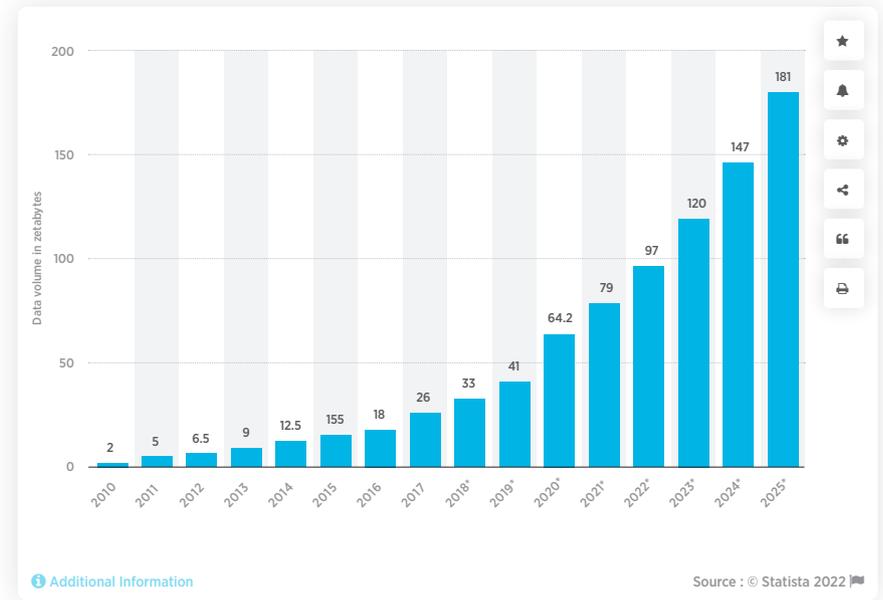
24 août 2022, Les Echos, La distribution de dividendes atteint un record en France et dans le monde.

6. L'indispensable éthique des technologies

En 2022, la **numérisation** – la conversion de la réalité sensible et matérielle en données numériques – continue et s'amplifie. Selon une étude Statista ici reproduite, la quantité totale de données créées, capturées, copiées et consommées dans le monde augmente rapidement. De 2 zettaoctets en 2010, elle est d'environ 97 cette année et devrait atteindre les 181 à l'horizon 2025. Impossible pour un cerveau humain de se représenter de telles quantités : un zettaoctet équivaut à un milliard de téraoctet, soit mille milliards de giga-octets...

La hausse est plus importante que prévue. Outre le fait que le nombre d'utilisateurs de services numériques augmente à travers le monde, c'est surtout l'explosion de la demande dans les pays industrialisés qui semble être la cause de cette surprise. Depuis la pandémie, l'apprentissage et le travail à distance se sont généralisés. Surtout, la volonté de numériser un maximum d'informations pour perfectionner les algorithmes, de connecter massivement de nouveaux objets à usage professionnel et privé au réseau, et pour cela de déployer de nouvelles infrastructures, comme la 5G, entraînent inévitablement un accroissement du volume total de données créées, transférées et stockées.

Pourtant, certaines technologies annoncées comme révolutionnaires semblent marquer le pas. La *blockchain* n'a pas encore fait disparaître les tiers de confiance, le marché des cryptomonnaies s'est retourné laissant apparaître de profondes fragilités, certains observateurs n'hésitent plus à parler « *d'automne de l'IA* » et le Meta-



vers, lancé il y a seulement un an, peine à convaincre, même en interne, à tel point que l'entreprise oblige désormais ses salariés à organiser leurs réunions sur la plateforme !

Rien n'indique que ces difficultés ne seront pas surmontées dans les années à venir mais le temps des **promesses spectaculaires** semble révolu pour laisser place à une adoption, tout aussi massive, mais plus rationnelle et moins exaltée, des nouvelles technologies. Dans ce contexte, la présentation par Elon Musk, le fantasme patron de Tesla, d'un nouveau robot humanoïde censé « *transformer la civilisation* » et bâtir « *un futur d'abondance dans lequel il n'y aura pas de pauvreté* » n'a pas séduit les marchés et a entraîné une chute de 8 % des actions Tesla.

La croyance des entrepreneurs de la « Tech » que toute problématique humaine pourra être résolue grâce à une application technologique, attitude qualifiée de

« *technosolutionnisme* » par certains contradicteurs, ne semble plus convaincre autant qu'en 2012 lorsque l'ex-CEO de Google, Eric Schmidt, déclarait lors d'une conférence : « *si nous nous y prenons bien, je pense que nous pouvons résoudre tous les problèmes du monde* ».

Il faut dire que depuis, un voile semble s'être levé tant sur les conséquences sociétales indésirables du numérique que sur son prodigieux coût environnemental. Profilage, manipulation neuropsychologique, atteinte à l'autonomie, comportements addictifs, biais discriminatoires, ubérisation, travail du clic, engoulement d'énergie, voracité en matières premières, etc. Le numérique prouve encore une fois, s'il le fallait, qu'**aucune technologie n'est neutre**, que la plupart sont ambivalentes et, surtout, que le progrès technique n'est pas *ipso facto* facteur de progrès humain.

Un avertissement clairement énoncé dans une tribune intitulée « Our Planet, Our Future », publiée en 2021 et co-signée par 126 prix Nobel : « *Dans l'ensemble, les avancées technologiques ont jusqu'ici précipité la déstabilisation de la planète. Sans encadrement, le développement technologique est peu susceptible de conduire à des transformations vers la durabilité* ». Ils ajoutent : « *il est essentiel de diriger la révolution technologique de manière délibérée et stratégique au cours des prochaines décennies afin de soutenir des objectifs sociétaux.* »

POUR ALLER PLUS LOIN :

26 mai 2022, Le Monde, Cryptomonnaies, l'heure des désillusions.

11 octobre 2022, Le Figaro, Le projet de metavers de Meta peine à convaincre ses propres salariés.

12 octobre 2022, Le Monde, L'intelligence est imparfaite, et alors ?

Un appel clair en faveur d'une véritable **éthique des technologies** capable de distinguer les technologies socialement utiles de celles qui nuisent à l'environnement ou participent à aliéner les êtres humains. Une manière aussi de désavouer Albert Einstein qui écrivait déjà au siècle dernier :

“ La perfection des moyens et la confusion des buts semblent caractériser notre époque. ”
 Albert Einstein ■



7. Quelle gouvernance pour l'entreprise de demain ?

A lors que l'actualité conduit à interroger le partage de la valeur en entreprise (voir article ci-dessus), la décision, annoncée le 14 septembre 2022, par Yvon Chouinard, fondateur de Patagonia, de céder l'entière de ses parts à un trust et une association écologique détonne. Valorisée à 3 milliards de dollars, l'entreprise spécialisée dans les vêtements de plein air sera désormais détenue à 100 % par des organisations ayant pour objet la lutte contre le dérèglement climatique et la protection des écosystèmes.

Le chef d'entreprise espère que « *cela contribuera à l'émergence d'une nouvelle forme de capitalisme qui ne se solde pas par l'existence de quelques riches et d'un grand nombre de pauvres* ». L'hégémonie des actionnaires sur les décisions et la stratégie d'entreprise et l'exigence de rentabilité à très court-terme qui peut en découler ne semblent pas en effet être des fatalités. Si ce paradigme caractérise le capitalisme à « l'anglo-saxonne », aujourd'hui adopté en France, d'autres modèles existent.

Ainsi le capitalisme dit « *rhénan* » privilégie la **codétermination**, c'est-à-dire la participation au sein des conseils d'administration et de surveillance de représentants de salariés. Répandu dans les pays nordiques, le modèle trouve une de ses applications les plus abouties en Allemagne, pays où les conseils de surveillance des entreprises de plus de 2 000 salariés doivent impérativement offrir la moitié des sièges à des représentants de salariés.

Outre le fait de favoriser une meilleure **démocratie d'entreprise**, le *Mitbestimmung* allemand semble produire des effets positifs sur le climat et les relations



sociales comme sur la performance, la productivité et l'innovation. Généralement plus soucieux des intérêts de long-terme de l'entreprise, Les représentants des salariés apparaissent généralement plus soucieux des intérêts à long-terme de l'entreprise ce qui peut prémunir contre certains risques.

Fort de ces observations, le rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » rendu en 2018 par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard au gouvernement français préconisait une augmentation de la proportion d'administrateurs salariés. La loi PACTE, reprenant timidement l'idée, est néanmoins restée en deçà des préconisations du rapport. De la même manière, les initiatives en faveur de l'actionnariat salarié restent encore très modestes, bien qu'elles semblent, elles aussi, susceptibles d'apporter des réponses très concrètes en la matière.

En revanche, la loi PACTE a offert la possibilité aux entreprises de se doter d'une **raison d'être**, voire d'obtenir la qualité d'**entreprise à mission** en se fixant un ou plusieurs objectifs sociaux ou environnementaux qu'elles se donnent pour mission de poursuivre. Outre l'amélioration de l'image de marque, la formalisation d'une ambition commune, ce statut doit également permettre aux entreprises de « *se protéger contre les rachats hostiles* » selon le site du Ministère de l'Économie. « L'affaire Danone » et l'éviction, en 2021, de son ex-PDG, ont démontré, s'il le fallait, la faiblesse de cet argument.

Le 24 octobre 2022, 756 entreprises françaises était référencées en tant que sociétés à mission, 90 % des entreprises recensées étant des PME et des microentreprises. Un succès en demi-teinte donc, bien que certains grands groupes comme la Banque Postale, KPMG ou Sagemcom aient franchi le cap. Le dispositif semble toutefois trop inabouti pour convaincre. D'une part, les avantages du statut d'entreprise à mission apparaissent limités au regard de l'investissement que cette décision entraîne. De l'autre, aucune disposition légale sérieuse ne sanctionne le manque de sincérité ou de fiabilité des entreprises dans la poursuite de leur mission.

Pour favoriser l'apparition de sociétés à missions aux objectifs sociaux ou environnementaux véritables, il semble donc nécessaire de renforcer la transparence et les contrôles quant à la poursuite réelle de la mission définie, tout en favorisant les plus vertueuses via la commande publique, les politiques de subvention et

la fiscalité. Des incitations économiques qui pourraient convaincre les actionnaires.

Enfin, une autre modalité de gouvernance existe, comme le suggère le cas de Patagonia, celle des fondations actionnaires. Détentrice ou tout ou partie du capital des entreprises, les **fondations actionnaires** poursuivent des objectifs philanthropiques tout en assurant la protection du capital de l'entreprise détenue. Loin d'être anecdotique, le statut est très répandu dans les pays nordiques. En 2018, le Danemark comptait par exemple 1 360 fondations actionnaires soit 54 % de la capitalisation boursière du pays ! De nombreuses entreprises allemandes, suédoises ou suisses – dont certaines multinationales tels que Bosch, Electrolux ou Rolex – ont adopté ce statut.

Face à l'urgence écologique, à l'impératif partage de la valeur et au désengagement des salariés les questions relatives à la gouvernance d'entreprise ne peuvent plus être éludées. La nécessité d'aligner l'intérêt général et l'intérêt privé des entreprises et de permettre que les seconds ne soient pas contraires au premier exigent de nouvelles formes de gouvernance, capables de faire émerger de nouveaux modèles d'affaires. ■

POUR ALLER PLUS LOIN :

14 septembre 2022, NY Times, Billionaire No More: Patagonia Founder Gives Away the Company.

4 septembre 2022, Le Monde, Pour les entreprises devenues société à mission, un horizon au-delà des profits.

28 septembre 2022, Les Échos, Entreprises à mission, partage de la valeur : les timides avancées de la loi PACTE.

Vers plus d'alertes et plus d'enquêtes

La loi Wasserman, qui renforce la protection accordée au lanceur d'alerte en gommant certaines faiblesses de la loi Sapin II de 2016, est entrée en vigueur le 1^{er} septembre 2022. Elle transpose en droit français une directive européenne.

Le texte élargit la définition du lanceur d'alerte. Il n'est désormais plus besoin d'agir de manière désintéressée, mais plus simplement en l'absence de contrepartie financière, ni d'avoir personnellement connaissance des faits. En outre, l'entourage du lanceur d'alerte, « les facilitateurs », proches, collègues, syndicats, associations, bénéficient également de la protection contre les représailles.

Les mesures de protection à l'égard du lanceur d'alerte sont renforcées, ce dernier étant considéré comme civilement irresponsable des préjudices que son signalement de bonne foi a causés et ne peut être pénalement inquiété pour avoir intercepté des données confidentielles dès lors qu'il y a eu accès de manière licite. En outre, il pourra se voir attribuer une provision pour frais de justice, voire des provisions définitives si sa situation financière s'est gravement dégradée à la suite de son signalement. La « rémunération » des lanceurs d'alerte, comme l'autorise le modèle juridique américain n'est toutefois pas à l'ordre du jour.

Surtout, les lanceurs d'alerte peuvent désormais émettre leur alerte en interne ou en externe sans ordre de priorité. La divulgation publique reste quant à elle encadrée. Le Défenseur des Droits devrait être l'autorité externe en charge d'orienter les futurs lanceurs d'alerte.

L'assouplissement du dispositif devrait favoriser l'augmentation du nombre d'alertes émises, déjà largement observé par les entreprises jusqu'ici. Dans ce contexte, la mise en place de procédures et d'équipes dédiées à la gestion des enquêtes internes semble dès lors de plus en plus incontournable et doit permettre aux entreprises tant d'accueillir et de faire cesser les situations illégitimes ou illégales que d'identifier, et de sanctionner le cas échéant, les alertes lancées pour des motifs malveillants. ■



L'Europe à l'heure du devoir de vigilance

Le 23 février 2022, la Commission Européenne a publié une proposition de directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité visant à prévenir les atteintes aux droits humains et à l'environnement tout au long des chaînes de valeur. Le mécanisme, institué par une loi française de 2017 semble depuis avoir fait des émules en Europe. Bien que leurs champs d'application respectifs varient, les Pays-Bas, l'Allemagne et la Norvège se sont également dotées de dispositifs similaires.

La directive devrait harmoniser les obligations hétérogènes pesant sur les entreprises européennes jusqu'à aujourd'hui. Selon la proposition, toutes les entreprises employant au sein de l'UE plus de 500 personnes et réalisant un chiffre d'affaires net supérieur à 150 millions seraient soumis à cette nouvelle obligation. Des seuils restreints sont proposés pour les secteurs identifiés à risque tels que la mode, l'agriculture ou le secteur minier. La profondeur de la responsabilité dans la chaîne d'approvisionnement reste pour l'instant en cours de définition.

Selon, la Commission Européenne, la directive pourrait concerner 13 000 entreprises européennes et 4 000 entreprises étrangères tandis qu'en 2021, l'obligation de vigilance française concernait 236 entreprises selon le radar du devoir de vigilance tenu par les ONG CCFD-Terre solidaire et Sherpa.

Reprenant la structure de la loi française, la directive devrait imposer aux entreprises concernées de mettre en place des procédures de vigilance afin de recenser, prévenir et atténuer les incidences négatives sur les droits humains et l'environnement dans leurs activités propres, ainsi que celles de leurs filiales et de leur chaîne de valeur. A noter, l'exigence d'un plan de vigilance particulier pour les grandes entreprises visant à s'assurer que leur modèle économique et leur stratégie sont compatibles avec l'Accord de Paris pour le Climat.

Enfin, la proposition prévoit la création d'un réseau européen d'autorités de contrôle – probablement à l'instar de l'AFA (Agence française Anticorruption) en matière de corruption – chargées de veiller à la mise en œuvre par les entreprises des mesures de vigilance et dotées de pouvoir de sanction. Ces sanctions n'empêcheront pas les entreprises de voir leur responsabilité civile engagée pour tous les dommages qui auraient pu être évités grâce à des mesures de vigilance appropriées. En octobre 2022, 6 actions en justice pour non-respect du devoir de vigilance étaient pendantes devant les juridictions civiles.

Ces évolutions interpellent profondément les processus et les moyens accordés par l'entreprise à ses stratégies d'achat et d'acquisition, y compris pour des acteurs économiques de petites tailles, plongés dans une féroce concurrence mondiale. ■

Les espaces naturels, nouvelles parties prenantes ?

« C'est une révolution copernicienne qui bouscule la vision anthropocentrique du monde » : c'est en ces termes que le journal Le Monde du 21 octobre 2022 présente la possibilité de doter d'une personnalité juridique (morale) des espaces naturels tels que des fleuves ou des lacs.

Désavouant la célèbre *summa divisio* du droit romain, qui distingue les personnes des choses, un vote du Parlement Espagnol a accordé, le 21 septembre 2022, la personnalité juridique à la Mar Menor, une lagune de 170 km² située dans le sud-est du pays. Désormais, l'espace naturel pourra être représenté devant les juridictions au même titre qu'une entreprise ou un individu.

Cette « fiction » juridique est inspirée d'un mouvement plus large à l'échelle de la Planète qui a déjà conduit à doter de personnalités juridiques des fleuves, des montagnes et des forêts, en Inde, en Ouganda ou en Nouvelle-Zélande. En Équateur, c'est la Terre-Mère, la « Pachamama » tout entière, qui dispose d'un tel statut, bouleversant l'ordre juridique comme les conceptions philosophiques selon laquelle l'être humain est distinct et en surplomb de la nature.

En France, le très célèbre anthropologue et philosophe français, Bruno Latour, disparu cette année, plaidait pour la création d'un « *Parlement des Choses* » permettant d'établir un dialogue entre représentants des humains et des non-humains.

La diffusion de ces thèses en Europe provoque de nombreuses controverses. Parmi celles-ci la question de savoir qui est habilité à représenter la nature : des gardiens, une assemblée, chaque citoyen ? Alors que certains observateurs alertent en outre sur le risque de conflictualité entre droits des choses naturelles et droits humains, d'autres rappellent la complémentarité des deux.

En France, plusieurs projets existent : Parlement de la Loire, Appel du Rhône, Déclaration des droits du fleuve Tavignanu en Corse... Autant de nouvelles parties prenantes à bientôt prendre en compte pour les entreprises ? ■

Les limites de toute approche quantitative

Publié le 26 avril 2022, le livre « Les fossoyeurs » a eu l'effet d'une bombe. Basé sur une enquête fouillée du journaliste Victor Castanet, l'ouvrage dévoile certaines pratiques du groupe Orpéa, leader mondial des Ehpad (établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) dans l'un de ses établissements les plus réputés : restriction de nourriture, rationnement en protections hygiéniques, limitation du nombre de toilettes, etc. Les scènes décrites, terribles d'inhumanité, ont suscité un scandale légitime. L'action du Groupe a depuis dévissé et perdu plus de 80% de sa valeur sur l'année 2022, entraînant dans sa chute la plupart des acteurs du secteur privé de l'hébergement des personnes âgées.

Si l'affaire plonge sous une lumière crue la réalité de la vie dans certains Ehpad en France, elle interroge fondamentalement sur la « marchandisation du grand âge » et sur la possibilité de confier à des acteurs privés, soumis à des impératifs de rentabilité économique parfois excessifs, le soin de la prise en charge de personnes dépendantes. Ne faut-il pas imaginer, à l'instar des pistes envisagées dans un paragraphe précédent, d'autres formes de gouvernance pour ce type d'activité ?

Plus encore, ce scandale révèle l'impasse intellectuelle et l'abîme éthique que représente la « gouvernance par les nombres », titre d'un ouvrage publié en 2015 par le juriste et professeur au collège de France, Alain Supiot. Cette volonté de « piloter » le monde réel comme un programme informatique aura conduit certains Ehpad à définir sur un tableur Excel le nombre exact de portions de pains auxquels chaque pensionnaire pouvait



prétendre, tout en mettant en place, au niveau du Groupe, des pratiques d'optimisation fiscale agressive.

Guidée, elle aussi, par une même approche quantitative, la notation ESG d'Orpéa, parmi les meilleures du secteur selon les agences de notation, a jeté un violent discrédit sur la pertinence de la notation extra-financière telle qu'envisagée aujourd'hui. Une ombre déjà portée sur ce secteur par d'autres scandales aux États-Unis et en Allemagne, notamment à la suite de l'affaire DWS éclosée en août 2021.

Il convient désormais de tirer tous les enseignements de cette affaire et de s'astreindre à une véritable

« éthique de la mesure », que celle-ci soit destinée au pilotage de l'activité en interne ou au reporting externe, et de refuser la seule approche quantitative au profit d'une information de nature contextuelle et qualitative, reflétant l'impact réel des actions mises en œuvre. ■

CAHIER DES TENDANCES 2022

Une publication du CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES
Edition novembre 2022

Ce cahier est le fruit d'une réflexion collective menée sur l'année 2022 par des responsables éthique et conformité, adhérents du Cercle d'Éthique des Affaires, sous la direction de Louis Colin.

Rédaction : Louis Colin, Poincaré Consulting

Illustrations couverture et pages intérieures : © Iwat1929 - istockphoto.com

www.cercle-ethique.net

CAHIER
DES
**TEN
DAN
CES**

2022

Une publication du CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES
Edition novembre 2022
www.cercle-ethique.net

 LE CERCLE
D'ÉTHIQUE
DES AFFAIRES

ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES