



CAHIER  
DES  
**TENDANCES**

**2024**

**COMPRENDRE  
AUJOURD'HUI  
POUR DÉCIDER  
DEMAIN**

 LE CERCLE  
D'ÉTHIQUE  
DES AFFAIRES

ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES

# SOMMAIRE

## Introduction

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

## 2024, les tendances

1. Conflits de valeurs au XXI <sup>ème</sup> siècle.....	04
2. Éthique des systèmes numériques.....	06
3. Sobriété ou pénurie, de la gestion de la rareté.....	08
4. Travail : les nouveaux rapports de force.....	10
5. De la gestion des parties prenantes à la démocratie d'entreprise.....	12
6. Du <i>reporting</i> à l'impact.....	14
7. L'éthique clef de voûte des organisations ? ...	16



## 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-crisis<sup>1</sup> », 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. ■

<sup>1</sup> Selon les termes de Thomas Buberl, 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>

“ L'avenir n'est pas ce qui va arriver, mais ce que nous allons faire ”

Henri Bergson, philosophe

## 2<sup>ème</sup> édition du cahier des tendances



Cette année et depuis déjà 30 ans, le Cercle d'Éthique des Affaires promeut et fait vivre la réflexion éthique appliquée au monde des affaires, des grandes organisations et de l'entreprise. Cette démarche, en son temps pionnière, semble aujourd'hui devenue consensuelle et acceptée par la majorité.

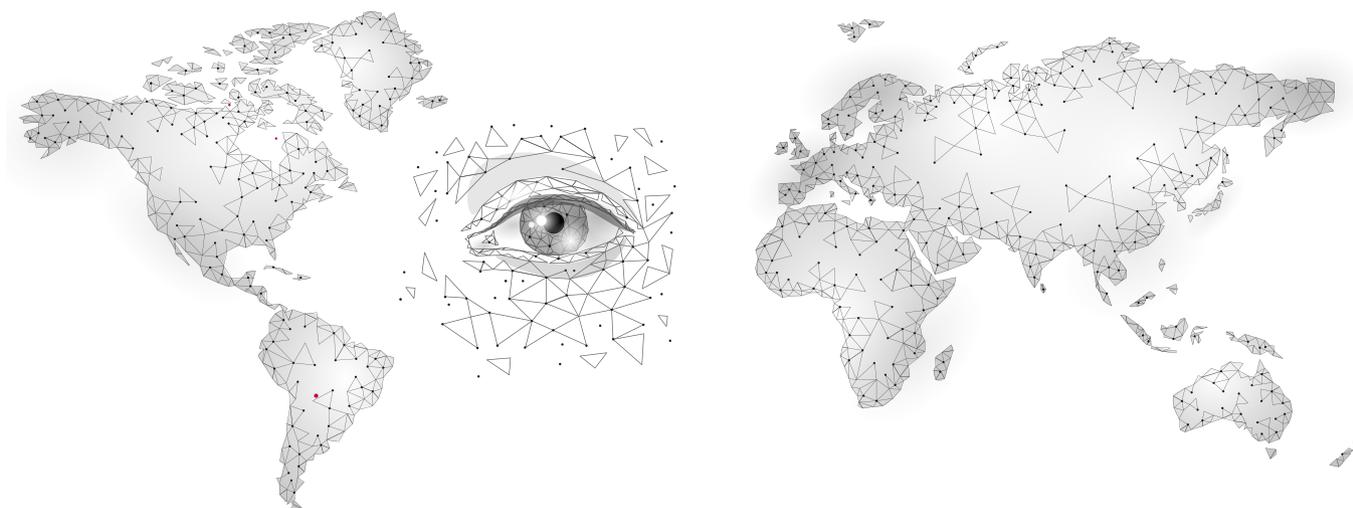
Car sous la pression de la société civile et des législateurs, de nombreuses préoccupations, relevant hier de l'éthique, appartiennent aujourd'hui à la conformité juridique : prévention des délits d'atteinte à la probité, protection des données personnelles, préservation de l'environnement, respect des droits humains, etc. Toujours, l'éthique nourrit et précède le droit.

Et ce mouvement ne saurait s'éteindre aujourd'hui ! Les nombreuses mutations technologiques et sociétales que nous vivons, la situation environnementale inédite que nous connaissons conduisent à devoir interroger toujours plus profondément le fonctionnement de nos institutions, au premier rang desquels, celui des grandes entreprises multinationales, ces acteurs systémiques aux pouvoirs économiques, informationnels et fonctionnels toujours plus importants.

Face à ces enjeux exceptionnels, il est urgent et indispensable de dédier des temps et des espaces qui autorisent de s'extraire du tumulte de l'information en continu pour analyser rigoureusement les signaux faibles de l'époque et, sur cette base, imaginer, débattre et interroger les trajectoires socio-économiques en train de s'ouvrir. Cette seconde édition du cahier des tendances, basée sur l'analyse et le regard croisé des membres du Cercle d'Éthique des Affaires sur l'actualité 2023, a été conçue comme un instrument pour ce faire.

La prospective comme l'éthique conduisent à se détacher de l'objet d'étude et du temps présent pour envisager le temps-long. Les deux sont complémentaires : la première ouvre des perspectives, la seconde permet de les scruter et de les discuter à la lumière de principes et de valeurs. En mêlant les deux, le Cercle d'Éthique des Affaires met à disposition des professionnels de l'éthique et de la conformité comme des fonctions stratégiques des clefs de lecture du monde qui s'en vient, des tensions qui l'accompagnent et des principes qui peuvent l'encadrer. ■

**Stéphanie Scoupe,**  
Présidente du Cercle d'Éthique des Affaires





# 1 Conflits de valeurs au XXI<sup>ème</sup> siècle

# 1. Conflits de valeurs au XXI<sup>ème</sup> siècle

**S**elon Harmut Rosa, philosophe allemand et auteur de plusieurs essais sur le rapport au temps, l'époque actuelle, « la haute modernité », se caractérise par une instabilité fondamentale due à « l'usure et l'obsolescence rapides des métiers, des technologies, des objets » mais aussi des pratiques culturelles, « des mariages, des familles, des programmes politiques, des personnes, de l'expérience, du savoir-faire ». Si la continuité de l'expérience vécue dans les sociétés prémodernes permettait à un grand père de transmettre son savoir-vivre et ses valeurs à ses petits-enfants, le peut-il encore actuellement ?

Dans un environnement en constante mutation et dans lequel l'incertitude quant au futur prédomine, n'est-il pas plus confortable d'abandonner des principes et des valeurs, potentiellement rigides, pour s'en remettre à un opportunisme élastique ? « Saisir les opportunités », « laisser ouvertes toutes les options », « être flexible », « s'adapter aux changements » ne sont-elles pas les injonctions les plus fidèles à l'**esprit du temps** ?

Dans ce contexte, quelle est la place de l'éthique, cette discipline qui vise à interroger les comportements à la lumière de principes ou de valeurs qui doivent permettre aux Hommes de mener une vie bonne, de respecter la dignité humaine, de préserver la justice sociale ou l'environnement ? Peut-elle encore être la source d'un processus normatif toujours en décalage avec les métamorphoses technologiques ou sociétales ? A l'heure des chaînes d'informations en continu, des réactions instantanées sur X (ex-Twitter) ou de la connaissance partagée sur Wikipédia, comment évoluent **les mœurs**, dont la traduction grecque « ethos » a donné le mot d'« **éthique** » ?

Initiées dans les facultés et campus américains, les études post-coloniales ou décoloniales apparaissent aujourd'hui aux côtés des mouvements de lutte pour la reconnaissance des différentes formes de sexualité et d'identité sexuelle (LGBTQ+), de la dénonciation des systèmes de domination et de discrimination ou encore

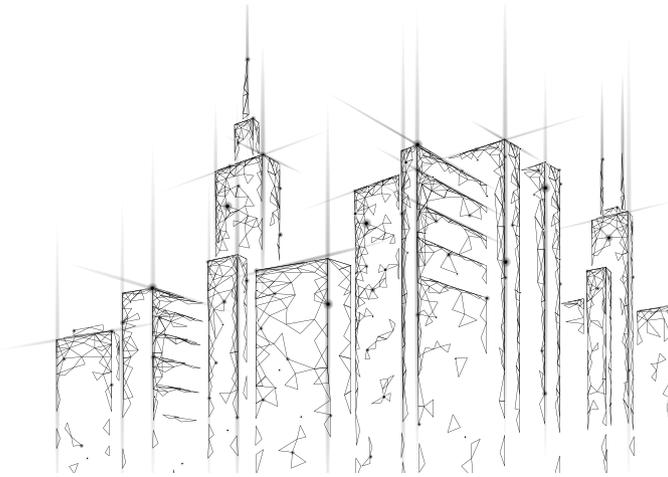
des invitations à une écologie radicale comme les différentes composantes d'une culture, baptisée « **woke** » par ses détracteurs.

Face à elle, un mouvement **conservateur**, porté par des figures politiques de proue telles que Donald Trump, Jair Bolsonaro, Giorgia Meloni ou encore le très récemment élu Javier Milei, alerte sur un éventuel « choc des civilisations », sur l'excès de normes juridiques, les affres de la bureaucratie étatique et défendent une conception étendue de la liberté individuelle et de la propriété privée.

Les grandes entreprises privées, ces « agents civilisationnels », n'échappent pas aux batailles idéologiques rangées auxquels les deux camps se livrent, souvent prises en étau, elles y participent parfois volontairement.

La passe d'arme entre Ron de Santis, candidat à l'investiture républicaine aux Etats-Unis et gouverneur de Floride et le groupe de divertissement Disney, propriétaire d'un parc d'attraction implanté à Orlando, en est un exemple paradigmatique. Employeur majeur en Floride et défenseur de positions progressistes sur la question de la sexualité, Disney a publiquement critiqué, par la voie de son patron, un projet de loi visant à interdire les enseignements des sujets en lien avec l'orientation sexuelle portée par Ron de Santis. Depuis, les deux parties se rendent coup pour coup : retrait d'avantages fiscaux, dépôts de plaintes, invectives...

De la même manière, Elon Musk, fondateur de Tesla, Space X et actuel propriétaire de X (ex-Twitter) n'en finit plus de vitupérer contre la notation ESG qu'il qualifie « d'escroquerie (...) instrumentalisée par de pseudo-guerriers de la justice sociale ». Partisan décomplexé de l'idéologie « libertarienne », le milliardaire sud-africain est allé jusqu'à faire du l'entreprise X (ex-Twitter), un instrument au service de ses convictions politiques, en dépit des conséquences économiques et réglementaires douteuses d'un tel geste.



Dans ce contexte, quelle **responsabilité « politique »** les entreprises doivent-elles assumer et quelles valeurs promouvoir ? N'est-il pas périlleux de vouloir arbitrer un débat – probablement existant chez les salariés – aussi hautement inflammable ?

Les données de l'enquête European Values Studies, menée dans 35 pays européens entre 2017 et 2022, tendent à démontrer une hausse de l'individualisation et un net recul de l'individualisme. Les observateurs distinguent les deux : tandis que la première renvoie à une volonté d'autonomie et à un refus de la culture traditionnelle (liberté des mœurs, d'expression, recherche de sens au travail, volonté de participer aux décisions publiques), la seconde correspond à une attitude de repli sur ses seuls intérêts personnels – les deux étant inversement proportionnelles.

Ainsi, il ressort de cette étude que les Européens semblent de plus en plus attachés à leur **autonomie de pensée** et à leur capacité à participer à exprimer leur idée en public, ce qui s'accompagne de revendications dites « **progressistes** » : égalité hommes-femmes, aspirations démocratiques, rejet de la xénophobie, etc.

Une autre étude, publiée en 2023 par l'Université d'Oxford avec l'European Council on Foreign Relations (ECFR), rappelle que les Etats-Unis et l'Europe demeurent les deux premières zones géo-

graphiques d'émigrations envisagées dans le monde. La majorité des ressortissants privilégient l'Occident non seulement pour le niveau et la qualité de vie qu'ils espèrent y trouver mais également pour les valeurs qui sous-tendent les sociétés occidentales et notamment leur respect des droits humains.

Si le nombre de démocraties dans le monde, ainsi que la préservation des libertés individuelles qui sont généralement attachées à ce type de régime, tendent à régresser dans le monde – y compris en Europe – les entreprises, semblent devoir continuer à s'inscrire du côté du droit, et faire vivre, par leur pratique, la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 et toutes les normes que son respect implique, toujours perçues par la majorité des personnes dans le monde comme des sources de progrès humain. Pilier de toute politique d'éthique, elles apparaissent donc comme des principes cardinaux capables de fixer le cap par-delà les brouillards des conjonctures.

Pour les départements E&C, cette nécessité rend impérieux la formalisation des dilemmes éthiques, ainsi que l'objectivation du cheminement de la réflexion et des critères de décisions afin de trancher des débats souvent épineux et hautement politiques, où le risque de subjectivité des individus est fort. ■

## POUR ALLER PLUS LOIN :

11 juillet 2023, The guardian, *Disney ramps up spending in California amid war with Ron DeSantis in Florida.*

28 août 2023, Le Monde, Pierre Bréchon, politiste : « *L'individualisme a nettement régressé en Europe* ».

3 novembre 2023, Le Monde, *Pour la sixième année de suite, la démocratie a reculé dans le monde.*

15 novembre 2023, ECFR, *Living in an à la carte world: What European policymakers should learn from global public opinion.*

1<sup>er</sup> décembre 2023, Mashable, *Walmart joins the X / Twitter ad boycott — this one will sting.*



# Ethique des systèmes numériques

## 2. Ethique des systèmes numériques

Depuis sa mise en ligne le 14 mars 2023, 43 % des Français, et, parmi eux, 65 % des moins de 35 ans et 67 % des cadres ont déjà utilisé Chat GPT selon un sondage Ipsos-Sopra Steria paru en décembre 2023. Il est vrai que les progrès des systèmes d'intelligence artificielle générative ont fait l'objet d'une médiatisation considérable cette année, alimentée notamment par les turbulences de gouvernance chez OpenAI, l'un des principaux acteurs de l'écosystème et concepteur du célèbre ChatGPT, agent conversationnel généraliste reposant sur de **grands modèles de langage** (large language model ou LLM en anglais).

Au cœur de cet imbroglio, des présumées différences de sensibilité entre deux co-fondateurs, Sam Altman et Ilya Sutskever, sur leur vision du projet Open AI et les risques induits par son modèle phare : certains observateurs décrivent même un « schisme » entre **techno-optimistes** et « **doomers** » (en anglais, personne inquiète de l'effondrement de la civilisation). Alors que le second avait réussi à convaincre le conseil d'administration de démettre le premier de ses fonctions – l'accusant de trahir la mission initiale d'OpenAI qui vise à « construire une IA qui bénéficie à l'humanité » – Sam Altman, appuyé par Microsoft, actionnaire à 49 % de la structure, est revenu à la tête de la société, cinq jours seulement après son éviction, consacrant ainsi la « victoire » des techno-optimistes. La décision devrait avoir des conséquences importantes sur la gouvernance de l'organisation et renforcer significativement l'emprise de Microsoft sur la stratégie de l'organisation, aujourd'hui, à but non-lucratif et toujours déficitaire.

Plus tôt dans l'année, en avril 2023, le Future of Life Institute a publié une pétition réclamant un moratoire sur les développements en matière d'intelligence artificielle. Signée par près de 30 000 personnes, dont des centaines de personnalités influentes du monde de la Tech, au premier rang desquels Elon Musk, cette dernière appelait à la création d'autorités réglementaires permettant la surveillance et le suivi des systèmes d'IA les plus performants. De la même façon, OpenAI appelait, dans une note publiée

en mai 2023 sur son internet, à une régulation mondiale sur l'IA.

Quelle ironie dans ce contexte de voir ces mêmes acteurs dénoncer les ambitions réglementaires de l'Union Européenne ! Tandis qu'Elon Musk menace de retirer X (ex-Twitter) aux utilisateurs européens pour éviter de se conformer aux impératifs de la DSA (Digital Service Act) déjà en vigueur, Sam Altman s'est attiré les foudres du Commissaire Européen, Thierry Breton, en faisant de même au sujet de l'AI Act. Ces retournements ne sont toutefois pas l'apanage des sociétés américaines, puisque Cédric O, ancien ministre du numérique français et à ce titre défenseur d'une réglementation sur l'IA, déclare désormais que l'AI Act « pourrait tuer » MistralAI, société dont il est actionnaire et fleuron européen de l'IA.

Plus largement, de nombreux observateurs reprochent aux acteurs de la Tech des prises de position à visée « marketing » visant à exagérer les capacités de leurs modèles en suscitant la peur, tout en faisant du lobbying agressif pour ne pas les voir soumis à des réglementations trop strictes. Plus encore, en exacerbant les potentiels risques existentiels de long-terme, ces discours ont pour effet **d'invisibiliser les risques réels et immédiats** déjà posés par le déploiement des systèmes numériques.

Ces derniers ne manquent pas : la fabrication des infrastructures nécessaires aux systèmes numériques et leur utilisation sont ainsi extrêmement énergivores et voraces en matière premières comme... en eau ! Une étude publiée en avril 2023 par des chercheurs de l'Université de Caroline estime que ChatGPT consomme l'équivalent de 50 cl d'eau, soit une petite bouteille d'eau, tous les 10 à 50 requêtes ! **L'impact environnemental** toujours plus conséquent de la numérisation du monde reste pourtant un sujet peu discuté par les principaux acteurs du secteur.

De même, les discussions relatives aux risques sur l'emploi, souvent centrées sur l'aspect quantitatif, négligent la plupart du temps les métamorphoses et les **nouvelles formes d'exploitation humaines**

déjà induites par la transformation numérique : des travailleurs kényans sous-payés pour entraîner les modèles d'apprentissage de Chat-GPT à tous les métiers désormais soumis à des cadences robotisées et non-aménageables.

Plus largement, de nombreux effets négatifs et coûts cachés sont à envisager lors du déploiement d'outils d'intelligence artificielle dans le monde professionnel : risques psychosociaux, formation des opérateurs, perte de compétences éventuelle, dépendance aux systèmes numériques, sécurité des données, coût de maintenance...

Enfin, l'**opacité des modèles** et de leur logique de fonctionnement interroge sur la légitimité de leur utilisation surtout lorsque le système a pour objet ou pour effet de traiter des données personnelles. L'actualité récente en donne de nombreux exemples : les évaluations des algorithmes de reconnaissance faciale utilisés aux Etats-Unis montrent des taux de faux négatifs pouvant atteindre les 50 % et il n'est pas rare que deux algorithmes exploitant la même base de données ne renvoient pas les mêmes réponses, malgré ses efforts, Meta peine à réguler les nombreux biais discriminatoires identifiés sur sa plateforme, de façon similaire, l'algorithme utilisé depuis 2010 par les Caisses d'allocation familiales (CAF) françaises discrimine significativement les bénéficiaires les plus vulnérables...

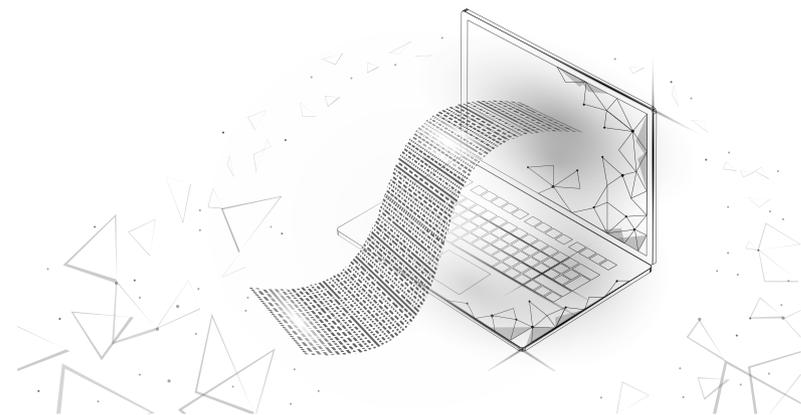
Ces cas d'usages démontrent s'il le fallait que de nombreux systèmes d'intelligence artificielle restent aujourd'hui des instruments imparfaits – des « produits non-finis » selon les mots de certains concepteurs de ChatGPT pour décrire le célèbre agent conversationnel – ne reposant parfois sur aucune base scientifique, et ayant de potentiels effets graves sur le quotidien des individus, sans que ceux-ci n'en aient conscience ou ne puissent s'y soustraire. Ces défaillances s'avèrent d'autant plus graves qu'elles peuvent rapidement devenir systémiques et automatisées durant des années avant qu'elles ne soient découvertes.

Dans ce contexte, les initiatives de régulation se précisent. 25 pays dont les Etats-Unis, la Chine, le Royaume-Uni et l'Union Européenne ont signé, à l'occasion du premier AI Safety Summit les 1<sup>er</sup> et 2 novembre 2023, la « **déclaration de Bletchley** » par

laquelle ils s'engagent à établir une ligne de conduite commune pour superviser l'évolution de l'IA basée sur un processus d'évaluation des risques et une transparence accrue de la part des acteurs privés développant de tels systèmes. Par ailleurs, l'ONU et le Comité International de la Croix Rouge (CICR) souhaitent parvenir à un traité international contraignant visant à l'interdiction des systèmes d'armement autonomes d'ici à 2026.

A l'échelle régionale, les Etats-Unis, par la voie d'un **décret** du président Joe Biden, ont posé, le 30 octobre 2023, les premiers jalons d'une cadre réglementaire. Celui-ci exigera à l'avenir des entreprises travaillant sur des modèles d'intelligence artificielle générative de partager les résultats des tests de sécurité avec une nouvelle agence fédérale dédiée, travaillant de concert avec l'Institut National des Normes et de la Technologie (NIST) en charge, quant à lui, de l'édiction de normes de sécurité garantissant la mise sur le marché de tels systèmes.

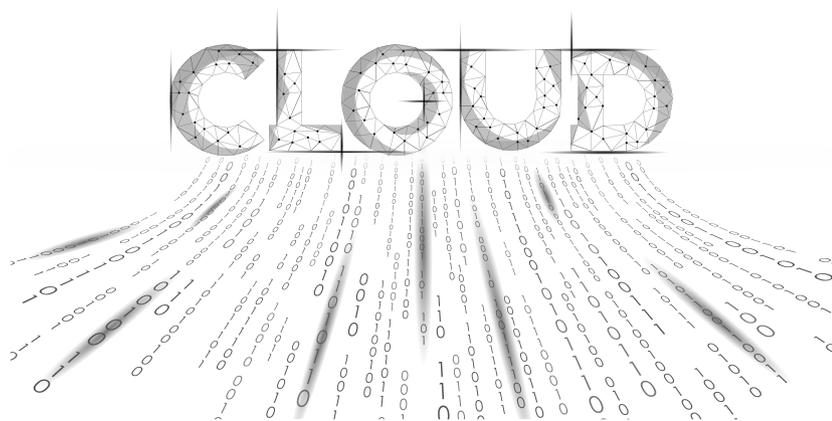
Quelques semaines plus tard, l'Union Européenne a adopté, après d'intenses négociations, l'**AI Act**, le vendredi 8 décembre. Si la portée réelle du texte dépend encore des discussions techniques qui seront menées en janvier 2024, la logique sous-jacente est quant à elle déjà connue : interdiction – sauf exception qui restent à préciser – des outils de notation sociale et de surveillance de masse, et pour le reste, une approche par les risques qui déterminent le degré de contraintes et de sanctions potentielles en fonction du



type d'application. De manière plus large, les exigences de transparence sont renforcées, notamment pour les systèmes reposant sur de grands modèles de langage (LLM). Enfin, des sanctions en cas de non-respect de ce texte sont prévues et peuvent s'élever jusqu'à 7 % du chiffre d'affaires mondial.

Par ailleurs, un accord provisoire entre le Parlement et le Conseil européens a été trouvé le 14 décembre 2023, visant à adapter le régime de responsabilité aux évolutions technologique et à soumettre les concepteurs de systèmes d'IA au régime de responsabilité sans faute pour les produits défectueux.

Si certains experts continuent de pointer du doigt les lacunes supposées de ces avancées législatives, force est néanmoins de constater l'émergence d'une véritable « **conformité du numérique** », déjà en partie structurée par les réglementations relatives à la protection des données personnelles mais aussi par l'émergence de normes ISO dédiées au management des risques naissants de l'utilisation puis la conception de systèmes d'IA.



L'ampleur de la tâche ne doit pas être sous-estimée et l'heure semble venue pour les entreprises d'approcher la problématique de l'éthique des technologies de façon concrète en se posant la question de la gouvernance, des procédures adéquates et notamment des analyses d'impact systématiques pour identifier les projets à considérer de façon prioritaire. Ce processus d'évaluation doit être continu dans le temps afin de déceler et de résoudre les éventuelles problématiques de façon rapide et ajustée et mesurer dans le temps les impacts réels des outils numériques déployés. Au regard de la complexité des enjeux, cela ne pourra s'effectuer sans une grande transversalité des profils et des expertises. ■

## POUR ALLER PLUS LOIN :

18 janvier 2023, Time, *Exclusive: OpenAI Used Kenyan Workers on Less Than \$2 Per Hour to Make ChatGPT Less Toxic.*

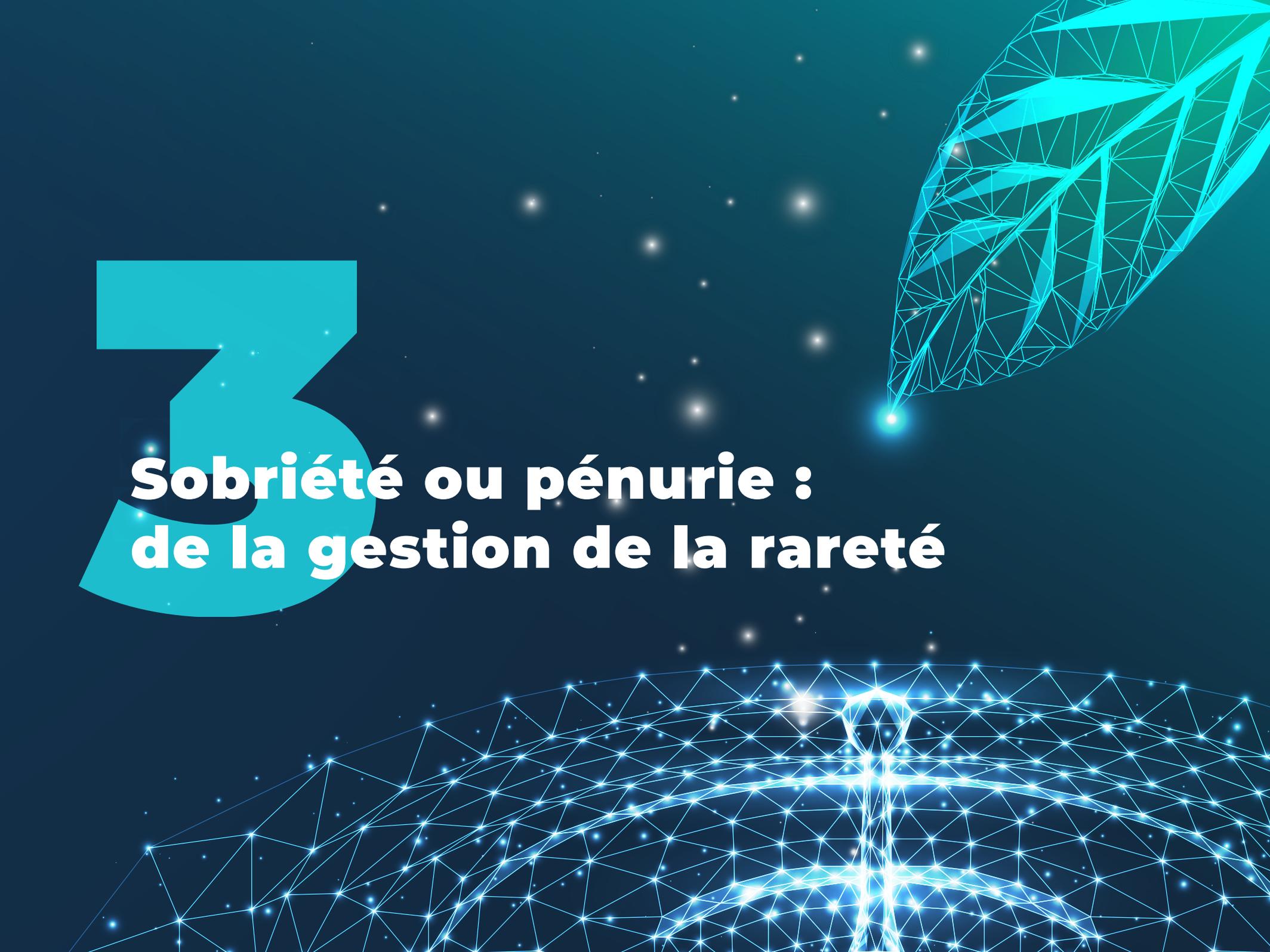
21 novembre 2023, Le Monde, *Sam Altman contre Ilya Sutskever : le schisme de l'intelligence artificielle est consommé.*

31 octobre 2023, Le Monde, *Joe Biden annonce un plan de mesure pour contrôler l'intelligence artificielle.*

4 décembre 2023, Le Monde, *Profilage et discriminations : enquête sur les dérives de l'algorithme des caisses d'allocations familiales.*

5 décembre 2023, MIT Technology Review, *AI's carbon footprint is bigger than you think.*

6 décembre 2023, CNBC, *A 'thirsty' generative AI boom poses a growing problem for Big Tech.*



# **Sobriété ou pénurie : de la gestion de la rareté**

### 3. Sobriété ou pénurie : de la gestion de la rareté

L'humanité a-t-elle ouvert « les portes de l'enfer » en échouant jusqu'ici à se défaire de son **addiction aux énergies fossiles** ? Oui à en croire le secrétaire général de l'ONU, Antonio Guterres qui affirmait par ailleurs, en septembre 2023 que « l'**effondrement climatique** avait commencé ». Coutumier de déclarations fracassantes, le portugais divise. Critiqué par certains pour le caractère trop alarmiste de ces propos, il est soutenu par d'autres qui considèrent qu'il participe ainsi à une « révolution sémantique » nécessaire au regard des enjeux actuels.

Ainsi 2023 est d'ores et déjà considéré comme « l'année la plus chaude jamais enregistrée dans l'histoire » selon l'observatoire européen Copernicus, qui met en avant « six mois et deux saisons records pour l'année ». Un changement climatique si brutal et si soudain que la très prestigieuse revue de l'Académie nationale des sciences des Etats-Unis n'a pas hésité à publier, en mars 2022, un article invitant les scientifiques à reconsidérer plus rigoureusement les risques « d'effondrement de la société à l'échelle mondiale, voire d'extinction de l'Humanité » à horizon 2100.

Mais une urgence peut en cacher une autre. Ainsi, parmi les dix planétaires communément admises, l'effondrement de la **bio-diversité** et du vivant – auxquels l'espèce humaine appartient et ne saurait se soustraire – continue d'inquiéter au plus haut point la communauté scientifique. Elisabeth Borne, première ministre française, l'a reconnu le 27 novembre 2023 devant les membres du Comité national de la biodiversité, « l'effondrement de la biodiversité est si fort, si généralisé » qu'il représente « une menace existentielle pour nos sociétés ».

Dans ce contexte, les débats sur les moyens de mettre en œuvre la nécessaire transition écologique restent tempétueux. Ainsi, la sortie des énergies fossiles, condition d'atteinte future de la neutralité carbone en 2050, a fait l'objet d'âpres débats lors de la

**COP28** qui s'est tenue du 30 novembre au 13 décembre à Dubaï aux Émirats Arabes Unis. Plutôt qu'une « sortie » l'accord final mentionne une « transition hors » des énergies fossiles, ce qui constitue néanmoins une avancée inédite !

Cette transition énergétique induit une réduction en absolu de la consommation d'énergie finale, de l'ordre de 40 % dans le cas de la Stratégie Nationale Bas Carbone (SNBC) française. Pour ce faire, deux leviers – distincts bien que parfois utilisés de manière indifférenciée – existent. Le premier, la recherche d'**efficacité énergétique** vise à réduire la quantité d'énergie utilisée pour satisfaire un besoin constant en privilégiant pour cela le système le plus économe. Le second, la **sobriété**, consiste à questionner les besoins de façon à prioriser les plus essentiels et à abandonner les plus superflus.

En France, l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) a vanté le second procédé, en diffusant des spots publicitaires mettant en scène des « dévendeurs », faux conseillers qui incitent à moins consommer. La campagne humoristique s'est attirée l'ire des fédérations de commerçants à la veille du Black Friday, en même temps qu'elle a provoqué de vives dissensions au sein du gouvernement français.

Mais bien plus que du fait des nécessités environnementales, les efforts de sobriété récents – la consommation d'énergie a baissé de l'ordre de 12 % en France depuis 2022 – s'explique d'abord par un renchérissement du coût de l'énergie, et notamment du gaz naturel à la suite de la guerre en Ukraine. De la même manière, la « déconsommation » alimentaire en France, inédite depuis les années 80 et véritable « tsunami » selon Alexandre Bompard, le PDG de Carrefour, s'explique en premier lieu par l'inflation galopante en Europe. Dans ces cas, il s'agit donc moins de sobriété, effort volontaire et choisi, que d'une forme d'**austérité subie**.

Car au-delà des impératifs environnementaux, la question de la disponibilité des ressources tend à se faire de plus en plus vive. La croissance de la population et de la demande en nourriture, énergies et matériaux continue d'épuiser des stocks de ressources limitées. Tensions sur l'approvisionnement en gaz, risque de **pénurie** sur le sable nécessaire au secteur de la construction, sur le cuivre, matériel indispensable à la transition énergétique, et même en eau, partout autour du monde, en Europe comme à Mayotte. Cette liste non-exhaustive rappelle les limites de la gestion des ressources essentielles par le seul facteur prix dans un environnement sous contrainte.

Dans ce contexte, alors que le président français, Emmanuel Macron, annonçait en 2022 « la fin de l'abondance », la présidente de la Commission Européenne, Ursula Von der Leyen, a prononcé en mai 2023 le discours d'ouverture d'une conférence intitulée « **Au-delà la croissance** » organisée par le Parlement européen dans lequel, reprenant les mots de Robert Kennedy, elle affirme : « le PIB mesure tout, sauf ce qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue : la santé de nos enfants, ou la gaieté de leurs jeux ».

Un signal fort envoyé à destination des partisans d'un modèle économique post-croissant ou décroissant, modèles macro-économiques renvoyant en pratique et à l'échelle micro-économique aux efforts de sobriété, le second terme étant défini par Timothée Parrique, économiste et auteur d'une thèse à succès sur le sujet, comme « la réduction planifiée et démocratique de la production et de la consommation dans les pays riches, pour réduire les pressions environnementales et les inégalités, tout en améliorant la qualité de vie. »



Une position finalement assez consensuelle parmi la communauté scientifique, pour qui l'hypothèse d'un **découplage** entre PIB et émissions de CO2 reste une hypothèse improbable et qui, selon une étude parue en 2023 dans la revue scientifique Nature Sustainability, considère à 73 % qu'il est nécessaire d'envisager des stratégies d'accroissance ou de décroissance afin de remplir les objectifs de durabilité. Et au-delà des impératifs climatiques, la raréfaction des ressources ne l'impose-t-elle pas ?

Mais comment une telle politique devrait-elle s'incarner en entreprise ? Le peut-elle seulement ? La question fait l'objet de nombreux travaux de recherche et ouvre des interrogations relatives à la mesure de l'activité, à la gouvernance des entreprises et aux façons de produire et de partager les richesses créées (voir la partie « Du reporting à l'impact »). Une tâche dantesque mais indispensable selon le Centre des jeunes dirigeants (CJD) qui appelle, par la voie de sa présidente, Mélanie Berger, à une « révolution copernicienne » et ose affirmer, dans une tribune publiée par le journal La Croix en août 2023, qu'aujourd'hui « défendre la décroissance c'est être pragmatique et raisonnable ». ■

## POUR ALLER PLUS LOIN :

25 mars 2022, PNAS, *Climate Endgame: Exploring catastrophic climate change scenarios*.

15 mai 2023, Discours de la Présidente von der Leyen à l'occasion de la conférence « *Au-delà de la croissance* » organisée au Parlement européen.

4 août 2023, La Croix, Jeunes dirigeants : « *Défendre la décroissance c'est être pragmatique et raisonnable* ».

14 août 2023, Eco-Business, *Climate experts from Global South cool on degrowth: survey*.

23 novembre 2023, Le Point, Publicité de l'Ademe : *les «dévendeurs» ne font pas rire les commerçants à la veille du Black Friday*.

11 décembre 2023, Novethic, *Déconsommation alimentaire du jamais vu depuis les années 80*.



# 4 **Travail : les nouveaux rapports de force**

## 4. Travail : les nouveaux rapports de force

La **pénurie de main d'œuvre** touche l'ensemble des économies des pays industrialisés de plein fouet – Etats-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, France, pays nordiques, Suisse, Australie, Corée du Sud, Japon... Outre les spécificités locales – le Brexit a par exemple eu un effet particulier outre-manche – les causes principales de cette situation tiennent d'abord au rattrapage de l'économie à la suite de la pandémie de covid-19, dans un contexte de **vieillessement** généralisé de la population dans les pays occidentaux, la plupart d'entre eux n'ayant pas un taux de fécondité – 2,05 enfants par femme – suffisant pour assurer le renouvellement des générations.

La Corée du Sud affiche ainsi le taux de fécondité le plus bas du monde – 0,78 enfant par femme en 2022 – et risque de voir sa population divisée par deux d'ici la fin du siècle. Si les Etats-Unis – 1,66 enfant par femme en 2021 – la France – 1,8 – ou l'Allemagne – 1,46 – affrontent des situations bien moins périlleuses, celles-ci inquiètent néanmoins les gouvernements et les employeurs de ces économies. Dans ce contexte, les seconds n'envisagent d'ailleurs pas de pouvoir se passer d'une main d'œuvre étrangère comme l'a rappelé Patrick Martin, président du MEDEF, la principale organisation patronale française, en décembre 2023.

En attendant, et depuis la première fois depuis des décennies, le pouvoir économique semble s'être rééquilibré et basculé du capital vers le travail. En France, selon la grande enquête 2023 de Pôle Emploi sur les besoins en main d'œuvre, 61 % des recrutements ont été jugés difficiles, 85 % des répondants pointant du doigt un nombre insuffisant de candidats. En Suisse, selon une enquête menée par UBS en 2022, 80 % des sociétés sondées affirmaient rencontrer des difficultés à pourvoir des postes vacants – soit une hausse de 35 % en six ans !

Dans le même temps, les conditions dans lesquelles s'effectue

le travail ont été marquées par une **intensification** de ce dernier due notamment à la numérisation croissante des environnements de travail et les effets qu'elle induit : raccourcissement des délais, cumul des contraintes, accélération des changements organisationnels et stratégiques, mesure en temps-réel de la productivité, etc.

La France est un exemple particulièrement symptomatique du mal-être des salariés face à ces mutations. Selon le Baromètre de référence, Empreinte Humaine – Opinion Way paru en novembre 2023, près d'un salarié français sur deux (48 % exactement) s'estime en **détresse psychologique** – 7 personnes sur 10 constatant « une très grande intensification de la charge de travail ». Parmi les populations de cadres managers, 61 % ont le « sentiment d'une charge de travail insurmontable » (étude APEC septembre 2023) à laquelle s'ajoute une multiplication des injonctions contradictoires.

Le sociologue Guy Bajoit, reprenant un concept développé par l'économiste allemand Albert Hirschman, proposait quatre types de réactions individuelles face au mécontentement : exit, voice, loyalty et apathy. Dans un contexte économique favorable au pouvoir de négociation des salariés, le prix de la **loyauté** à l'entreprise semble de plus en plus élevé, disputé par la loyauté aux principes et aux intérêts de l'individu lui-même.

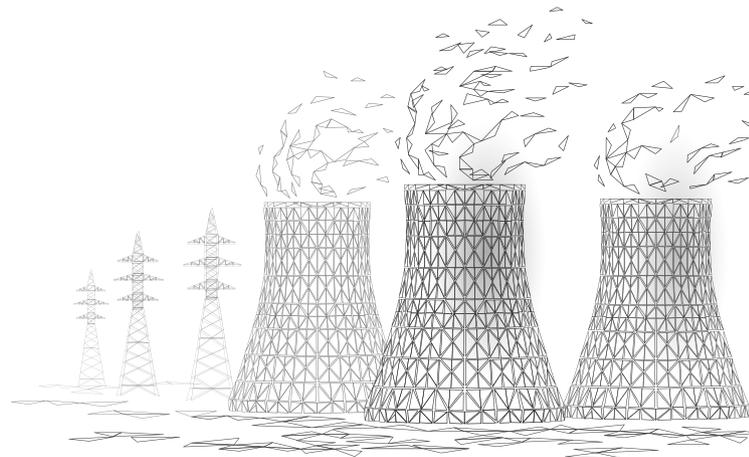
Bien que la tendance à la « grande démission » semble légèrement s'estomper – les chiffres demeurant néanmoins à un niveau historiquement élevé – la voie de « l'exit » reste envisagée par de nombreux salariés. Ainsi 43 % des salariés français assurent vouloir quitter leur entreprise (Baromètre Empreinte Humaine-Opinion Way), lorsque 87 % d'entre eux se disent prêts à changer de métier (Enquête IFOP – Enquête Action) ! Or, ces démissions semblent de plus en plus justifiées par des motivations éthiques.

A tel point, que l'ancien PDG d'Unilever, Paul Pulman, a proposé le terme de « **conscious quitting** » pour décrire ce phénomène qui consisterait à quitter son entreprise lorsque les valeurs de celle-ci ne correspondent plus aux siennes. Selon une vaste enquête parue en février 2023, 51 % des salariés américains et 45 % des britanniques se disent prêts à arrêter ce type de décisions et 35 % des américains et britanniques déclarent même l'avoir déjà fait. En France, selon le Baromètre 2023 du Climat Éthique (CEA – Occurrence), 89 % des salariés se disent prêts à quitter leur entreprise s'ils constataient des pratiques de discrimination ou de harcèlement.

Par ailleurs, la démarche qui consiste à protester – **voice** – gagne elle aussi en vigueur. L'exemple des Etats-Unis est à ce titre spectaculaire. Revendications acceptées des travailleurs du rail, grève de la guilde des scénaristes et des acteurs syndiqués d'Hollywood, et surtout grève massive dans le secteur automobile qui a conduit à des hausses de salaire de base de 25 % d'ici à 2028 – jamais depuis longtemps la pression des syndicats outre-Atlantique n'a

semblé aussi forte. En France aussi les mouvements revendicatifs se sont multipliés. La Banque de France estime ainsi que pour l'année 2023, les hausses négociées s'élèvent à 4,4 % (contre 2,8 % en 2022 et 1,4 % en 2021), un chiffre loin des records américains mais révélateur de la tendance à l'œuvre.

Plus discrète, la posture apathique – **apathy** – semble pouvoir s'apprécier elle aussi au regard de plusieurs signaux faibles. Ainsi, selon une étude IFOP parue en janvier 2023, 37 % des salariés français s'estiment être des « **quiet quitters** », soit des personnes qui décident de rester en poste tout en effectuant le strict minimum. Différentes études publiées en 2023 tendent à montrer des résultats équivalents voire supérieurs pour les Etats-Unis. Autre indice de ce désengagement : le taux d'absentéisme. En France, il a connu une hausse de 21 % entre 2019 et 2023, tandis que les arrêts de courte durée ont connu une véritable « flambée » et ont été multipliés par 2,3 en un an seulement (15<sup>ème</sup> Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement – Ayiming – AG2R La Mondiale) !



Selon une étude internationale publiée par l'Institut Gallup en 2023, seuls 7 % des Français se disent « engagés » dans leur travail. Ils sont 32 % aux Etats-Unis, 16 % en Allemagne, 10 % au Royaume-Uni, 5 % en Italie...

Et si, bien plus qu'une hypothétique « épidémie de flemme » et de manière assez contre-intuitive, ces chiffres démontraient l'attachement croissant des individus et notamment des jeunes générations au travail ? C'est l'avis de certains experts qui rappellent que, selon une enquête Harris Interactive d'octobre 2023, 77 % des Français de moins de 30 ans continueraient de travailler même s'ils n'avaient pas besoin d'argent pour vivre. Plutôt qu'un désinvestissement généralisé, l'époque serait marquée par une **exigence renforcée vis-à-vis du travail**, devenu l'un des principaux moyens de donner un « sens à sa vie »...

Ainsi, dans un contexte de catastrophe environnementale (voir l'article : Sobriété ou pénurie : de la gestion de la rareté), près de 70 % des français âgés de 18 à 30 ans se déclarent prêts à renoncer à postuler dans des entreprises qui ne prennent pas en compte les enjeux écologiques, l'emploi devenant un instrument au service du bien commun et de ses convictions.

A la lumière de ces chiffres, il semble urgent pour les entreprises de structurer une véritable réflexion autour du travail qui croise les expertises des ressources humaines, de la responsabilité sociétale et de l'éthique et qui devrait répondre à la question suivante : quelles sont les conditions d'un environnement de travail soutenable et épanouissant ?

Une interrogation qui ouvre des perspectives larges : de l'alignement des stratégies d'entreprise avec les grands défis du siècle aux conditions matérielles d'exercice, de la définition d'une raison d'être véritablement traduite en actes à l'instauration de dispositifs pratiques tels que les accompagnements en coaching, philosophie ou psychologie, ou encore la semaine de quatre jours. Cette dernière modalité connaît aujourd'hui un regain d'intérêt. Perçue comme l'une des principales solutions à l'actuelle pénurie d'emploi par le Commissaire européen à l'emploi, Nicolas Schmidt, elle fait actuellement l'objet de nombreuses expérimentation à travers le monde. Une fois essayée, la semaine de quatre jours serait adoptée définitivement par 90 % des entreprises. ■



## POUR ALLER PLUS LOIN :

28 mai 2023, Le Monde, *La semaine de quatre jours comme solution à la pénurie de main-d'œuvre en Europe, selon le commissaire européen à l'emploi.*

9 septembre 2023, Capital, « *Conscious quitting* » : quelle est donc cette nouvelle tendance qui affole le monde du travail ?

26 octobre 2023, Le Monde, *L'intensification du travail, longtemps niée, est à présent posée comme inéluctable.*

14 décembre 2023, Les Echos, *Il n'y a pas d'épidémie de flemme en France.*

15 décembre 2023, Le Figaro, Patrick Martin, patron du MEDEF : *Nous aurons besoin de main d'œuvre venue de l'extérieur.*



# **De la gestion des parties prenantes à la démocratie d'entreprise**

# **5**

## 5. De la gestion des parties prenantes à la démocratie d'entreprise

L'année 2023 a été marquée par l'adoption, le 31 juillet, des nouvelles normes d'information sur la durabilité des entreprises (les *Europeans Sustainability Reporting Standards*, ESRS) à l'échelle de l'Union Européenne. Elles donnent corps aux obligations découlant de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) dont le texte final a été publié au Journal Officiel de l'Union Européenne le 16 décembre 2022, transposée en droit national français par une ordonnance en date du 7 décembre 2023.

Renforçant significativement les exigences de *reporting* extra-financier, la CSRD vise, aux côtés de la réglementation SFDR (pour Sustainable Finance Disclosure Regulation) et de la taxonomie verte, à flécher plus massivement les flux de capitaux vers des activités durables et responsables. Parmi les 12 ESRS proposés, deux sont transversaux, cinq sont dédiés aux enjeux environnementaux, quatre aux problématiques sociales et un à la gouvernance et la conduite responsable des entreprises.

Chaque ESRS possède des Disclosure Requirements (DR), des points de reporting qui visent directement un indicateur, ou plus largement la description d'un processus mis en place au sein de l'entreprise concernée. A la lecture des exigences concernant les quatre volets sociaux – main d'œuvre de l'entreprise, employés de la chaîne de valeur, communautés affectées, consommateurs et utilisateurs finaux – il est intéressant de noter que la directive exige, pour chacun de ces groupes visés, que l'entreprise déclarante détaille « **le processus d'engagement** » avec ces groupes ainsi que le processus pour « remédier aux impacts négatifs » qui les concerneraient et les « canaux leur permettant de faire part de leur préoccupation ».

La responsabilité sociétale d'entreprise, dont la définition est longtemps restée influencée par les travaux d'Edward Freeman sur les parties prenantes, semble trouver dans cette nouvelle

exigence un aboutissement naturel. En standardisant la pratique du *reporting* extra-financier, la directive tend à rendre obligatoire la mise en place d'une véritable **stratégie de gestion des parties prenantes** et invite par conséquent les entreprises à mettre à disposition des moyens matériels et humains permettant l'entretien d'un dialogue continu avec celles-ci.

Cette tendance rejoint celle ayant conduit les entreprises à se doter de **comités de parties prenantes** à la suite, pour un certain nombre d'entre elles, de l'adoption d'une raison d'être ou du statut d'entreprise à mission. Selon le Baromètre RSE 2023 de Wavestone, 21 % des entreprises françaises interrogées se seraient déjà dotées d'un tel comité et 30 % seraient en cours de réflexion pour le faire.

En parallèle, la notion de parties prenantes tend à s'élargir du fait d'avancées juridiques récentes. Outre la consécration des « communautés affectées » par la CSRD, le recours à la notion de « **générations futures** » est de plus en plus récurrent dans les contentieux environnementaux. Ainsi, le Conseil Constitutionnel français a rendu le 27 octobre 2023 une décision remarquable en consacrant un droit des générations futures à « satisfaire leur propre besoin ». Une jurisprudence qui a d'ores et déjà fait des émules, l'enfouissement des déchets dans le dossier Stocamine ayant été bloqué à ce motif à la suite d'un arrêt du tribunal administratif de Strasbourg, quelques semaines plus tard.

Des décisions similaires ont déjà été rendues en Allemagne – la Cour Constitutionnelle de Karlsruhe ayant, en avril 2021, invalidé la loi sur la protection du climat à ce titre – et aux Etats-Unis, où un tribunal du Montana a reconnu, en août 2023, un droit à un environnement propre et sain et une obligation de l'État vis-à-vis des générations futures.

Dans ce contexte, certains observateurs imaginent l'instauration de nouvelles institutions représentantes des générations futures, telle qu'une « assemblée du futur » sur le modèle d'une chambre parlementaire ou d'un défenseur des droits dédiés à la protection de leurs intérêts. Si le secteur privé n'a pas vocation à créer de telles structures, ses représentants semblent en revanche avoir tout à gagner à intégrer ces évolutions juridiques dans leur réflexion relative à la gestion de leur parties prenantes.

Plus fondamentalement, les grandes entreprises semblent invitées, dans un contexte de péril environnemental et de mutations sociologiques majeures, et sous la pression des règlementations RSE nouvelles, à modérer les exigences et la mainmise de l'actionnariat sur la stratégie d'entreprise, caractéristique du capitalisme dit à l'anglo-saxonne, pour privilégier la conciliation des intérêts distincts et parfois divergents des différents groupes d'individus qui affectent ou sont affectés par le fonctionnement de l'entreprise. En prenant en compte l'ensemble des dimensions de l'activité de l'entreprise, elles passent de « la recherche d'un optimum économique à celle d'un **optimum social** » et environnemental, selon les mots d'Antoine Frérot, président du conseil d'administration de Veolia.

L'instauration progressive de « **contre-pouvoirs** » à la gouvernance interne soumise aux décisions actionnariales, la recherche de regards extérieurs sur l'objet et le fonctionnement des entreprises conduit certains chercheurs à (re)poser la question de la **démocratie** en entreprise, une des rares « entités politiques » à demeurer une « zone franche dans lesquelles le projet démocratique, c'est-à-dire un gouvernement fondé sur la reconnaissance de notre égalité, est suspendu » selon les termes d'Isabelle Ferras, professeur à l'Université de Louvain et chercheuse associée à Harvard, coautrice avec plusieurs universitaires internationaux d'un ouvrage sur le sujet.

La démocratie doit-elle s'arrêter aux portes de l'entreprise ? Le peut-elle ? Alors qu'une forte attente de la part des salariés existe pour des modes de management plus horizontaux et une plus grande participation aux décisions collectives, selon le 2<sup>ème</sup> Baromètre de l'Entreprise de Demain réalisé par Opinion Way en 2022, 43 % des salariés français n'ont jamais été consultés par

leur entreprise sur des décisions stratégiques ou opérationnelles. Et les instances représentatives du personnel ne constitueraient pas un proxy satisfaisant : 80 % des représentants du personnel considèrent à ce titre que les débats en CSE n'ont pas fait changer le point de vue de la direction sur la stratégie de l'entreprise, selon le 2<sup>ème</sup> Baromètre relatif à l'état du dialogue social publié en avril 2023 par le groupe Alpha.

La situation semble pourtant intenable dans un contexte de plébiscite des formes de démocratie participative – telles que les conventions citoyennes – par ailleurs. Face à ces constats, la tendance semble donc imposer aux entreprises d'imaginer de nouveaux **espaces de délibération** avec leurs parties prenantes internes comme externes, tout en permettant à celles-ci d'avoir des compétences et des connaissances suffisantes pour intervenir de manière pertinente. Une voie pavée de difficultés mais qui pourrait permettre d'affermir et d'enrichir d'une diversité de point de vue les décisions arrêtées en entreprise. ■

## POUR ALLER PLUS LOIN :

19 septembre 2023, L'ADN, *Climat : des jeunes du Montana remportent une victoire historique.*

7 novembre 2023, Le Monde, *Déchets toxiques de Stocamine : le « droit des générations futures » appliqué pour la première fois par la justice.*

7 décembre, Les Échos, *La France publie ses nouvelles règles sur le reporting extra-financier.*

11 décembre 2023, Le Monde, Isabelle Ferreras, sociologue : « *L'entreprise est une entité politique qu'il faut démocratiser !* ».



**Du *reporting* à l'impact**

## 6. Du reporting à l'impact

Dans un contexte de financiarisation massive des économies depuis vingt ans – le cabinet McKinsey estime qu'entre 2000 et 2021, le stock mondial de richesse virtuelle a augmenté de 160 000 milliards de dollars – le renforcement du **fléchage des flux de capitaux** vers des activités durables et responsables semblent constituer l'un des outils principaux des politiques visant à continuer d'assurer l'émancipation humaine et à la préserver des menaces environnementales.

Cette ambition est rendue possible par un mouvement, initié il y a plus de vingt ans, d'approfondissement croissant et continu de la qualité de la **notation extra-financière**. Cette tendance connaît aujourd'hui une nouvelle étape qui s'accompagne d'oppositions vives entre partisans de différentes méthodologies de reporting.

Ainsi, dans une tribune publiée le 10 octobre 2023, Emmanuel Faber, président de l'International Sustainability Standards Board (ISSB), organisme international chargé de la normalisation comptable extra-financière, questionnait l'intérêt du principe de « double-matérialité » consacré par l'Europe et l'Efrag par le biais de sa *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Si les standards européens (ESRS) ont définitivement été adoptés en juillet 2023 et s'imposeront donc aux entreprises européennes et celles opérant en Europe, cela ne met pas un terme à la lutte que se livrent les deux organismes pour autant.

Traduite en langue anglaise, la tribune d'Emmanuel Faber semble destinée à convaincre les acteurs qui ne se sont pas encore positionnés, en Asie, en Afrique et en Amérique du Sud – les Etats-Unis représentés par la Chambre de Commerce américaine en Europe ayant déjà signifié leur préférence pour le projet de l'ISSB. A ce titre, la Global Reporting Initiative (GRI), autre normalisateur mondial, dont les référentiels sont utilisés par près de 14 000 entreprises dans le monde, notamment en Asie, a signé fin novembre 2023 un accord de coopération étroite avec l'Efrag.

Au-delà de leurs aspects géopolitiques, ces débats illustrent surtout **deux conceptions du capitalisme de demain**. Tandis que les partisans de la simple matérialité, tels que l'ISSB, jugent que les décisions d'investissement peuvent se satisfaire de la connaissance des seuls impacts socio-environnementaux sur les performances financières, leurs opposants avancent que la « **double-matérialité** » – en prenant en compte, outre les impacts socio-environnementaux sur les performances financières, l'impact des entreprises sur leur environnement et leurs parties prenantes – est la seule à pouvoir répondre aux urgences écologiques et sociales actuelles.

Des philosophies différentes qui s'affrontent fondamentalement sur la question de savoir si le fonctionnement du seul marché, via les décisions d'actionnaires, permet d'atteindre les objectifs socio-environnementaux, ou s'il est nécessaire de mettre à disposition des pouvoirs publics et de la société civile une évaluation correcte de **l'impact des entreprises** pour permettre aux premiers de l'encadrer ou de le restreindre et à la seconde de le dénoncer plus aisément. Car si la matérialité « simple » ou financière s'adresse aux investisseurs, la matérialité « à impact », elle, semble plus largement destinée à fournir des informations aux décideurs publics et aux observateurs scientifiques.

Le **changement de paradigme** semble majeur et s'inscrit dans une tendance qui vise à renforcer et préciser l'évaluation du choix des stratégies, plan d'actions, procédures et impacts réels des politiques RSE mises en place par les entreprises. Ainsi, de nouveaux indices dédiés à la mesure des impacts fleurissent, à l'instar de l'indice Vérité40 qui se propose de classer les 120 premières capitalisations boursières en fonction de leur impact environnemental réel, en posant la question de savoir si la création de valeurs couvre les dommages du CO2 sur l'environnement.

Des initiatives déjà déployées par certains acteurs privés comme la société à mission Pierre Fabre qui a développé en partenariat

avec l'Afnor, le Green Impact Index composé de 20 critères socio-environnementaux. Cet outil de mesure est aujourd'hui utilisé par 200 entreprises dans le secteur de la cosmétique et a conduit l'entreprise Pierre Fabre à adapter les formules de 80 % de leurs produits.

Le passage d'une logique de la mesure des moyens déployés à la mesure de l'impact s'inscrit plus largement dans un phénomène – particulièrement marqué en Europe – d'**institutionnalisation de la RSE**. Dans ce contexte, les démarches volontaires, et par là-même hétérogènes, des entreprises sont peu à peu remplacées par des exigences standardisées et réglementées.

Ainsi, la *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CS3D), pour laquelle le Conseil et le Parlement Européen ont trouvé un accord provisoire le 14 décembre 2023, viendra renforcer les obligations de transparence sur les procédures de due diligence mises en place au sein des entreprises pour prévenir les atteintes aux droits humains et à l'environnement dans leurs chaînes de valeurs. Plus exigeante que la loi sur le devoir de vigilance français, la directive devrait comprendre des sanctions allant jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires et la possibilité d'exclure l'entreprise des marchés publics. Si la logique, ici encore, est d'imposer un effort nouveau de reporting aux entreprises, elle devrait *in fine* permettre de fournir des informations précieuses pour apprécier, et le cas échéant sanctionner, les potentiels impacts négatifs des entreprises sur la société ou l'environnement eu égard aux mesures de remédiations des risques mises en place.

Dans ce contexte, les démarches éthiques et RSE semblent franchir un cap et devraient à l'avenir être de moins en moins appréciées à l'aune des efforts consentis par les entreprises mais de plus en plus par le prisme des **effets réels** de l'activité et de ces politiques, objectivés, mesurés, et contextualisés, de plus en plus précisément. Une « science de la donnée et une industrie de la vérification », selon les mots d'un expert du secteur, semblent donc se préparer.

Reste que le reporting est un exercice chronophage et porteur de risques éthiques. En premier lieu, il ne saurait devenir une fin en soi et devrait toujours rester un moyen au service de l'impact

réel. Il ne peut se borner à être un simple exercice de communication – potentialité toujours existante dans la mesure où « les chiffres sont des êtres fragiles qui à force d'être torturés finissent toujours par avouer ce qu'on veut leur faire dire », selon les mots du statisticien et démographe Alfred Sauvy. D'autre part, le temps dédié à la mesure et au reporting de celle-ci ne doit pas remplacer le temps dédié à l'action !

Ces observations invitent à penser que si les directions éthique et RSE doivent mesurer et décrire le plus respectueusement possible les impacts réels de l'activité de leur entreprise sur la société et l'environnement, elles ne peuvent plus, à elles seules, être les porteuses de sujets devenus hautement stratégiques et doivent donc multiplier au sein de leur organisation comme à sa périphérie des **relais et des dépositaires** des politiques d'éthiques – de la lutte contre la corruption à la protection des droits humains et à la préservation de l'environnement. ■

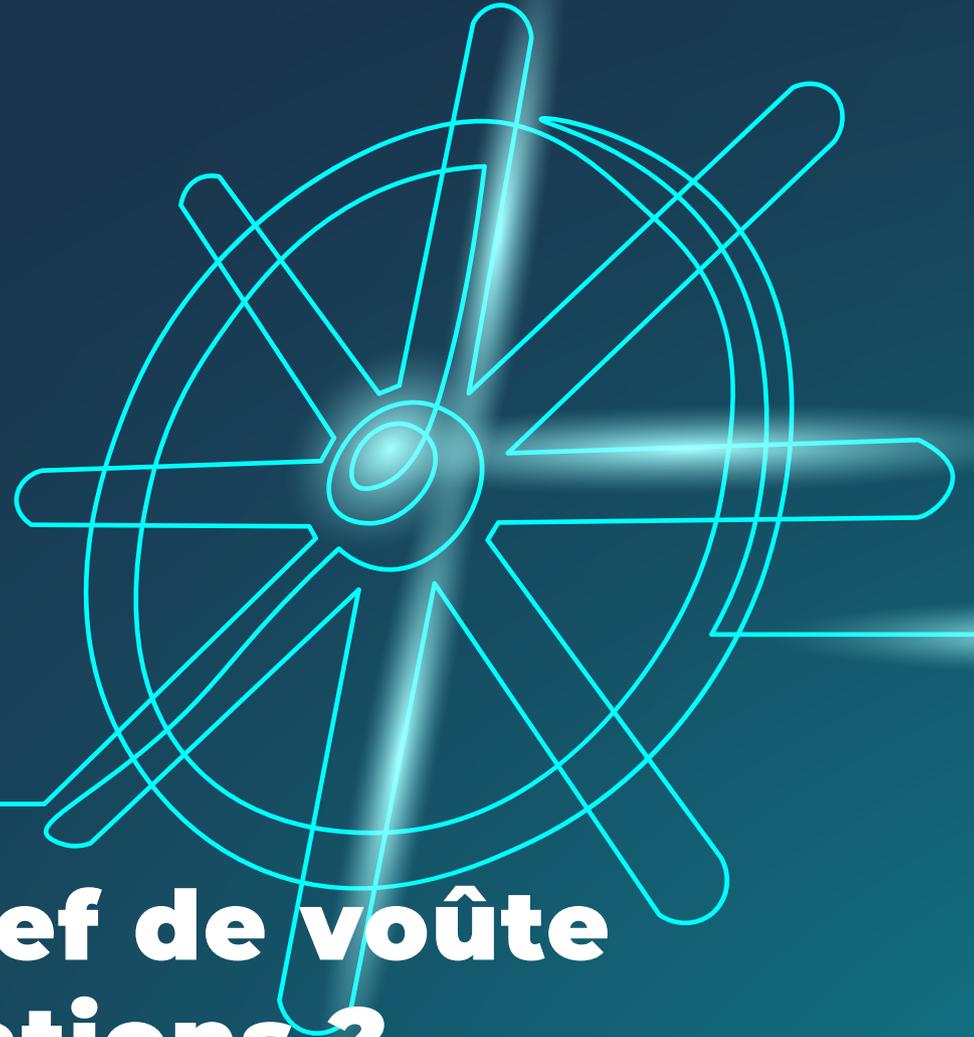
## POUR ALLER PLUS LOIN :

2 juin 2023, Challenges, Mélanie Tisserand-Berger : « *l'entreprise ne décide pas du bien commun mais elle le met en œuvre* ».

8 septembre 2023, Le Monde, Florence Palpacuer : « *La marchandisation de l'éthique est indispensable au fonctionnement du capitalisme contemporain* ».

10 octobre 2023, Le Monde, Comptabilité d'entreprise : « *Exiger que la matérialité s'étende au-delà du domaine économique est en réalité simpliste* ».

16 octobre 2023, Novethic Essentiel, Tribune : « *pourquoi la double matérialité est indispensable* », par Alexandre Rambaud.



**L'éthique, clef de voûte  
des organisations ?**

## 7. L'éthique, clef de voûte des organisations ?

Si l'institutionnalisation de la démarche éthique dans les grandes entreprises semble bien avancée (voir l'article « Du reporting à l'impact »), force est de constater que, malgré la pression de la société civile sur ces enjeux, de nombreuses organisations hors sociétés multinationales n'ont aujourd'hui pas le niveau de maturité de ces dernières sur le sujet. Les programmes de conformité et les systèmes de management des risques éthiques déployés par les grandes entreprises, aujourd'hui robustes, bien qu'appelés à être encore significativement renforcés, peinent encore à trouver des équivalents chez les **moyennes entreprises** comme chez les **acteurs publics, fédérations sportives** ou grandes organisations, pourtant fournisseurs, clients et partenaires des grands groupes.

La tendance qui mènera à ce que ces acteurs soient de plus en plus soumis à des obligations de conformité devrait portant s'affermir rapidement. Il est vrai que malgré leur taille ou leur statut ils n'en sont pas moins porteurs de risques importants. Par **cascade** des obligations reposant sur les grandes entreprises et face aux exigences sociétales, un certain nombre d'acteurs partenaires de ces dernières ont déjà adopté des politiques dédiées. Cela devrait s'accroître considérablement prochainement.

Le nombre de moyennes entreprises qui échapperont encore aux **seuils d'application** des réglementations de conformité devrait ainsi se réduire. En précisant les modalités de mise en place d'un dispositif d'alerte interne, la loi Wasserman a rappelé l'existence du seuil légal pour ce faire : 50 salariés à la clôture de deux exercices. Par ailleurs, l'accord trouvé entre le Parlement et la Commission Européenne sur un projet de directive visant à obliger les entreprises de plus de 500 salariés et 150 millions de chiffre d'affaire – voire 250 salariés et 40 millions de chiffre d'affaires pour les secteurs dits à risque - à réaliser des *due diligence* sur l'ensemble de leurs **relations commerciales en amont** et une partie de celles **en aval** devrait logiquement conduire à nombre croissant de petites et moyennes entreprises à se soumettre aux

exigences environnementales, sociétales et de gouvernance des grandes entreprises.

Cette tendance devrait également concerner les **acteurs publics français** – grandes communes, établissements publics, départements... – qui, bien qu'ils fassent déjà l'objet d'obligations – désignation d'un référent déontologue, mise en place d'un dispositif d'alerte notamment – sont encore rares à s'y être conformés. Soumises pour une partie d'entre elles à la loi Wasserman, les communes comme les autres acteurs publics, à l'exception de certains offices ou entreprises publiques locales, ne sont en revanche pas concernées par l'article 17 de la loi Sapin II. L'absence d'obligation légale de se doter de systèmes de management de lutte contre la corruption prive l'Agence Française Anticorruption (AFA) de tout moyen de contrainte et borne cette dernière à prononcer des injonctions le cas échéant. A titre d'exemple, l'AFA évalue, dans son enquête de 2022, que si 14,4 % des acteurs publics déclarent avoir eu à traiter des atteintes à la probité, seuls 24,7 % déclarent avoir adopté un code de conduite, 19,3 % avoir déployé un dispositif d'alerte interne, 12,4 % évaluer leurs tiers. Si les départements apparaissent comme de relatifs bon élèves – 26,7 % d'entre eux ont réalisé une cartographie des risques – les communes, moins bien pourvues en ressource, affichent des résultats étonnants : seules 1,7 % d'entre elles déclarent avoir réalisé l'exercice de cartographie !

Dans ce contexte, les propositions visant à l'adoption d'une loi **Sapin III**, dont le livre blanc publié par l'Observatoire de l'Éthique Publique en septembre 2023, se concentrent majoritairement sur le renforcement des obligations à destination des acteurs publics – la France restant 21<sup>ème</sup> du classement 2022 de l'Indice de Perception de la corruption établi par Transparency International. Tout aussi significatif, la consultation publique lancée le 19 octobre 2023 par l'AFA et visant à l'établissement d'un **plan national de lutte contre la corruption** pour 2024-2027 fait la part belle à la lutte contre les atteintes à la probité dans le secteur

public. Concordants, ces signaux tendent à démontrer l'accélération rapide que devrait connaître le déploiement de politiques d'éthique dans les entités publiques.

Plus largement, l'ensemble des organisations composant la société civile semblent devoir prochainement intégrer une réflexion éthique à leur fonctionnement. Parue en février 2023, une tribune cosignée par Yves d'Hérouville, président de l'Institut des Dirigeants d'Association et de Fondations (IDAF), rappelle ainsi « l'importance de l'éthique dans le **secteur associatif** » particulièrement au regard des risques de conflits d'intérêts dans ces structures, des problématiques liées à l'éthique du travail (harcèlement, discrimination, respect des personnes) et de l'évaluation des relations avec les tiers au regard de critères socio-environnementaux.

Particulièrement exposées, nombre de **fédérations sportives**, dont le statut relève généralement du statut associatif, se sont malheureusement distinguées à ce titre : affaires de corruption retentissantes au sein de la fédération internationale de football (FIFA), soupçons de faits similaires à la fédération française de tennis, accusations de harcèlements dans de nombreuses disciplines, remise en question de l'impact environnemental des compétitions...

Le monde du sport par son exposition médiatique, les flux financiers qu'il entraîne et les fantasmes qu'il véhicule, accumule les risques comme les critiques. Or, le degré de maturité des instances qui le font vivre semble très largement perfectible. Lors de son procès pour corruption, Bernard Laporte, ex-président de la fédération française de rugby avait ainsi reconnu « ne pas avoir lu, mais avoir entendu parler » de la charte d'éthique et de déontologie du sport français. De la même manière, malgré l'obligation de se doter de **comité d'éthique**, certaines fédérations françaises n'en sont toujours pas dotées lorsque certains, officiellement constitués, s'avèrent en réalité totalement inopérants.

Dans ce contexte, les initiatives et appels à encadrer le secteur sportif plus fermement se multiplient. En France, le Comité national pour le renforcement de l'éthique et de la vie démocratique dans le sport a rendu un rapport attendu le 7 décembre 2023. Démocratisation de la gouvernance, renforcement de la transpa-

rence financière, renforcement des pouvoirs dédiés aux comités d'éthique fédéraux, création d'un comité d'éthique du mouvement du sport français, plan de lutte contre les discriminations et le harcèlement, formation des dirigeants aux enjeux d'éthique et d'intégrité... Ces propositions, soutenues par la Ministre des Sport, Amélie Oudéa-Castéra devraient aboutir à initiative législative d'ici la fin d'année 2024.

A l'échelle internationale, les propositions de création d'une **autorité administrative mondiale** en charge de la lutte contre les atteintes à la probité dans le secteur sportif continuent, pour l'instant, de se heurter au principe d'« autonomie » du sport international qui le préserve aujourd'hui de toute ingérence de la part des gouvernements. Ici encore des experts avertissent : « La question n'est plus de savoir s'il faut ou non une institution pour réguler le sport, l'urgence est d'en déterminer les modalités »

D'abord développées et restreintes aux seules grandes entreprises, les politiques d'éthique et conformité semblent désormais en passe de se démocratiser et d'être plus largement adoptées par les petites et moyennes entreprises, les acteurs publics et le secteur associatif. Toutes ces structures sont en effet exposées aux revendications de la société civile comme aux exigences de conformité des grandes sociétés multinationales et se doivent donc de créer et d'entretenir les conditions de la confiance avec leurs parties prenantes. Un mouvement qui pourrait mettre un terme à cette tendance qui avait fini par faire des grandes entreprises les acteurs plus avancés sur ces sujets ? ■

## POUR ALLER PLUS LOIN :

5 septembre 2023, Acteurs publiques, *Il faut une loi Sapin 3 pour renforcer les contrôles déontologies dans la fonction publique*

22 octobre 2023, Le Monde, *La question n'est plus de savoir s'il faut ou non une institution pour réguler le sport, l'urgence est d'en déterminer les modalités*

6 décembre 2023, Le Monde, Marie-George Buffet : « *Le sport français est malade et fragilisé* »

---

## **CAHIER DES TENDANCES 2024**

Une publication du CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES  
Edition janvier 2024

Ce cahier est le fruit d'une réflexion collective menée sur l'année 2023 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 - Crédits : LuckyStep, LuckyStep48, inkoly, RGAP, Who\_Lam - istockphoto.com

[www.cercle-ethique.net](http://www.cercle-ethique.net)

CAHIER  
DES  
**TEN  
DAN  
CES**

**2024**

---

Une publication du CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES  
Edition janvier 2024  
[www.cercle-ethique.net](http://www.cercle-ethique.net)



---

ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES