



# Le golf : un modèle opérationnel pour l'entreprise éthique

<b>By/Par</b>	<b>Patrice Bouvet</b> Université Paris Dauphine Département MSO Place de Lattre de Tassigny 75016 Paris <a href="mailto:patrice.bouvet@dauphine.fr">patrice.bouvet@dauphine.fr</a> <a href="mailto:patrice.bouvet4@wanadoo.fr">patrice.bouvet4@wanadoo.fr</a> tel :01 44 05 42 66
---------------	--

## RÉSUMÉ

Depuis les années 1980, le besoin d'éthique progresse régulièrement. Néanmoins, l'intégration de l'éthique dans les entreprises ne va pas sans poser certains problèmes. Dans ce travail, notre hypothèse est qu'une activité dont l'existence même est conditionnée par le respect de certains principes éthiques fondamentaux, le golf, peut constituer un modèle opérationnel pour les entreprises soucieuses d'éthique (MOG). Les trois dimensions de ce modèle sont : l'éthique en relation avec la loi, l'éthique en relation avec l'environnement et l'éthique relative aux personnes, dimensions qui sont d'ailleurs d'ores et déjà présentes dans les documents éthiques de référence de certaines grandes entreprises françaises qui peuvent donc être considérées comme des précurseurs de ce modèle.

## ABSTRACT

Since the 1980s, the need for ethics has been growing steadily; however, incorporating ethics in business raises certain problems. In this work, our hypothesis is that the game of golf, an activity whose very existence is conditioned by the respect of certain fundamental ethical principles, can serve as an operational model for businesses concerned with ethics. The three aspects of this model are: ethics with regard to the law, ethics with regard to the environment and ethics with regard to individuals. These aspects are already featured in the reference material on ethics of certain major French companies which can be considered as forerunners of this operational model.

**Mots-clés** : golf, modèle opérationnel, entreprise, éthique.

**JEL classification** : A12, D21, F23 ,L29.

A l'université, l'enseignement et la recherche sont organisés par disciplines, répondant en cela à la nécessité de diviser le travail pour étudier des domaines scientifiques divers et variés. De ce fait, beaucoup de disciplines ont aujourd'hui tendance à « s'autonomiser »<sup>1</sup> en développant leur propre langage, leurs propres techniques et théories. A n'en pas douter cette spécialisation présente de nombreux avantages : délimitation précise de l'objet d'étude, définition des compétences nécessaires, homogénéisation des connaissances... Cependant, elle a également un inconvénient majeur : l'hyperspécialisation conduit bien souvent à l'isolement et au repli sur le domaine d'étude choisi par le chercheur. A contrario, dans bien des cas, l'ouverture se révèle extrêmement féconde. Il en va ainsi parce l'interdisciplinarité permet tout à la fois de faire « circuler » des schémas cognitifs, de permettre une complexification des objets d'étude, de proposer de nouvelles hypothèses explicatives ou de définir de nouvelles articulations entre plusieurs systèmes théoriques.

L'interdisciplinarité et l'une de ces modalités, l'analogie, peuvent être utiles à la science, mais à quelles occasions ? Plusieurs auteurs ont tenté d'apporter une réponse à cette question. Selon Berger-Douce & Durieux-Nguyen Tan (2002): « *le raisonnement par analogie prend toute sa dimension lors d'un changement de paradigme au sens de Kuhn* ». En sciences de gestion, Cleary & Packard (1992) recommandent l'utilisation des métaphores dans l'un des quatre cas suivants : besoin d'images-visions de l'avenir qui nécessite de stimuler la créativité des dirigeants, besoin d'accroître l'efficacité organisationnelle en développant l'aptitude des dirigeants à voir autrement, besoin d'outils de diagnostic organisationnel afin de mieux appréhender le monde qui nous entoure en nous procurant de nouveaux angles de vision et, enfin, besoin de méthodes pour simplifier la complexité et l'ambiguïté de l'organisation. Aux yeux de Palmer & Dunford (1996), trois types d'erreurs doivent alors être évitées : la redondance (lorsque les similarités sont trop importantes), le décalage (lorsque les similarités sont trop faibles), et l'inadéquation. Dans ces conditions, le raisonnement interdisciplinaire peut se révéler fructueux à plusieurs niveaux :

- lorsqu'il constitue un relais entre des principes élémentaires et le discours scientifique,
- lorsqu'il apparaît comme un révélateur et/ou un outil pour aborder un problème,
- lorsqu'il donne la possibilité de mieux associer différents travaux,
- lorsqu'il permet de clarifier ou d'apporter de nouvelles solutions à certains questionnements.

Dans la littérature économique consacrée aux sports, l'utilisation de ce type de raisonnements est à présent fréquente. En guise d'illustration, les exemples suivants peuvent être cités :

- Lavoie (1998) n'a pas hésité à faire appel à des méthodes économiques pour apprécier l'efficacité des hockeyeurs, notamment francophones, au Canada,

---

<sup>1</sup> Sur ce point, pour une présentation des exemples de Darwin, Wegener, Schrodinger, Shanon, Strauss, voir Morin (1990).

- Alexander Donald & Kern (2005) ont construit un modèle empirique pour tester l'adage bien connu des golfeurs selon le quel « les professionnels drivent pour le show et puttent pour l'argent »,
- Nobuyski & Wright (2004) ont utilisé un programme dynamique pour optimiser la stratégie de substitution des « pitchers » au base-ball.

De nombreux autres exemples pourraient être ajoutés. Réciproquement, le sport est également souvent convoqué comme outil de communication (sponsoring, relations publiques), comme illustration de la nécessité de travailler en équipe (conférences données par les entraîneurs les plus prestigieux) ou bien encore au nom de ses valeurs fondamentales (abnégation, compétition, performance...). Tout comme Yoffie & Kwak (2003) qui, à travers de nombreux exemples empruntés à la nouvelle et à « l'ancienne » économie, ont montré comment traduire les techniques majeures du judo en facteurs clefs de succès pour une stratégie concurrentielle efficace, dans ce qui suit, notre hypothèse sera donc que le sport, et plus particulièrement l'un d'entre eux, peut également être utilisé à un autre niveau : selon, nous, il peut servir de modèle opérationnel<sup>2</sup> pour l'entreprise éthique.

Même s'il est toujours un peu problématique de dater l'apparition d'un thème de recherche, pour la majorité des spécialistes de la question<sup>3</sup> les premiers travaux sur l'éthique des affaires sont apparus aux Etats-Unis au début des années 1960. Ensuite, après le scandale du Watergate, ce thème s'est progressivement implanté outre-atlantique pour atteindre l'Europe au milieu de la décennie 1980. Depuis le « besoin d'éthique » semble progresser régulièrement. A un niveau global, le déclin des idéologies, le délitement des institutions (recul des religions en occident, transformation des modèles familiaux, effondrement de l'Etat...), la montée de l'individualisme et l'impact des technologies sont les éléments les plus souvent avancés pour expliquer cette progression. Dans l'entreprise, les exigences des différentes parties prenantes (dirigeants, consommateurs, salariés, fournisseurs...) militent également pour une intégration de l'éthique dans la vie des entreprises, notamment en ce qui concerne sa responsabilité sociale<sup>4</sup>. Néanmoins, cela ne va pas sans poser quelques problèmes. Les trois principaux sont les suivants.

- Comment concilier efficacité économique et principes éthiques ?
- Sur quels fondements s'appuyer pour concevoir un modèle éthique « global » ?
- Comment dépasser les frontières culturelles faisant obstacle à la mise en place de programmes éthiques ?

Même si notre propos n'est bien évidemment pas d'apporter une réponse définitive à ces questions, la démarche envisagée précédemment, celle consistant à s'appuyer sur une activité dont l'existence même est conditionnée par le respect de certains principes éthiques fondamentaux, le golf, nous paraît ici particulièrement féconde. Ainsi, après avoir rapidement présenté les débats relatifs à l'entreprise éthique (première partie), les principes

---

<sup>2</sup> Nous reviendrons sur la définition d'un tel modèle dans ce qui suit.

<sup>3</sup> Sur ce point voir par exemple Pesqueux & Bienfrot (2002), p. 20.

<sup>4</sup> Sur ce point voir notre dernière partie.

fondamentaux du golf (deuxième partie), nous verrons en quoi ce sport<sup>5</sup> peut constituer un modèle opérationnel (M.O.G) pour l'entreprise éthique (troisième partie) et étudieront finalement brièvement le cas de quelques précurseurs français du M.O.G (quatrième partie).

## **1. ETHIQUE ET ENTREPRISES**

### **1.a De la philosophie...**

Nombreux sont les philosophes qui, implicitement ou explicitement, ont abordé le thème de l'éthique. Aristote fut très certainement l'un des premiers à s'emparer du sujet dans l'un de ses textes les plus célèbres<sup>6</sup>. Chez lui, l'éthique est téléologique : la valeur morale de chaque action est définie par sa finalité. D'après cet auteur, en fonction de leurs caractéristiques personnelles, les individus se comportent plus ou moins vertueusement, et ce d'autant plus facilement qu'ils ont le sentiment d'appartenir à une communauté. En dépit de sa lointaine origine, si l'on accepte l'idée selon laquelle l'entreprise est une communauté au sens d'Aristote, cette première vision des choses conserve donc toute son actualité, les cadres de l'entreprise ayant, entre autre, pour fonction de « montrer l'exemple » par leur comportement vertueux pour atteindre un objectif commun.

J. Bentham insiste également sur la nécessité de juger les actions humaines en fonction de leur finalité. En revanche, selon cet auteur, les fondements des actes humains sont à rechercher dans le plaisir (à éprouver) et dans la douleur (à éviter). Dans son esprit, le principe moral le plus important est celui de la maximisation du bien être individuel. Avec J.S. Mill viendra ensuite l'idée selon laquelle le bonheur d'un individu dépend aussi du bonheur général. Pour de multiples raisons, cette thèse n'est cependant guère applicable au monde de l'entreprise. Le caractère utilitariste bien souvent accordé à l'éthique, principalement aux Etats-Unis, fait toutefois de cette perspective une perspective non négligeable.

Chez I. Kant l'approche est inverse : les actions humaines ne sont pas jugées en fonction de leur finalité mais selon leur conformité à une obligation morale. Une approche déontologique se substitue à une approche téléologique ! Pour I. Kant, l'éthique n'est pas à mettre en relation avec le bonheur personnel mais avec la vie en commun. Ainsi, d'après l'auteur Allemand, trois conditions doivent être vérifiées pour pouvoir parler de comportement éthique. Il doit:

- être valider universellement,
- respecter les être humains en tant qu'individu,
- être acceptable par un individu rationnel.

---

<sup>5</sup> Nous utilisons ici ce terme dans son sens générique pour éviter toutes querelles de chapelles.

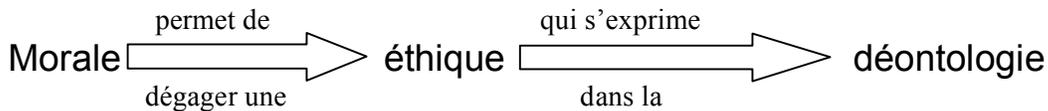
<sup>6</sup> Ethique de Nicomaque.

A l'évidence, si elle formule une méthode permettant d'évaluer les jugements moraux, le caractère parfaitement rigoureux de la pensée Kantienne l'éloigne en revanche de la vie économique et du monde de l'entreprise. Il en va différemment de la théorie du développement graduel de la capacité de jugement moral de Kohlberg (1981).

Selon l'ancien professeur de l'Université de Harvard, la capacité morale de jugement se développe de l'enfance à l'âge adulte selon un modèle invariant<sup>7</sup>. Dans cette optique, l'éthique permet à chaque individu, d'évoluer, de préciser ses propres jugements et de résoudre certains problèmes courants, y compris dans le domaine professionnel.

Plus récemment<sup>8</sup>, Habermas (1986) c'est lui aussi intéressé à cette question. Avec cet auteur, s'est développée une éthique de la discussion. D'après lui, la résolution des problèmes éthiques nécessite plusieurs étapes. La première consiste à la multiplication des épreuves morales. La deuxième, la plus importante, réside dans la multiplication des échanges entre les individus. Enfin, la dernière étape, fruit des deux précédentes, correspond à l'élaboration d'un consensus : les acteurs économiques et sociaux sont alors libres de déterminer des normes concrètes qui seront les leurs.

Au-delà de la grande diversité des théories rapidement présentées ci-dessus, ce qui apparaît également clairement, est la multiplicité des sens donnés par ces auteurs au terme éthique et à un certain nombre de concepts voisins (déontologie, mœurs, valeur, loi...). Pour éviter toute confusion, et dans la mesure où celle-ci nous semble la plus actuelle, dans ce qui suit, nous retiendrons la définition proposée par Mercier (1997): « *Ethique : réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir* ». Par ailleurs, à la suite de Rojot (1992), nous adopterons le schéma suivant :



L'éthique permet de faire des choix. Son intégration à la morale de l'entreprise ne va pas pour autant toujours de soi. Néanmoins, depuis le début des années 1980, bon nombre d'entre elles se sont malgré tout lancées dans des démarches de formalisation, le plus souvent opérationnelles.

## 1.b ... à l'opérationnelle

<sup>7</sup> Sur ce point voir Seidel (1995), p.25.

<sup>8</sup> Pour une présentation détaillée des travaux d'autres philosophes contemporains voir : Pesqueux & Bienfrot, (2002).

En simplifiant beaucoup, la science économique peut-être perçue de deux façons radicalement différentes. Pour les uns, il s'agit d'une discipline globale devant se conformer à des principes généraux. Il est alors possible de la percevoir comme une matière purement technique, pourvu d'une « neutralité éthique »<sup>9</sup> permettant d'atteindre l'optimum grâce à la rigueur de ses calculs. Si nos économies n'avaient pas connu bon nombres de scandales<sup>10</sup>, cette vision des choses prédominerait peut-être encore. Mais, ce n'est pas le cas, et certainement en partie pour cette raison, la recherche dans le domaine de l'éthique économique se développe aujourd'hui dans plusieurs universités et écoles<sup>11</sup>. Selon Philippe Van Parijs (2000), responsable de la chaire Hoover d'éthique économique et sociale créée en 1991 à l'Université de Louvain : « *L'éthique économique est la partie de l'éthique qui traite des comportements des institutions relatifs à cette sphère : comment devons nous nous comporter individuellement dans ces activités d'échange et de production (dimension individuelle) et comment devons nous définir collectivement les règles légales auxquelles ces activités doivent se soumettre (dimension institutionnelle) ?* ». D'après cette définition, l'éthique peut être perçue de manière très globale. Toutefois, en contre point de la mondialisation de l'économie et du développement des multinationales, ces dernières années, un autre paradigme c'est développé. Dans cette optique, si l'objectif de la firme reste bien entendu d'augmenter ses profits pour la plus grande satisfaction de ses actionnaires, cette dernière doit également participer à la satisfaction de l'intérêt général. Progressivement l'éthique économique cède du terrain à l'éthique des affaires dont les différentes versions, résumées dans le tableau ci-après, prennent progressivement un caractère de plus en plus opérationnel : « ethics is a good business ».

<b>Différentes « versions » de l'éthique des affaires</b>	<b>Définitions</b>
Responsabilité sociale de l'entreprise	Lorsque l'on dépasse la vision minimaliste du rôle de l'entreprise lui réservant comme seule fonction celle de réaliser des profits, la responsabilité sociale de l'entreprise peut-être définie comme la nécessité de prêter attention à l'ensemble des parties prenantes concernées par la conduite de ses activités.
L'entreprise citoyenne	L'activité de l'entreprise se situe au sein d'une communauté, celle-ci doit obligatoirement prendre part au fonctionnement de celle-ci.
Business ethics	Approche moraliste selon laquelle l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce que c'est son devoir moral.
Business and society	Les firmes et la société constituent des

<sup>9</sup> Cette expression est de S. Latouche (2000).

<sup>10</sup> Quelques exemples assez récents sont rappelés page 6.

<sup>11</sup> Citons notamment les Universités de Québec-Montréal, Versailles St Quentin en Yvelines et Louvain.

	systèmes qui se structurent mutuellement.
Social issu management	L'amélioration des performances de l'entreprise passe par la prise en compte des revendications sociales

Alors que pendant de nombreuses années l'éthique dans les entreprises s'est limitée à l'énoncée de quelques principes fondamentaux, ce n'est plus vraiment le cas aujourd'hui. Pour beaucoup de dirigeants l'entreprise éthique est à présent perçue comme un facteur de réussite à part entière. En France, cette idée est aujourd'hui clairement exprimée dans les documents éthiques de référence de nombreuses entreprises : Axa, Carrefour, EDF, Alstom, Accor, L'Oréal, Véolia, Thales... A titre d'exemple arrêtons nous quelques instants sur le cas de trois des groupes français précédents.

Selon Antoine Riboud, PDG du groupe Danone, performances économiques et développement humain vont de pair. Pour cette raison, de longue date, le groupe Danone veille à la préservation des ressources en eau et s'attache à promouvoir une alimentation saine et équilibrée<sup>12</sup>. Dans une perspective quelque peu similaire, afin de conserver sa position de numéro deux mondial de la distribution, le groupe Carrefour c'est engagé à améliorer ses pratiques dans plusieurs directions : offre de produits bios et équitables accrue, recyclage et diminution de la production d'emballage, signature d'une charte pour le respect du droit du travail dans tous les pays où le groupe est présent<sup>13</sup>. Persuadé que le tourisme « responsable, équitable et durable » est la forme de tourisme appelée à se développer dans les années à venir, les dirigeants du groupe Accor ont eux aussi mis en oeuvre une série d'actions allant dans ce sens : rédaction d'un petit livre bleu intitulé Ethique et Management distribué à l'ensemble des salariés du groupe, partenariat avec le centre de la mer situé à Boulogne sur Mer pour la protection du littoral et des fonds marins, fondation d'un groupe de travail consacré à l'architecture durable<sup>14</sup>, collaboration avec les organismes spécialisés dans la lutte contre le tourisme sexuel...

Au-delà de ces quelques exemples, le « volontarisme moral » énoncé par les responsables s'étant révélé bien souvent insuffisant, aujourd'hui, les entreprises cherchent à élaborer des documents éthiques internes permettant de limiter ou de mettre fin aux comportements contestables de leurs organisations et/ou de leurs salariés. Dans la pratique ces documents peuvent être de nature très différente (énoncé de valeurs, credo de management, projets, principes d'action, charte, codes...) <sup>15</sup>.

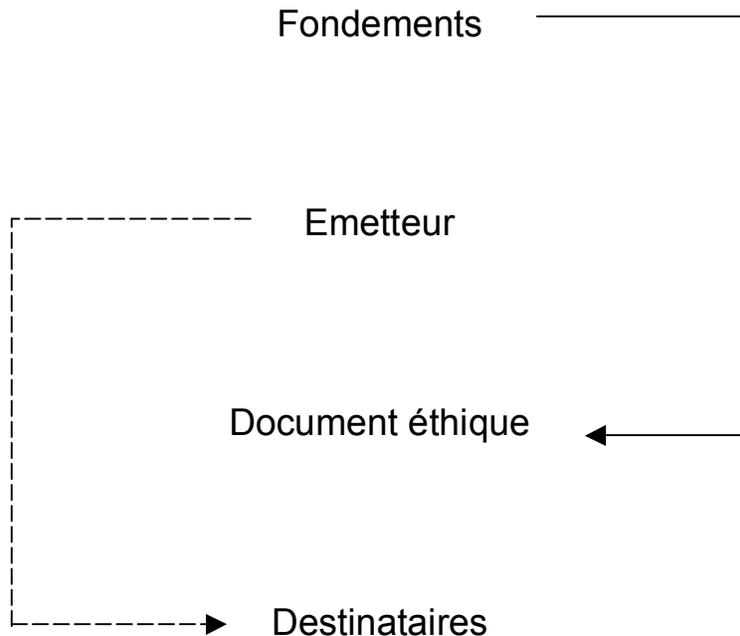
<sup>12</sup> Dans cette perspective, un accord de partenariat a été signé entre 2006 entre ce groupe et la fondation Cœur et Artères.

<sup>13</sup> A cette fin, l'entreprise est engagée depuis 1998 dans un partenariat avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme (FIDH).

<sup>14</sup> Mis en place par le cabinet de conseil en développement durable « Utopies », ce groupe de travail, outre Accor, réunit les entreprises Lafarge, Scheider Electric, Gaz de France...

<sup>15</sup> L'un de ces documents, le code éthique, semble néanmoins à présent être celui qui est le plus souvent choisi par les entreprises, notamment aux Etats-Unis.

Le véritable développement de la codification éthique date des années 1990, principalement aux États-Unis. L'origine de celui-ci est quelque peu paradoxale. En effet, c'est très certainement parce que l'État Américain ne souhaite en général pas s'ingérer dans la vie des entreprises que celles-ci ont décidé de prendre en charge elles-mêmes cette nouvelle dimension du management pour prévenir ou limiter l'effet de « scandales » (corruption, délits d'initiés, pratiques financières douteuses...) <sup>16</sup>. Même si cela a nécessité quelques années supplémentaires, au Japon et en Europe, le plus souvent par l'intermédiaire de leurs filiales américaines, les grandes entreprises de ces deux continents ont à présent elles aussi adopté cet instrument. D'un pays à l'autre les documents éthiques peuvent prendre des formes différentes. Les plus simples se résument à une liste de principes de conduite devant nécessairement être respectés dans l'entreprise. D'autres sont des documents beaucoup plus élaborés, comportant des règles précises et détaillées. A partir du schéma proposé par Seidel (1995), leur structure générale peut prendre la forme suivante :



A priori, les fondements d'un code éthique peuvent être multiples. A bien y regarder deux fondements majeurs peuvent toutefois être identifiés dans les codes actuels: les valeurs (culture) de l'entreprise ou les intérêts de l'ensemble des parties prenante à l'entreprise. Comme nous le verrons dans ce qui suit, là réside précisément l'un des obstacles à la

<sup>16</sup> Ces dernières années, des événements d'importance diverse ont suscité la réaction des consommateurs et des citoyens. A titre d'exemple, citons : la catastrophe de Bhopal, le naufrage des pétroliers comme l'Amoco Cadiz et l'Erika, les conditions de fabrication des vêtements et ballons Nike, les activités de Total en Birmanie et de Shell au Nigeria, les réductions d'effectifs chez Lu, les émoluments et primes reçus par les dirigeants évincés chez World Com ou Vivendi, les malversations des dirigeants des sociétés General Reinsurance Corporation et American International Group...

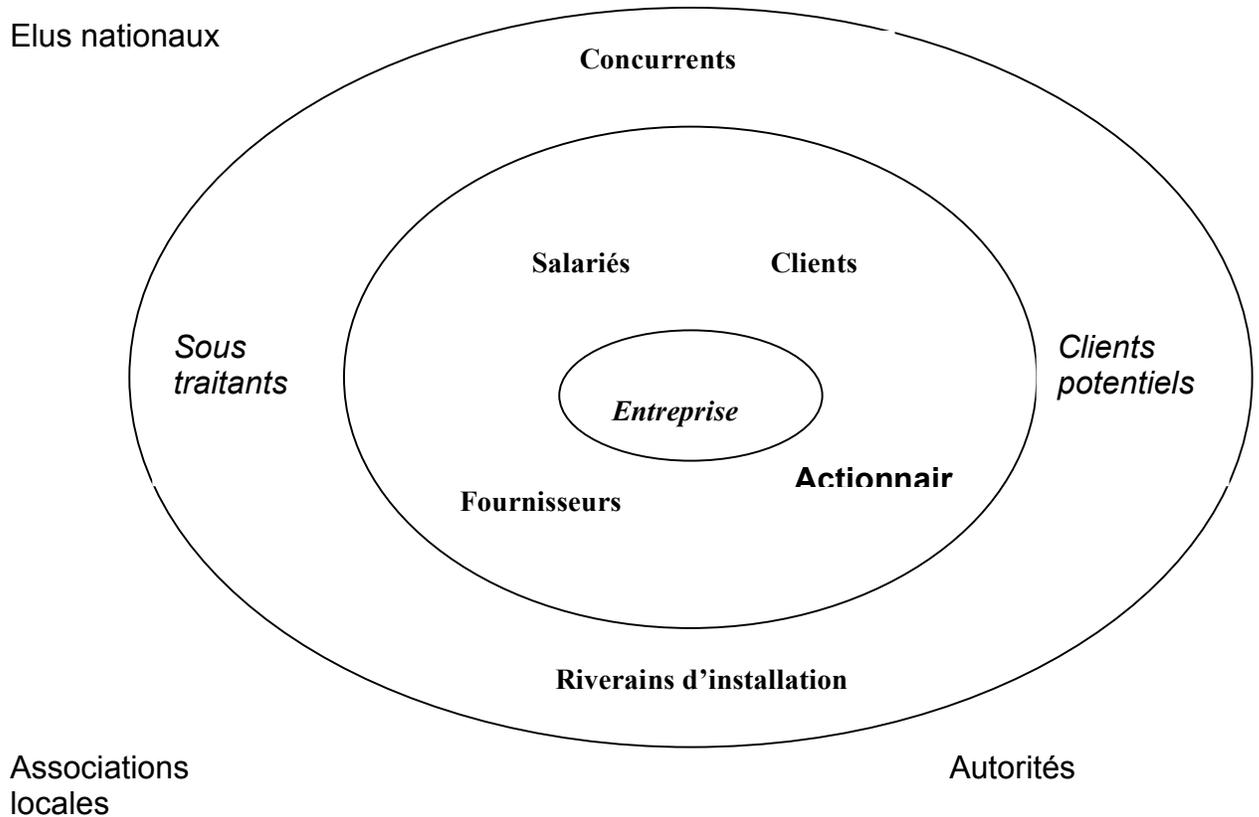
généralisation et à l'utilisation effective de cet instrument. Dans le premier cas, le document éthique peut faire obstacle à l'ouverture de l'entreprise sur le reste du monde. Dans le second, l'éthique apparaît exclusivement comme un instrument au service du profit et de la réussite.

Dans le schéma précédent, l'émetteur est presque systématiquement le Président Directeur Général de l'entreprise. Le plus souvent celui-ci forme un groupe de travail dont la mission est d'orienter ou de compléter la réflexion éthique afin de rédiger le code. Par ailleurs, deux catégories de destinataires peuvent être distinguées : les salariés mais aussi et surtout l'ensemble des partenaires de l'entreprise ; « les parties-prenantes ». Ce concept a véritablement été introduit dans la littérature par Freeman en 1984. Ensuite, Donaldson et Preston (1995) proposèrent une revue de la littérature très complète sur la question. En dépit de cet essai de clarification, pas moins de quatorze définitions des parties prenantes peuvent aujourd'hui être recensées dans les ouvrages consacrés à ce sujet<sup>17</sup>. Ces définitions varient sur plusieurs points. Certaines mettent en relation exclusivement des groupes, d'autres des groupes et des individus et d'autres encore des individus et des organisations. La nature de la relation entre l'entreprise et les parties prenantes peut également varier : s'agit-il d'une relation unilatérale ou multilatérale ? En la matière il existe un seul véritable consensus entre les auteurs : la théorie des parties prenantes doit être centrée sur la relation entre des personnes (que se soit des groupes ou des individus) et des organisations. Dans le prolongement de ces travaux, en fonction du degré de proximité des parties prenantes de l'entreprise, il est donc possible d'adopter la représentation concentrique suivante :

Représent  
-ants de la  
société  
civile

---

<sup>17</sup> Sur ce point voir Sloan (2005).



Pour concevoir leurs documents éthiques la majorité des entreprises n'hésitent pas à s'inspirer des codes mis en places par d'autres organisations. Dans cette perspective il est donc intéressant d'étudier d'autres documents, la méthode relève alors d'une démarche inductive et constructiviste. Néanmoins, la formulation habituelle des principes éthiques se heurte en général à trois problèmes majeurs.

### **1.c Quels principes retenir pour concilier efficacité économique et principes éthiques au niveau international ?**

Dans la plupart des cas les chefs d'entreprise manquent de recul pour éclairer les questions éthiques posées par l'exercice de leur fonction. Toutefois, si l'on se penche sur les fondements conceptuels de la formalisation éthique actuelle, la philosophie des dirigeants et leur volonté de contrôle apparaît le plus souvent en filigrane de leurs actions. Quoi qu'il en soit, lorsqu'un dirigeant désire mettre en œuvre une démarche éthique dans son entreprise

plusieurs problèmes se font jour, certains d'ordre technique et d'autres liés à l'ampleur de l'ambition et/ou aux fondements sur lesquels doivent reposer la démarche. Techniquement, lorsqu'une entreprise décide de mettre en œuvre une formalisation éthique, celle-ci doit procéder à de nombreux choix. Le premier est relatif à la tonalité du document à rédiger : doit-il s'agir d'un document énonçant des règles à respecter impérativement ou au contraire d'un document présentant des principes et valeurs généraux relatifs aux comportements des salariés ? Même si ces deux alternatives ne sont pas forcément mutuellement exclusives, ce premier choix pèse en général assez lourdement sur un autre arbitrage bien connu des juristes. Soit, le contenu du document est extrêmement précis mais celui-ci devient alors difficile à appliquer, soit, il reste très général et risque alors d'être sujet à de multiples interprétations. En fait, la question sous-jacente à ce débat est bien souvent celle de la nature de la formalisation : une formulation négative à l'avantage d'une assez grande précision mais peut paraître très coercitive et faiblement incitative. Inversement, une formulation exclusivement positive nécessite de mettre en œuvre des processus de contrôle difficilement compatibles avec les exigences quotidiennes de l'activité des entreprises. De la même façon, si l'objectif prioritaire est d'écrire un document immédiatement opérationnel, celui-ci doit être rédigé rapidement dans un langage simple. Ce choix a cependant un inconvénient (qui peut d'ailleurs être très largement évité grâce à une consultation bien plus large du personnel, mais qui prend alors plus de temps...) : il risque de donner naissance à un document reflétant très partiellement les aspirations et les valeurs des salariés de l'entreprise. Sur ce point, l'implication des cadres de l'entreprise en ce qui concerne la diffusion du document est d'ailleurs crucial. Et, là encore, une démarche faiblement participative fondée sur un contrôle hiérarchique strict est plus difficilement acceptée qu'une démarche associant les différents échelons de l'entreprise : d'un point de vue technique, les démarches « pragmatiques » et « idéologiques » s'opposent assez sensiblement (Cf. tableau ci-dessous).

	<b>Ethique « pragmatique »</b>	<b>Ethique « idéologique »</b>
<b>Tonalité du document</b>	Document énonçant des règles impératives	Document proposant des principes généraux
<b>Contenu du document</b>	Le plus précis possible	Assez large
<b>Nature de la formalisation</b>	Plutôt négative	Plutôt positive
<b>Rédaction</b>	Rapide	Longue
<b>Risques</b>	Faible « appropriation » du document par le personnel de l'entreprise	Remise en cause et modifications fréquentes
<b>Réactions des cadres de l'entreprise</b>	Souvent négative puisqu'elle débouche sur une nécessité de contrôle accrue	Souvent positif du fait de son caractère collectif et négocié

Pour les entreprises travaillant dans plusieurs pays un autre problème fondamental réside dans la difficulté à franchir les frontières culturelles. En effet, inévitablement l'éthique est influencée par la société d'origine de son fondateur ou de son actionnaire majoritaire. En fonction des pays, les systèmes juridiques, les coutumes, les mœurs, les habitudes, les normes... diffèrent. A cet égard, la comparaison des positions françaises et américaines concernant l'éthique d'entreprise est d'ailleurs très révélatrice<sup>18</sup>.

	<b>France</b>	<b>Etats-Unis</b>
<b>Légitimité de l'entreprise à jouer un rôle majeur en matière d'éthique</b>	Faible, du fait d'une grande tradition de liberté individuelle	Forte, basée sur la tradition de la communauté à veiller sur la moralité de ses membres
<b>Type de procédure fréquemment utilisée</b>	Oral et souvent implicite	Ecrite et formalisée
<b>Dénonciations personnelles</b>	Rares, très mal perçues	Fréquentes, assez bien acceptées
<b>Engagement souhaité par l'entreprise</b>	Simple, résultant le plus souvent d'une négociation avec les syndicats	Fort et impératif

Au-delà de ces divergences franco-américaines :

- les problèmes de traduction du document éthique (malentendus, glissements de sens...),
- les conditions d'acceptations par les filiales (rapports de force, encrage naturel principal...),
- le caractère plus ou moins fortement concurrentiel des marchés sur lequel l'entreprise est implantée,

<sup>18</sup> Pour une étude plus approfondie de cette comparaison voir d'Iribarne (2002).

rendent souvent difficile de concevoir et d'utiliser un seul document pour tous les pays dans lesquels l'entreprise exerce son activité.

Parallèlement à cette difficulté d'ordre culturelle, l'autre problème à dépasser est celui de la nécessaire conciliation des principes éthiques choisis et de l'efficacité économique indispensable à la survie de l'entreprise. Historiquement, les premières formalisations de cette question remontent à la controverse Berle-Dodd (1932). Plus tard, en réaction à la position Friedmanienne selon laquelle la seule responsabilité de l'entreprise est d'accroître ses profits (1970), de nombreux auteurs<sup>19</sup> ont au contraire défendu une optique managériale dans laquelle la dimension sociale des activités économiques est prise en compte. Reste à savoir comment appliquer cette responsabilité ? Dans quel sens œuvrer pour concilier des impératifs apparemment contradictoires ? Fondamentalement, deux écueils semblent inévitablement se dresser devant ce rapprochement éthique-économie. Le premier, renvoie à une conception de la morale comme fin en soi faisant des besoins et de l'éthique deux domaines totalement incompatibles. Dans cette perspective, l'intérêt immédiat de l'entreprise, lié à la bonne gestion de ses affaires, ne peut pas se marier avec l'intérêt général du développement de l'homme et de la planète à long terme. Le second, est directement lié à l'actualité. En dépit de l'existence de documents éthiques, de multiples professions de foi, d'engagements, l'examen des résultats au regard des principes ne révèle-t-il pas des écarts, des failles, des délits voir mêmes des crimes ? Toutes les semaines, certains responsables d'entreprise ne sont-ils pas convoqués devant la justice pour corruption, prise illégale d'intérêt, malversations ? Kenneth Lay, le président d'Enron et son directeur financier (qui en était d'ailleurs exempt..) ne mettaient-ils pas en avant l'éthique de ce groupe ? Harry Stonecipher, appelé pour mettre en place un code éthique suite aux irrégularités commises par son prédécesseur, n'a-t-il pas eu une liaison avec l'une de ses collaboratrices ? De nombreux exemples le montrent. Les acteurs ne sont pas toujours en phase avec leurs discours : si l'adoption d'une démarche éthique peut être source de légitimité sociale accrue ou apparaître comme la réponse venant de son environnement économique, elle est également en général source de coûts supplémentaires, de frein à son développement international ou même de limite aux ambitions personnels de ses responsables. A ce niveau, la question des fondements sur lesquels prendre appui pour concevoir une démarche éthique global reste donc posée.

Devant l'ampleur du problème rencontré, à la suite de Seidel (1995), nous pouvons donc nous poser la question suivante : « *Faut-il renoncer à toute tentative d'harmoniser l'éthique d'une entreprise internationale ou peut-on proposer une autre manière d'élaborer et de diffuser un code éthique ?* ». Tout comme l'auteur lyonnais, d'après nous la réponse est positive. Mais, puisqu'il existe de multiples formes d'éthiques (utilitariste dans les pays anglo-saxons, communautaire au Japon, basée sur les projets d'entreprise en France), selon nous ce modèle doit nécessairement s'appuyer sur une référence culturelle commune et être issue d'un cadre extérieur à l'entreprise. Le lecteur attentif peut à présent aisément imaginer la suite de notre propos : l'hypothèse qui sera ici développée est qu'une activité sportive, le golf, peut constituer ce modèle. En effet, si ce sport n'est d'aucune utilité pour la résolution des problèmes techniques rencontrés par les personnes chargées de mettre en œuvre une

---

<sup>19</sup> Sur ce point, voir : Preston & Post (1975).

démarche éthique, il constitue un modèle universellement accepté dans lequel l'adoption d'une démarche éthique et donc le respect d'une code du même nom (« l'étiquette »), est la condition même de son existence.

## **2. LE GOLF**

### **2.a Présentation générale**

Plusieurs nations se prévalent de l'origine du concept de jeu de golf<sup>20</sup>. Apparemment, c'est en Ecosse que ce jeu est apparu dans la forme la plus proche de celle que nous connaissons aujourd'hui. Le golf est unique car, sur un parcours parsemé d'obstacles divers et variés pour rendre la tâche difficile, l'objectif est de projeter une balle **dans les airs** jusqu'à un point où elle doit finir **sous terre** : le trou constitue l'élément principal distinguant le golf des autres sport utilisant des balles et des bâtons.

De nombreux chercheurs se sont attelés à cette tâche<sup>21</sup>. Aucune évidence irréfutable n'a pourtant été prouvée concernant l'origine du golf : aujourd'hui encore celle-ci reste en partie mystérieuse. L'explication la plus souvent proposée est celle selon laquelle des pêcheurs Ecosseis auraient inventé le jeu pour s'amuser alors qu'ils faisaient le trajet entre leurs bateaux et leurs domiciles. Quoi qu'il en soit, les premières preuves de l'implantation du golf en Ecosse se trouvent dans des compte rendu de sessions de la cour de Kirk du seizième et dix-septième siècle. Ainsi, sur la coté est de l'Ecosse, plusieurs personnes ont été puni pour avoir joué à l'heure du sermon. A St Andrews, en 1599, des « mécréants » furent mis à l'amende pour ce motif et envoyés au « pilier de repentir » en cas de récidive. A partir du seizième siècle, le jeu s'établit véritablement en Ecosse et gagne même progressivement le respect de la bourgeoisie et du roi Jacques IV. En dépit de sa popularité grandissante, il fallut néanmoins attendre 150 ans pour qu'une véritable organisation de ce jeu se développe : au dix-septième siècle les premières structures voient le jour et une série de règles unanimement acceptées sont établies faisant de ce jeu un véritable sport. La première association pour laquelle existe des preuves est celles des « Gentil homes golfeurs de Leith » (Gentlem golfers of Leith) qui devient ensuite « l'Honorable Company of Edimburg Golfers ». Deux siècles plus tard, la construction de nombreux parcours et le développement du chemin de fer seront deux facteurs clés permettant le développement de ce sport. Au dix-neuvième siècle, l'invention de la tondeuse à gazon et l'apparition de la balle en gutta-percha<sup>22</sup> en accélèrent encore le développement. Finalement, au vingtième siècle les Etats-Unis se « prenant au jeu », le golf s'exporte outre-Atlantique, trouve une nouvelle respiration et devient un sport universel.

---

<sup>20</sup> Outre l'Ecosse, citons notamment la France et les Pays-bas.

<sup>21</sup> Sur ce point nous ne serions trop conseiller aux lecteurs intéressés une visité au musée du golf de St Andrews.

<sup>22</sup> Balles faites en caoutchouc pouvant être chauffées et transformées.

Aujourd'hui, comme le montre le tableau ci-dessous<sup>23</sup>, le golf est l'un des sports individuels les plus pratiqués au monde, notamment dans les pays anglo-saxons.

<b>Pays</b>	<b>Nombre d'habitants</b>	<b>Nombre total de licenciés</b>	<b>Nombre total de parcours</b>	<b>Nombre de parcours pour 1000 habitants</b>
<b>Etats-Unis</b>	285 023 000	26 700 000	17 108	94
<b>Japon</b>	127 210 000	15 356 000	2422	121
<b>Canada</b>	31 082 000	5 172 000	2100	166
<b>Australie</b>	19 510 000	1 320 000	1514	71
<b>Angleterre</b>	49 138 831	937 451	1911	19
<b>Suède</b>	8 896 000	554 293	430	62
<b>Allemagne</b>	83 020 000	483 172	648	6
<b>France<sup>24</sup></b>	62 000 000	359 141	537	6
<b>Ecosse</b>	5 062 011	259 729	546	51
<b>Irlande</b>	1 685 267	255 200	399	151

Même si M. Twain avait pris pour habitude de dire : « *Le golf est une agréable promenade gâchée par une petite balle blanche.* », cette activité est tout à la fois un jeu, un loisir et un sport où le joueur connaît uniquement deux adversaires : soi-même et le parcours. En simplifiant à l'extrême, le golf consiste à envoyer une balle, à l'aide de plusieurs clubs, dans les 18 trous successifs d'un parcours en la frappant le moins possible.

A un autre niveau d'analyse, comme en témoigne le tableau ci-dessous, cette activité peut également aisément être rapprochée du monde de l'entreprise.

<sup>23</sup> Source : Fédération Française de Golf, 2004.

<sup>24</sup> Ce chiffre place la France au cinquième rang des sports individuels.

	<b>Marché</b>	<b>Golf</b>
<b>Nombre de protagonistes</b>	En théorie : illimité Sur un marché contestable : limité	Dans l'absolu : illimité Localement : limité par les conditions d'accès déterminées par les gestionnaires de l'équipement
<b>Protagonistes</b>	Individus et entreprises	Joueurs et compétiteurs
<b>Conditions d'accès</b>	Offrir et/ou demander	<u>Sportives</u> : compétences techniques nécessaires pour faire face aux difficultés techniques du parcours matérialisées par un handicap minimum exigé  <u>Economiques</u> : droit d'entrée (green fee ou cotisation)
<b>Principe de fonctionnement</b>	Rémunération des offreurs et des demandeurs sur la base de l'information disponible	« Test » des compétences et aptitudes du moment du joueur dans un environnement conçu à cet effet
<b>Objectifs</b>	Satisfaire des besoins et réaliser des profits	<u>Pour les amateurs</u> : satisfaire des besoins tertiaires (principalement prendre du plaisir) <u>Pour les professionnels</u> : accéder à une position dans une hiérarchie et obtenir des revenus
<b>Caractéristiques principales</b>	Conduit à la formation des prix et permet ainsi une allocation des ressources disponibles	Conduit à la réalisation d'un score (relativement au « par ») et permet ainsi de faire des comparaisons spatio-temporelles

A première vue les similitudes restent limitées. A bien y regarder, il est cependant possible de mettre en évidence plusieurs points communs entre l'activité concurrentielle d'une entreprise et l'activité golfique (Cf. tableau suivant)<sup>25</sup>.

	<b>Entreprise</b>	<b>Golf</b>
<b>Objectifs</b>	Augmenter ses parts de marché, devenir leader de son secteur	Améliorer son handicap, gagner des compétitions
<b>Indicateurs</b>	Part de marché, taux de profit...	Handicap, classements...
<b>Localisation du domaine d'activité stratégique (DAS)</b>	Marché investi ou visé	Parcours ou clubs
<b>Horizons stratégiques</b>		
- <b>long terme</b>	3 à 5 ans	Handicap à « un chiffre »
- <b>Moyen terme</b>	1 à 3 ans	Améliorer son handicap
- <b>Court terme</b>	Jusqu'à un an	Possibilité de jouer sur le parcours
<b>Stratégies</b>	Politique commerciale, marketing, conditions de production	Style de jeu, coups, choix des compétitions
<b>Allocations, choix</b>	Ressources, investissements matériels, investissements immatériels	Choix du club, fréquences des entraînements, nombre de leçons..
<b>Instruments</b>	Moyens de production, machines	Clubs, autres équipements
<b>Savoirs faire, valeur ajoutée</b>	Expériences, maîtrise du métier, méthodes...	Expériences, maîtrise du swing, des autres compartiments de jeu...
<b>Analyse de l'environnement</b>	Etude de la concurrence, de la législation, des macro-tendances...	Etude du parcours, des règles locales, des conditions de jeu...
<b>Effet de seuil</b>	Existence d'un seul de rentabilité minimum, d'un niveau de performance suffisant pour être compétitif	Niveau de jeu minimum pour accéder à certains parcours ou être reconnu comme un « bon » joueur
<b>Effet d'apprentissage</b>	Courbe d'expérience, économies d'échelle	Niveau de jeu « stabilisé », aptitude à jouer avec une préparation limitée

Tour à tour considéré comme un plaisir, une drogue, un sacerdoce ou même le huitième péché capital... le golf se pratique partout dans le monde avec les mêmes règles et les mêmes terrains même s'il n'existe pas deux parcours identiques. De part ses dimensions multiples, qui en constituent à n'en pas douter l'un des ses attraits majeurs, le golf peut facilement être rapproché de nombreuses autres activités. Néanmoins, au plus profond, quel

<sup>25</sup> Les éléments résumés dans le tableau présenté ci-après seront développés dans un prochain travail. Dans cette perspective, certains principes économiques comme ceux du « passager clandestin », du consortium, du lobbying, du switch, la prise en compte de l'incertitude, la hiérarchisation des objectifs... seront analysés au travers du prisme golfique.

que soit le lieu au monde où l'on joue, son soubassement fondamental est à rechercher dans les trois principes éthiques suivants.

## 2.b Les trois principes fondamentaux du golf

De nombreux clichés négatifs (golf = sport réservé aux personnes âgées, golf = sport élitiste, golf = activité insuffisamment « physique »...) ou positifs (beauté des sites, élégance des pratiquants, tranquillité...) sont en France associés au golf. Au-delà des débats relatifs à ces représentations plus ou moins fondées selon les pays, les époques, le niveau de jeu atteint... son véritable fondement est à rechercher dans trois principes éthiques<sup>26</sup> sans lesquels non seulement ce sport ne serait pas ce qu'il est aujourd'hui mais surtout sans lesquels sa pratique serait impossible. Ces trois principes peuvent être présentés comme suit.

### - *L'éthique en relation avec les règles.*

A la différence de nombreux autres sports, le golf est un sport en majeure partie pratiqué sans contrôle d'un arbitre ou d'un juge<sup>27</sup>. Le jeu repose sur l'honnêteté des joueurs en regard des deux grands principes de jeu :

- a) jouer le parcours comme il est,
- b) faire progresser sa propre balle du départ jusque dans le trou sans la toucher autrement qu'en la frappant à l'aide d'un club.

Le premier principe exige de jouer chaque coup sans améliorer sa position, c'est-à-dire sans casser ou couper des branches, sans arracher la végétation gênante, sans modifier l'état du terrain autour de sa balle... Le deuxième principe est le corollaire du précédent. Le joueur doit accepter le parcours tel qu'il est, et donc jouer sa balle là où elle repose à l'issue de chaque coup sans la toucher autrement qu'avec un club et avec l'intention de la déplacer franchement. Parallèlement à ces premiers impératifs, la présence simultanée d'un grand nombre de joueurs sur le parcours en constitue une autre spécificité. Obligatoirement une éthique en relation avec les individus doit donc être respectée.

### - *L'éthique en relation avec les personnes.*

Cette deuxième dimension de l'éthique du golf peut elle aussi prendre la forme de quatre principes de base.

- a) Ne jamais mettre en danger les autres joueurs sur le parcours (ce qui signifie en pratique : ne jamais jouer tant que les autres joueurs sont à la portée de votre meilleur coup, s'assurer que ceux qui vous entourent ne

---

<sup>26</sup> Au sens où nous l'avons défini p 4. Chez les golfeurs ces principes constituent ce que l'on nomme « l'étiquette ».

<sup>27</sup> Dans les compétitions importantes, un juge-arbitre est cependant présent sur le parcours pour éviter toute erreur d'interprétation. Il n'intervient cependant en aucun pour faire respecter les règles.

risquent pas d'être blessé si vous faites des coups d'essai, prévenir les autres si une balle se dirige dans leur direction...).

b) Ne pas retarder les autres joueurs (par exemple en se déplaçant lorsqu'ils jouent, en se tenant trop prêt, en interférant dans leur préparation...)

c) Respecter les priorités sur le terrain (déterminées par la cadence de jeu, le nombre de personnes composant la partie et le nombre de trous joués).

Sur un parcours, sécurité et respect des autres doivent donc être les maîtres mots. Dans la mesure où un terrain de golf est par nature assez fragile et que par ailleurs, comme nous l'avons vu, la balle doit être jouée où elle se trouve, le parcours lui-même doit donc lui aussi être respecté.

- *L'éthique en relation avec l'environnement*

A l'image du boucher cher à A. Smith<sup>28</sup>, l'éthique environnementale du golfeur repose autant sur son intérêt bien compris que sur son altruisme. En cas de non respect des points suivants le golfeur négligent aurait en effet tôt fait de se retrouver dans la même situation délicate que celle qu'il a laissée. Ici les trois termes clés sont les suivants :

a) Appréhender : il est impossible de jouer sérieusement au golf sans prendre en compte les paramètres contextuels (type de gazon, sens et vitesse du vent, souplesse du terrain...) de la pratique.

b) Respecter le parcours, ou, en d'autres termes, quitter le parcours dans l'état qui était le sien avant notre partie (pratiquement cela revient à : replacer les mottes de terre arrachées en jouant, ne pas abîmer les aires de départs, niveler le sable en effaçant les traces de pas ou de clubs dans les bunkers<sup>29</sup> et relever les marques d'impact des balles sur les greens<sup>30</sup>).

c) Maîtriser. Une fois les points a) et b) vérifiés le golfeur doit, et c'est sans doute ce qui fait la magie de ce sport du fait de la diversité des situations rencontrées, le joueur doit composer avec l'environnement pour apporter la meilleure solution technique à la difficulté qui lui est proposée.

Sur un parcours l'éthique est au service de la pratique. Les principes avancés sont cependant suffisamment généraux pour pouvoir être transposés à d'autres activités. Dans la mesure où ils peuvent également aisément être conceptualisés essayons à présent de passer de cette activité sportive à l'idée de model.

---

<sup>28</sup> Selon le célèbre économiste Ecossais, ce n'est pas parce que les hommes sont particulièrement généreux que les échanges se développent mais bel et bien parce qu'il y va de leur intérêt personnel.

<sup>29</sup> Obstacles créés par l'architecte du parcours, généralement creux et remplis de sable, disposés le long d'un trou et autour des greens et destinées à « pimenter » le jeu.

<sup>30</sup> Surface de gazon très fin et très ras sur laquelle se trouve le trou, signalé par un drapeau que l'on retire pour finir le trou. Pour tout ce qui concerne les règles de ce sport voir : FFG (2004) et Faillot (2005).

## 2.c De l'activité sportive à l'idée de modèle éthique

Historiquement, les documents éthiques ont le plus souvent reposés sur des textes émanant d'organismes mondiaux (O.N.U., O.I.T., C.E.E.). Bien évidemment, les soubassements théoriques de ces documents peuvent être autres. A priori, toute activité dans laquelle il est possible d'identifier des principes éthiques peut servir de modèle aux entreprises souhaitant s'engager sur ce chemin. Néanmoins, pour être opérationnel un tel modèle doit pouvoir être formalisé. Outre les nombreux avantages présentés par une telle démarche<sup>31</sup>, elle permet de définir un certain nombre de principes de référence qui vont guider l'entreprise dans son activité et dans ses relations avec ses partenaires. Dans cette perspective toute approche fondée sur la prise en compte des intérêts mutuels dans laquelle les exigences formulés par les uns et les autres en terme de devoir moraux, peut également être retenue. Pour avoir une portée globale, une telle démarche doit par ailleurs satisfaire à deux autres conditions : revêtir un caractère « universel » et être source d'efficacité.

La vérification simultanée de l'ensemble de ces conditions : existence de principes éthiques, possibilité de formalisation, prise en compte des intérêts mutuels des partie prenantes, caractère universel et facteur d'efficacité, semble a priori difficile à concevoir. A nos yeux, une telle activité existe pourtant. Et, si personne n'a encore envisagé de la prendre pour référence, c'est très certainement à cause de la prédominance des analyses disciplinaires et non pas en raison de véritables obstacles. Cette activité est vieille de plus de deux siècles. Avant d'approfondir la démonstration, voyons donc rapidement dans quelle mesure le golf est une activité vérifiant les cinq conditions énoncées dans le paragraphe précédent.

Le golf est-il une activité régie par des principes éthiques ? Comme d'autres sports (arts martiaux, rugby...) la réponse est indiscutablement positive : en l'occurrence, il s'agit de « l'étiquette » figurant en préambule des « Règles du jeu de golf ». Ces principes éthiques sont-ils formalisables ? Là encore la réponse est positive : cette formalisation peut se décliner autour de trois axes : le respect des règles, le respect des autres, le respect de l'environnement. Le golf est-il une activité dans laquelle la prise en compte des intérêts mutuels des parties prenantes est obligatoire ? La réponse est là aussi positive : les personnes chargées de l'entretien du parcours doivent tenir compte des impératifs de jeu, les membres du club des impératifs économiques des propriétaires, les joueurs occasionnels des privilèges associés aux statuts précédents... Le golf est-il une activité « universelle » ? A n'en pas douter. Les principes qui le gouvernent sont les mêmes sur toute la planète : le golf peut donc bien être perçu comme un ensemble de procédures universellement acceptée qui permettent de guider la résolution de cas pratiques sur le plan méthodologique. Les principes fondamentaux de cette activité conditionnent-ils son existence ? Tout véritable golfeur vous le confirmera : dans ce domaine les règles ont pour fonction principale de garantir le bon déroulement de chaque partie et la pérennité de l'activité. Ne jamais être négligent relativement à l'esprit du jeu est le meilleur moyen d'éviter de se retrouver dans la situation délicate engendrée...

---

<sup>31</sup> Sur ce point voir Dion (1994).

Au regard des réponses apportées à ces cinq questions, rien ne semble faire obstacle à l'adoption d'un tel modèle. Pour confirmer cette thèse, il est néanmoins nécessaire de définir avec précision le terme modèle et de voir dans quelles conditions un modèle disciplinaire peut être utilisé dans un autre champ.

### **3. LE GOLF : UN MODÈLE OPÉRATIONNEL POUR L'ENTREPRISE ÉTHIQUE (M.O.E.) ?**

#### **3.a Comment définir un M.O.E. ?**

Dans son sens le plus global, le terme modèle évoque les notions de ressemblance et d'imitation. Le plus généralement il est utilisé à la fois :

- pour un objet dont on cherche à donner une image ou que l'on cherche à imiter,
- pour un concept ou un objet qui est la représentation d'un autre (les « modèles réduits » par exemple).

Le premier sens est le sens originel. Le second dérive de la pratique des scientifiques et des ingénieurs consistant à construire des prototypes qui servent ensuite de « modèle » à une construction réelle ou de représentation simplifiée d'un phénomène théorique permettant d'effectuer des prédictions.

Chez les scientifiques, le terme modèle peut également prendre plusieurs sens<sup>32</sup>. Il peut s'agir :

- d'une maquette ou d'un plan servant de prototype,
- d'une série de simulations (aujourd'hui mises en œuvre par ordinateur) de nature prédictive ou diagnostique,
- d'un ensemble de concepts (mathématiques ou non) représentant des phénomènes et leurs relations et visant à la compréhension et/ou au diagnostic.

En sciences sociales, deux types d'application des méthodes scientifiques peuvent être distinguées. La première concerne l'utilisation des méthodes statistiques de traitement des données : analyse des corrélations, analyse factorielle, séries temporelles... La seconde renvoie à l'analyse logique des contenus théoriques. Toute discipline se doit de clarifier la signification opératoire de ces concepts. Elle a besoin pour cela d'une formalisation et même, lorsque cela est possible, d'une axiomatisation.

Formalisation ne signifie cependant pas automatiquement modélisation. Il est réellement possible de parler de modélisation uniquement lorsque la méthode choisie conduit à la

---

<sup>32</sup> La théorie des modèles, formalisée par A.Tarski, consiste quant à elle principalement à dire qu'une théorie est mathématiquement valide si on peut définir un univers dans lequel elle est vraie.

conceptualisation théorique d'un domaine particulier d'objets. En d'autres termes : « *La modélisation a pour fonction d'inverser les procédures d'abstraction et de subsumption conceptuelles qui conduisent de la diversité des phénomènes à des concepts, à des catégories et à des principes unificateurs* »<sup>33</sup>.

Jusqu'à présent le domaine éthique a d'avantage donné lieu à des formalisations qu'à une véritable modélisation. Cela s'explique très certainement par le caractère récent de cette réflexion. Ainsi, au-delà des déclarations d'intention et de l'énoncé de principes généraux, bon nombre d'entreprises optent de nos jours pour la rédaction d'un document présentant ses valeurs, idéaux, croyances, principes ou prescription. Qu'ils portent sur les conséquences de l'activité organisationnelle (Corporate Social Responsibility) ou sur les réponses appelées par les exigences de l'environnement (Corporate Social Responsiveness), ces documents n'ont pas pour fonction de conduire à une conceptualisation théorique. Ils répondent plutôt à la nécessité de construire une identité sociale et vise par là à maîtriser les problèmes issus des relations dans et entre les organisations. Par ailleurs, si une bonne douzaine d'avantages peuvent être associés à la formalisation éthique<sup>34</sup>, les documents rédigés sont souvent trop généraux pour être opérationnels et être reliés à des problèmes précis. Que ce soit le groupe de travail chargé de la réflexion initiale, du comité d'éthique ayant pour tâche de suivre l'application de l'éthique formalisée ou même des déontologues nommés pour veiller au respect de la politique éthique, les personnes en charge des problèmes éthiques de l'entreprise doivent le plus souvent faire face à l'insuffisance de cadres conceptuels leur permettant de structurer leur réflexion. Ainsi, si la formalisation éthique consiste à poser explicitement par écrit, les idéaux, valeurs, principes et prescriptions de l'entreprise, nous pouvons définir un modèle opérationnel éthique (M.O.E.) comme **un ensemble de principes opérationnels logiques et cohérents permettant de guider les entreprises souhaitant mettre en oeuvre une telle formalisation**. Au regard des documents éthiques traditionnels rédigés dans les entreprises, il s'agit donc d'un méta document. Son utilité première, outre de fournir aux personnes en charge de cette activité un cadre source leur permettant d'amorcer leurs travaux, est donc de leur suggérer des axes de réflexion indispensable à la définition de la politique éthique.

### 3.b À quelles conditions un modèle est-il « transférable » ?

Une fois la définition d'un M.O.E. énoncée, le problème qui se pose est celui de son élaboration. Comme nous l'avons envisagée supra, pour ce faire, il est à notre avis possible de s'appuyer sur une activité sportive ou plus exactement sur les principes opérationnels qui en constituent le fondement. Toutefois, pour élaborer un modèle opérationnel golfique (M.O.G.) il ne suffit pas de transposer les principes mis en évidence dans un domaine dans un autre. Poser la question de la « transférabilité » d'un modèle revient, si l'on y réfléchit bien, à s'interroger sur les conditions de l'interdisciplinarité. Cette question est complexe. Néanmoins si l'on s'en réfère aux spécialistes de la question trois démarches peuvent être envisagées.

---

<sup>33</sup> Petitot (1998).

<sup>34</sup> Sur ce point voir Manley (1991).

Selon Kourilsky (1990) l'origine des connaissances partagées entre plusieurs disciplines est à rechercher du côté de « concepts unificateurs », c'est-à-dire de principes généraux (émergence, organisation...), de « canevas communs » que les disciplines peuvent se donner pour objet d'étude. Ainsi, la loi de la croissance exponentielle, vérifiée à la fois pour traiter des populations bactériennes et des communications téléphoniques, est un bon exemple de « loi » partagé entre plusieurs disciplines. Dans cette optique, l'utilisation d'un modèle naît dans une discipline dans une autre doit être précédée d'une analyse d'une double compatibilité : une compatibilité horizontale et une compatibilité verticale. La première renvoie à la nécessité de définir des processus, des fonctions, des facteurs, un langage commun entre les disciplines. La seconde est plus fondamentale : elle consiste en la vérification de l'identité des ordres ou des niveaux logiques sous-jacents. Ainsi par exemple, ce n'est pas parce qu'un processus technique fonctionne à un niveau donné qu'il est forcément opérationnel plus globalement. De même en économie, certains résultats parfaitement valables en microéconomie peuvent conduire à des hérésies macroéconomiques. Dans le domaine scientifique, le choix de l'échelle d'analyse est un préalable méthodologique fondamental !

A la suite des recommandations formulées par Descartes dans son Discours de la Méthode une autre démarche peut consister à « diviser » un problème complexe en une série de problèmes plus simples que le chercheur pourra alors appréhender plus facilement. Dans certains cas cette décomposition en « éléments premiers » permet de mettre en évidence une « particule élémentaire », commune à plusieurs domaines, pouvant alors servir à appréhender plus facilement certains objets d'étude. Ainsi, c'est en utilisant des concepts propres à l'horticulture et à l'élevage que Ch. Darwin a élaboré sa théorie de la sélection naturelle. L'utilisation de concepts nomades mérite cependant de s'entourer d'importantes précautions méthodologiques. Lorsque de telles analogies sont utilisées avec précaution elles peuvent cependant se révéler très fructueuses.

Berger-Douce & Durieux Nguyen Tan (2002) proposent justement quant à elles une méthode basée sur l'analogie et la métaphore. Celle-ci comprend quatre étapes.

- (i) La première a pour objet de « déblayer le terrain », c'est à dire à présenter la problématique en identifiant les concepts ou les composants clés qui vont être mobilisé lors du transfert.
- (ii) La deuxième consiste, sur la base des concepts identifiés dans l'étape précédente, à concevoir un « cadre source » simplifié sur lequel va reposer l'analogie.
- (iii) La troisième conduit à identifier les éléments qui jouent des rôles similaires dans des domaines rapprochés<sup>35</sup>.
- (iv) La quatrième étape est à proprement parler le transfert des connaissances d'un domaine d'origine vers le « domaine cible ». Il s'agit

---

<sup>35</sup> Cette phase est souvent appelée la phase de préparation des équivalences.

alors d'inférer des éléments identifiés dans les étapes précédentes des règles applicables permettant d'apporter une solution au problème considéré.

Chacune de ces trois méthodes présentent des avantages respectifs. Cependant, à la fois parce qu'elle s'appuie sur une décomposition en étapes qui nous sera utile dans le paragraphe suivant, mais aussi parce qu'elle est aujourd'hui de plus en plus souvent utilisée dans les sciences de gestion, c'est cette dernière démarche qui sera à présent la nôtre.

### 3.c Le golf comme modèle opérationnel éthique (M.O.G.)

Pour construire notre M.O.G. reprenons les quatre étapes présentées précédemment.

*Etape n°1* : cette première étape est celle amorcée supra. Ainsi, les concepts clés qui vont être mobilisés sont les suivants :

- jouer « honnêtement », c'est à dire ici en ne cherchant jamais à améliorer sa situation de jeu et en respectant le principe fondamental du golf consistant à faire progresser sa propre balle du départ jusqu'au trou sans la toucher autrement qu'en la frappant à l'aide d'un club.
- Ne jamais mettre en danger, ni gêner, ni retarder les autres joueurs (partenaires ou autres parties) présents sur le parcours.
- Ne jamais adopter volontairement un comportement susceptible d'endommager le parcours et ne jamais le quitter en ayant pris soin de le « laisser » dans son état initial.

A partir de ces trois principes de jeu initiaux qui sont à la base de l'esprit de ce sport, le « cadre source » que l'on peut dégager est le suivant.

*Etape n° 2* :

- Respecter les règles fondamentales de l'activité sans avoir obligatoirement besoin de s'en référer à un juge (P1).
- Ne jamais adopter un comportement susceptible de gêner les autres parties prenantes à l'activité (P2).
- Tenir compte, respecter et maîtriser l'environnement (P3).

*Etape n°3*<sup>36</sup> : Lorsque l'on explore plus en détail les trois principes décrits dans l'étape précédente, il vient :

Pour P1 :

- Jouer le parcours comme il est = ne pas chercher à améliorer illicitement sa position concurrentielle (délit d'initié, accords secrets...).

---

<sup>36</sup> Pour quelques contre exemples... voir note de bas de page 16.

- Jouer le parcours sans frapper la balle autrement qu'avec ses clubs = exercer son activité en utilisant exclusivement les instruments autorisés par les règles en vigueur (par exemple sans avoir recours à des logiciels espions, des contrats frauduleux...)

Pour P2 :

- Ne jamais mettre en danger les autres joueurs sur le parcours = ne jamais mettre en oeuvre une activité dans laquelle des parties prenantes pourraient être mis en danger (Non respect des normes de sécurité, travaux excessivement pénibles...)
- Ne pas retarder les autres joueurs = ne pas adopter un comportement susceptible d'empêcher les autres d'exercer leurs activités en temps et en heure (grèves, blocage des routes...).
- Ne pas gêner les autres joueurs = ne pas adopter un comportement susceptible d'affaiblir illicitement les concurrents (corruption, débauchage sauvage...).
- Respecter les priorités sur le terrain = respecter l'ordre des procédures établies par les autorités compétentes (calendrier des appels d'offre, échéances contractuelles...).

Pour P3 :

- Appréhender l'environnement = prendre en compte les paramètres culturels locaux (traditions, coutumes...).
- Respecter l'environnement = ne pas mettre en oeuvre des activités susceptibles d'altérer l'environnement (effets externes négatifs, implantation irréversible...).
- Maîtriser l'environnement = profiter de l'environnement choisi pour atteindre l'optimum technique désiré (conditions de production optimum, coût les plus avantageux...).

*Etape n°4* : A partir des principes mises en évidence dans les étapes précédentes et du « modèle golfique » schématisé ci-dessous (schéma n°1) le M.O.G. peut prendre la forme suivante (schéma n°2).

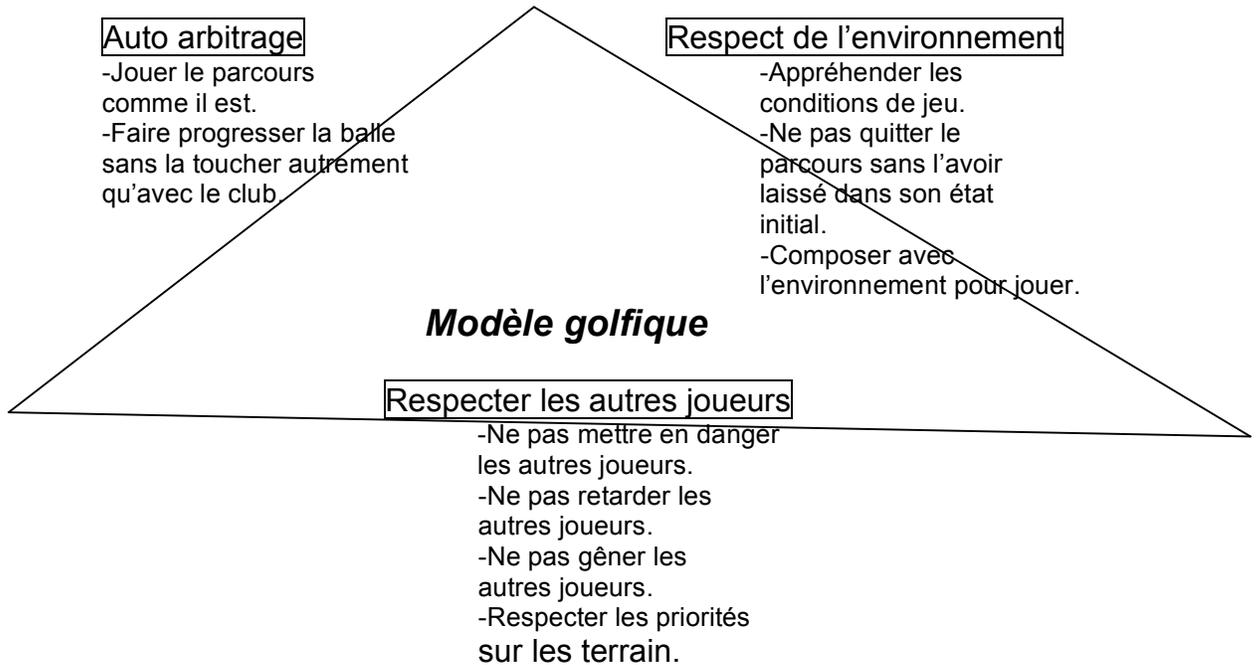
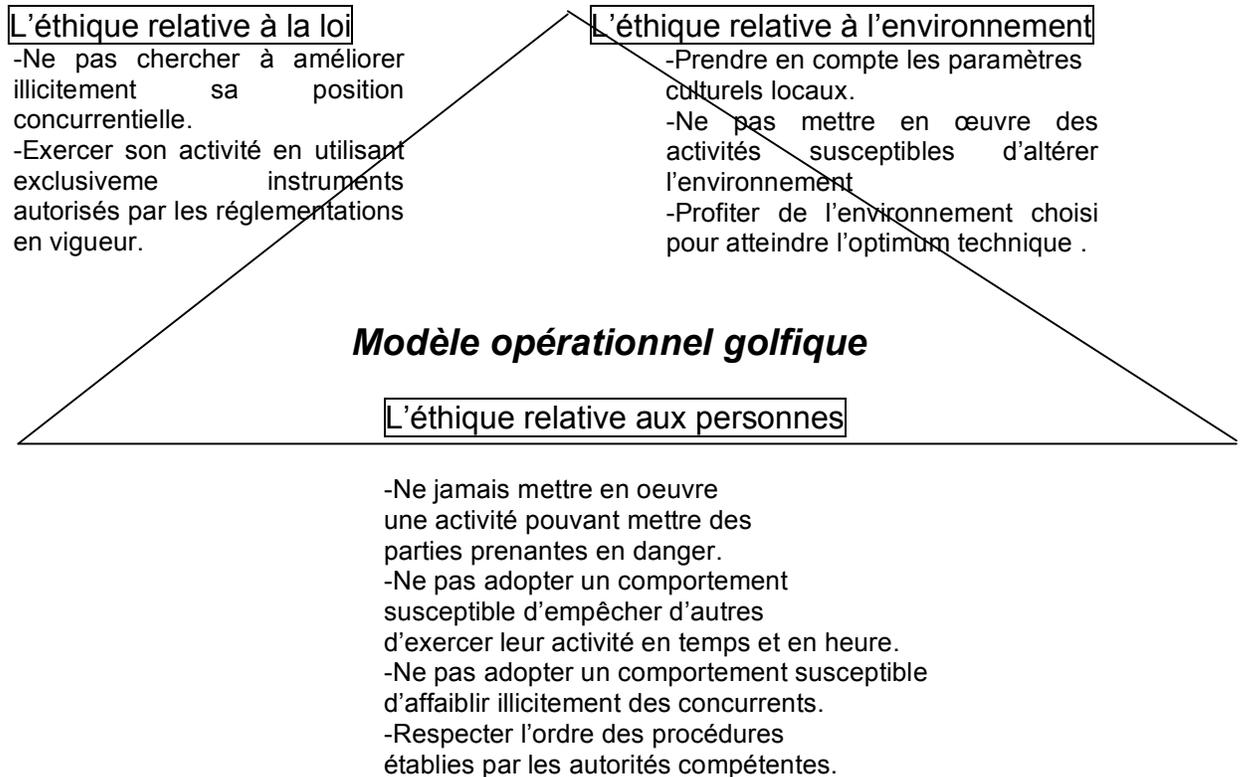


Schéma n° 1



## Schéma n° 2

Afin de respecter la méthodologie proposée par Berger-Douce et Durieux Nguyen Tan, notre M.O.G. a été construit selon quatre étapes. Néanmoins, à ce stade de notre développement, une triple question se pose: les golfeurs respectent-ils eux-même les règles de l'étiquette ? Quels éléments conduisent au respect de ces principes ? Ces derniers peuvent-ils être utiles aux entreprises ? A n'en pas douter cette série de question pourrait à elle seule conduire à la définition d'une cinquième étape relative aux conditions de respect des règles et accords tacites prévalant en golf. Sans aller jusque là, il nous paraît important de répondre à cette tripe interrogation. Et, pour ce faire, il faut impérativement distinguer le golf amateur et le golf professionnel<sup>37</sup>.

Chez les professionnels, le respect des règles est conditionné par deux maîtres mots : sanction et dissuasion. En effet, que se soit sur le circuit américain (PGA Tour) ou sur le circuit européen (European Tour) un système de sanctions très strict est appliqué. Celui-ci

<sup>37</sup> Au passage, notons d'ailleurs, que le golf est l'un des rares sports où les statuts amateur et professionnel sont clairement définis et distincts.

débuter par l'octroi d'un coup de pénalité pour une infraction minimale (si le joueur frappe sa balle alors que celle-ci se déplace sur le green, par exemple à cause d'une rafale de vent...), peut conduire à la disqualification (lorsqu'un joueur « rend une carte » qui ne correspond pas à son score, même si celui-ci, inscrit par un autre joueur, est supérieur au score réel...) et peut même aller jusqu'à l'exclusion du « Tour » en cas de manquement grave au respect des règles du circuit (plusieurs joueurs ont déjà connu cette situation, du fait... de leur alcoolisme). Dans la mesure où, pour les professionnels, le golf est leur principale (unique) source de revenus, ce système est suffisamment dissuasif pour que la violation des règles soit très rare et quasiment systématiquement involontaire.

Chez les amateurs, pour lesquels le golf constitue dans la plupart des cas un loisir, le problème se pose différemment. Et, il faut bien l'avouer, les cas de « tricherie » ne sont pas rares<sup>38</sup>. Ce constat ne signifie cependant pas qu'aucune régulation soit envisageable, bien au contraire. Celle-ci repose sur les deux maîtres mots suivants : réputation et auto-pénalisation. Les clubs de golf comprennent un nombre de membres limité. Ainsi, lorsqu'un joueur est réputé comme étant un tricheur, outre une certaine stigmatisation de la part des autres membres du club, il se trouve rapidement exclu des manifestations sociales inhérentes à la vie du club (compétitions, soirées, pro-am, entraînement...). Par ailleurs, en plus de cette première forme de sanction implicite, tricher au golf relève d'un calcul à court terme. Expliquons nous. Un joueur ne respectant pas les principes éthiques fondamentaux du golf parviendra sans doute à améliorer son handicap, néanmoins dans le même temps, ipso facto, il s'auto-pénalisera puisqu'il s'ôtera alors toute possibilité d'obtenir de bons résultats dans les compétitions (même en trichant...) et tout simplement de « jouer » son handicap en parties amicales. Dans ces conditions, il prendra de moins en moins de plaisir à pratiquer cette activité source de déceptions et de frustrations et il aura alors tôt fait de l'abandonner. En golf, à moyen terme, la situation problématique résultant d'un comportement non éthique peut permettre de briller en société, elle ne permet en revanche jamais de s'affranchir de la réalité du terrain.

Est-il envisageable d'adopter ce double mode de régulation, dissuasion-sanction, réputation-auto-pénalisation, dans le monde des affaires ? Apporter une réponse à une telle question dépasse largement notre propos. Néanmoins, l'instauration de sanctions exemplaires (comme l'exclusion du monde de l'entreprise), une divulgation large et systématique du comportement des salariés ne respectant pas l'éthique de leur entreprise (dans les médias, par exemple) ainsi que des mises en « situation-problème » (correspondant à la nécessité de réparer sur le « terrain » les dommages résultant de comportements non éthiques) sont très certainement des pistes de réflexion intéressantes à explorer afin d'inciter les entreprises à respecter les codes de conduite des pratiques concurrentielles.

En dépit des perspectives de réflexion qu'il ouvre, que l'on ne s'y trompe pas : le M.O.G. n'est pas un document éthique pré-établi directement appropriable par les personnes en charge de ces questions dans les entreprises. Bien au contraire, il s'agit d'une plate-forme de valeurs et de principes pouvant être partagée par différentes entreprises ou par des sociétés

---

<sup>38</sup> Une étude menée aux États-Unis auprès de dirigeants de grandes entreprises avait même permis de montrer que plus de 50% d'entre eux trichaient à l'occasion de leur partie dominicale.

mères et leurs filiales étrangères. En aucun cas cette plate forme ne doit être considérée comme un document définitif mais plutôt comme une matrice servant de point de départ à l'élaboration de documents devant nécessairement, au niveau des prescriptions concrètes, tenir compte des trois dimensions mentionnées précédemment, et par là même occasion permettre de dépasser l'une des principales faiblesses des approches éthiques (holistes) traditionnelles : l'absence de référence à un véritable système de valeur.

## **4 GRANDES ENTREPRISES FRANÇAISES, ÉTHIQUE ET M.O.G**

### **4.a Grandes Entreprises Françaises et éthique**

Rares sont aujourd'hui les grandes entreprises françaises (+ de 499 salariés) qui, implicitement ou explicitement, ne se disent pas concernées par les problèmes environnementaux. L'étude des sites institutionnels des cinquante premières entreprises françaises (classées en fonction de leur chiffre d'affaires) montre même qu'une majorité d'entre elles (84% précisément) considèrent les actions menées en faveur du développement durable comme un axe de communication important.

Comportement éthique et développement durable ne peuvent cependant pas être considérés comme parfaitement équivalents. En effet, si la notion de développement durable fait une très large place (et même exclusive pour certaines entreprises) à la préservation de l'environnement, l'éthique renvoie à un comportement plus globale, concernant l'ensemble des parties prenantes à l'activité de l'entreprise. Ainsi, si plus de 80% des grandes entreprises françaises font référence dans leur site institutionnel à la notion de développement durable, seuls 20% d'entre elles ont développé une réflexion éthique générale. Ces entreprises sont le plus souvent celles réalisant un chiffre d'affaires important (Total, Renault, Véolia...). Opérant également fréquemment dans des secteurs d'activité où les risques environnementaux sont élevés (chimie, pétrole, électricité...), ces entreprises sont le plus souvent issues de grands groupes internationaux (Shell France, Hewlett Packard, IBM...).

De façon plus précise le rapport à l'éthique de ces entreprises peut être étudié à l'aide de cinq indicateurs : l'existence d'un document éthique spécifique, son origine, ses fondements, l'identité des concepteurs et ses axes principaux. Par ailleurs, dans l'optique qui est la nôtre, il est intéressant de se demander si les axes éthiques envisagés sont en relation avec l'environnement – nous sommes alors très proches de la notion de développement durable – avec les personnes et/ou avec les réglementations en vigueur. Si l'on s'en réfère à notre premier indicateur, l'existence d'un document éthique spécifique, une première conclusion peut être avancée. Les grandes entreprises françaises soucieuses de s'appuyer sur une démarche éthique précise rédigent trois types de documents : des chartes ou codes éthiques (Total, Thomson, PPR...), des codes de conduite (Alcatel, Gaz de France, Shell France...) ou des codes de déontologie (Orange, Renault, AGF...).

En règle générale, les codes de déontologie sont les documents les plus généraux, souvent inspirés par des principes externes à l'entreprise alors que les codes de conduite ont pour fonction de réglementer de façon précise le comportement des membres de l'entreprise. Les chartes ou codes éthiques sont quant-à eux plus complets et s'appuient indifféremment sur les deux préoccupations précédentes. L'origine de ces documents est à rechercher dans un certain nombre de valeurs essentielles de l'entreprise et notamment de son président. A partir des celles-ci, le document rédigé s'efforce de respecter soit des principes universels (droit de l'homme, liberté...), soit des engagements historiques (honnêteté, intégrité, respect d'autrui...), soit des décisions prises lors des grandes étapes de son évolution (restructuration, fusion, scandales...). A l'origine de la rédaction se trouvent des comités (éthiques, de direction, déontologiques...) formés pour l'occasion. Les grandes parties de ces documents sont constituées soit par les parties prenantes de l'entreprise pour lesquels sont pris des engagements (actionnaires, clients, salariés...), soit par des principes jugés prioritaires (condition de travail, comportements, actions professionnelles...). Toutefois, si la majorité des entreprises se disent soucieuses de la protection de l'environnement (82 % de notre échantillon), la dimension éthique relative aux personnes est beaucoup moins souvent mise en avant (seules 22% des 50 premières entreprises françaises font explicitement référence à ce sujet) essentiellement en mettant l'accent sur la sécurité des parties prenantes. Enfin, notons que seulement 30% des grandes entreprises françaises mentionnent l'éthique par rapport aux règles dans leur charte éthique ou dans leur code de conduite.

#### **4.b Deux précurseurs français du M.O.G. : Total et Sanofi-Aventis.**

Parmi les grandes entreprises françaises, seules cinq d'entre elles font, dans leur code éthique, référence de façon plus ou moins explicite aux différentes dimensions du M.O.G. Néanmoins, parmi ces cinq entreprises, deux d'entre elles peuvent être considérées comme des précurseurs de ce modèle. Intuitivement, deux explications peuvent être proposées : il s'agit, d'une part, d'entreprises travaillant dans des secteurs (pétrole, chimie, pharmacie) ou les risques éthiques sont importants et développant, d'autre part, leurs activités dans de nombreux pays ou les problèmes éthiques sont aujourd'hui pris très au sérieux.

#### **Total**

Héritier de la compagnie française des pétroles créé en 1924 par Ernst Mercier, le groupe Total actuel est le résultat de deux rapprochements successifs – de Total avec la société pétrolière belge Pétrofina, qui a donné naissance à TotalFina, puis de TotalFina avec Elf Aquitaine, qui a engendré TotalfinaElf – rebaptisé Total en mai 2003. Aujourd'hui, les activités du groupe s'inscrivent dans plus de cent trente pays et concernent toute l'activité de la chaîne pétrolière. Première entreprise française et quatrième groupe pétrolier intégré coté dans le monde, Total est une entreprise qui s'emploie à répondre aux besoins croissants des hommes en énergie en intégrant dans ses activités une démarche éthique. Pour cela les

valeurs et les principes du groupe sont rassemblés au sein d'une charte éthique et d'un code de conduite fondement de la démarche éthique de Total. Ce code comprend cinq parties : message du président, principes d'action, principes de comportement individuel, comité d'éthique, charte éthique. Or, l'étude attentive de celui-ci (voir tableau ci-après) montre que, sans le savoir, Total se conforme clairement à la majorité des principes du M.O.G.

Le golf : un modèle opérationnel pour l'entreprise éthique

Type d'éthique	M.O.G.	TOTAL	Situation dans le code de conduite
<b>Ethique relative aux personnes extérieures à l'entreprise</b>	Ne pas mettre en danger autrui.	Total : « s'engage à fournir des produits et services de qualité dans le stricte respect des normes de sécurité ».	Charte éthique
	Ne pas retarder les autres.	/	/
	Ne pas affaiblir illicitement ses concurrents.	Total : « respecte les règles de la libre concurrence et rejette la corruption sous toute ses formes ».	Charte éthique
	Respecter l'ordre des procédures.	Total : « veille à prendre en considération les intérêts de chacun dans la clarté et le respect des termes contractuels équitables ».	Principes d'action
<b>Ethique relative à l'environnement</b>	Prendre en compte les particularismes culturels locaux.	Total : « participe au développement économique et social des pays dans lequel il travaille et dont il respecte les lois et les règlements. Total est attentif à la préservation de l'environnement et veille à ne pas porter atteinte aux cultures locales. »	Charte éthique
	Ne pas altérer l'environnement.	Total : « inscrit sa démarche active de protection de l'environnement dans une politique transparente de développement durable ».	Charte éthique
	Optimiser les choix de l'entreprise pour atteindre les objectifs recherchés.	Total : « fournit à ses clients des produits et des services de qualité en recherchant toujours à apporter la meilleure performance pour chaque utilisateur, à un prix compétitif ».	Principes d'action
<b>Ethique relative aux règles</b>	Ne pas chercher à améliorer illicitement sa position concurrentielle.	Total attend de tous ses collaborateurs : « d'établir des rapports clairs et honnêtes avec clients, fournisseurs et associés ».	Charte éthique
	Exercer son activité en respectant les règles existantes.	Total attend de tous ces collaborateurs : « de se conformer strictement aux lois et procédures applicables ».	Charte éthique

Huit des neuf principes du M.O.G. sont clairement énoncés dans le code de conduite du groupe Total (le neuvième étant d'ailleurs implicitement comprise dans des attentes plus générales) : Total est donc incontestablement un précurseur français de ce modèle ! Dans une moindre mesure, il en va de même pour Sanofi-Aventis.

## **Sanofi-Aventis**

Fruit du rapprochement des sociétés Sanofi et Aventis, ce groupe est aujourd'hui le numéro un en France et en Europe et le numéro trois mondial de l'industrie pharmaceutique. Présent dans cent pays sur les cinq continents, il réalise un chiffre d'affaires de vingt sept milliards d'euros, emploie près de 100000 collaborateurs dans le monde qui exercent leur activité dans sept domaines thérapeutiques. Le code éthique de l'entreprise comprend seize points qui traduisent les valeurs fondamentales du groupe. Comme précédemment, une étude attentive de ce document montre que ce code énonce des principes très proches de ceux du M.O.G. (voir tableau ci-après).

Le golf : un modèle opérationnel pour l'entreprise éthique

Type d'éthique	M.O.G.	SANOFI-AVENTIS	Situation dans le code éthique
<b>Ethique relative aux personnes extérieures à l'entreprise</b>	Ne pas mettre en danger autrui.	Sanofi Aventis : « met en oeuvre une politique ambitieuse en matière d'hygiène-sécurité-environnement pour assurer la sécurité et protéger la santé de ses collaborateurs, optimiser la sécurité de ses sites industriels et protéger l'environnement ».	Page 12
	Ne pas retarder les autres.	/	/
	Ne pas affaiblir illicitement ses concurrents.	Sanofi Aventis : « adhère au principe selon lequel le bon fonctionnement de l'économie repose sur des échanges justes et loyaux s'inscrivant dans le cadre d'une concurrence ouverte ». De plus : « tout acte de dénigrement d'un concurrent ou discréditant ses produits ou son usage doit être exclu ».	Page 7
	Respecter l'ordre des procédures.	/	/
<b>Ethique relative à l'environnement</b>	Prendre en compte les particularismes culturels locaux.	Sanofi Aventis : « respecte l'environnement culturel et juridique des pays ou le groupe opère ».	Page 3
	Ne pas altérer l'environnement.	Sanofi Aventis : « applique une politique ambitieuse de protection et de garantie de la sécurité des sites industriels et de protection de l'environnement ».	Page 3
	Optimiser les choix de l'entreprise pour atteindre les objectifs recherchés.	/	/
<b>Ethique relative aux règles</b>	Ne pas chercher à améliorer illicitement sa position concurrentielle.	Sanofi Aventis : « adhère pleinement aux règles internationales qui prohibent la corruption ou les paiements illicites ».	Page 8
	Exercer son activité en respectant les règles existantes.	Sanofi Aventis : « adhère au pacte mondial des nations-Unis et s'engage à soutenir et appliquer les principes essentiels concernant les droits de l'homme, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption ».	Page 3

Comme dans le cas du groupe Total, le code éthique du groupe Sanofi-Aventis ne fait allusion à aucun moment aux exigences relatives au calendrier des actions à mener, très certainement car ses activités ne doivent pas être réalisées dans un temps limité (à la différence d'une partie de golf...). Chez Sanofi-Aventis, le respect de l'ordre des procédures et l'optimisation des choix stratégiques n'apparaissent pas non plus explicitement dans le code éthique. Néanmoins :

- les trois axes principaux du M.O.G sont présents,
- les axes manquants sont sous-jacents à d'autres recommandations présentes dans le code éthique,
- une formulation quelque peu différente de ce document nous rapprocherait du M.O.G.
- 

Or, là est sûrement le plus important pour nous. Les groupes qui se sont engagés ou vont s'engager dans l'élaboration d'une démarche éthique et dans la rédaction d'un document du même nom doivent nécessairement envisager les trois axes principaux du M.O.G. Voilà pourquoi, il peut, à nos yeux, aisément servir de modèle (au sens d'exemple) à ces firmes et notamment à celles qui désireraient s'appuyer sur un cadre opérationnel pré établi.

#### 4.c Bilan et perspectives

Dans une large mesure l'impact d'un document dépend du lien entre le processus de formalisation et la nature même du document adopté. Ainsi, la démarche ici proposée s'adresse de façon prioritaire aux entreprises qui, bien entendu souhaitent se doter d'un document éthique, et qui par ailleurs désirent privilégier une démarche simple et parfaitement opérationnelle dans un autre domaine. A nos yeux, trois catégories d'entreprises peuvent donc être intéressées par cette démarche :

- les entreprises de taille moyenne qui n'ont pas forcément le temps ni les moyens d'investir massivement dans cette démarche mais qui souhaitent malgré tout se doter d'un document de référence,
- des entreprises de plus grande taille séduites pas l'idée de s'appuyer sur une formulation opérationnelle dans une activité sportive,
- des entreprises qui, à l'image de Total et Sanofi-Aventis, ont déjà réfléchi à la question (et même rédigé un document éthique) mais qui pourraient alors se structurer de façon différente<sup>39</sup>.

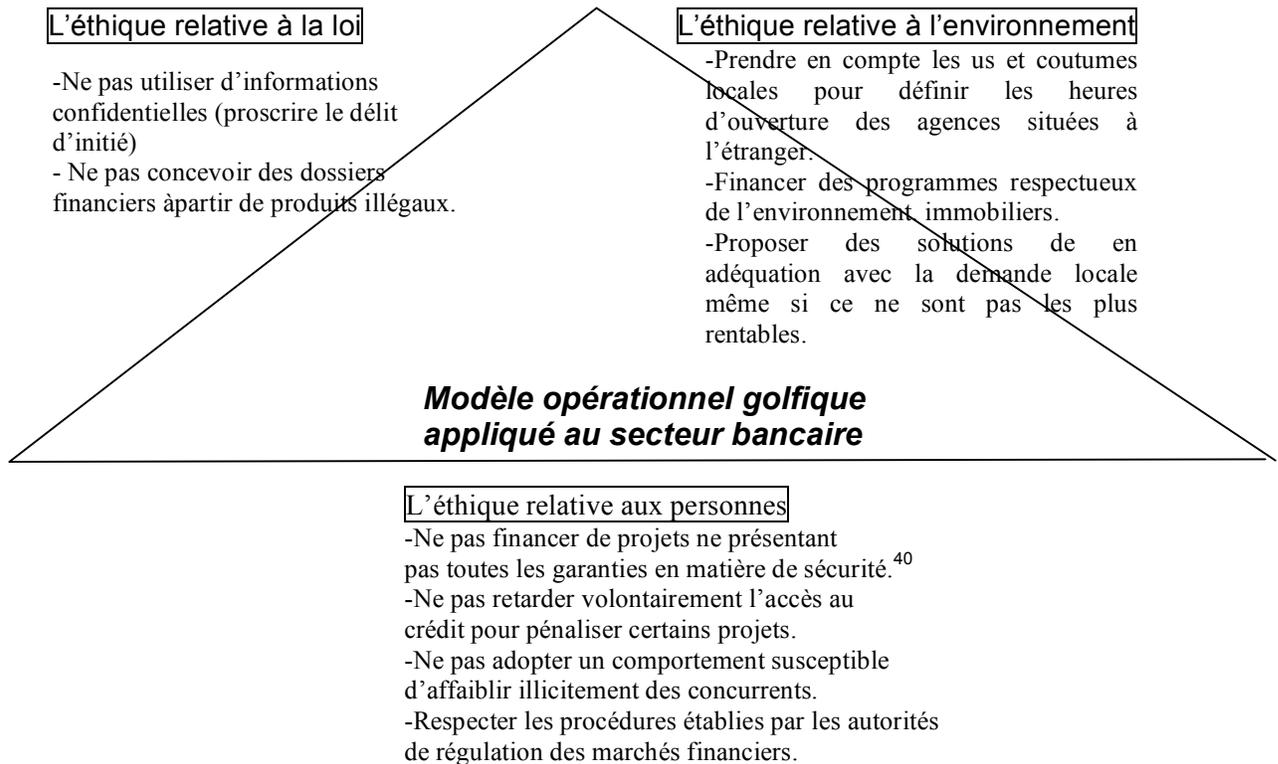
Par ailleurs, les principes avancés dans le M.O.G. étant universels (respect, sécurité, honnêteté...), le choix de ce cadre opérationnel est tout à fait compatible avec les principes

---

<sup>39</sup> Certains dirigeants d'entreprise pratiquant régulièrement le golf seront peut-être également intéressés...

énoncés dans les textes fondamentaux servant habituellement de fondement à la mise en œuvre d'une démarche éthique. La différence principale réside dans le point suivant : trois axes principaux sont précisément définis et déclinés pour aider les entreprises dans leur démarche. A partir du schéma proposé page 16, il suffit donc aux entreprises intéressées d'appliquer les grands principes présentés en les adaptant à leur secteur d'activité en fonction de la philosophie de leurs dirigeants et de leur histoire.

Par exemple, pour une banque, le M.O.G. pourrait être le suivant :



Toujours à titre d'illustration, si l'on compare cette proposition aux documents de référence des grands groupes bancaires français (BNP Paribas, Société Générale, Crédit agricole, Groupe crédit mutuel CIC, LCL) plusieurs remarques peuvent être formulées :

- le M.O.G. pourrait permettre à celles qui ne se sont pas encore penchées sur la question de rédiger un document éthique sans difficulté,

<sup>40</sup> A l'image de ce qui se fait lors des compétitions de golf dans lequel il n'est pas rare de voir un joueur demander à son partenaire de jeu son avis concernant l'interprétation d'une règle, on peut aussi ici envisager que l'établissement bancaire conseil son client afin que son projet évolue de telle sorte qu'il ne soit pas durablement exclu du prêt. Dans le cas où cela n'est malgré tout pas jugé suffisant par le système bancaire, la technique du micro-crédit peut également être une solution alternative.

- il pourrait facilement compléter les écrits (rapport sur le développement durable le plus souvent) de celles qui ont choisi de mettre l'accent sur ce type de développement,
- il permettrait de définir aisément une ligne de conduite compatible avec les exigences des autorités de régulation des marchés financiers.

Quelque soit le secteur d'activité dans lequel les entreprises opèrent, au-delà de sa simplicité, trois bénéfices potentiels pour les entreprises choisissant ce modèle peuvent finalement être mentionnés :

- du fait de son caractère universel (le golf se pratique selon les mêmes modalités partout dans le monde), le M.O.G. peut non seulement être utile aux entreprises qui exercent leurs activités dans leur pays d'origine mais aussi pour toutes celles qui souhaitent s'implanter à l'étranger,
- dans la mesure où le respect de l'environnement est l'un des axes principaux du M.O.G., il est parfaitement compatible avec les programmes de développement durable.
- Enfin, pour les entreprises en manifestant le désir, il peut prendre place dans une stratégie plus globale dans lequel le golf pourrait être considéré comme un outil de management général comprenant : une démarche éthique avec le M.O.G., une stratégie de communication basée, entre autre, sur des actions de sponsoring, la réalisation de séminaires réunissant collaborateurs et/ou clients et même, à l'image de ce qui existe déjà dans certaines entreprises nord-américaines, des possibilités de pratique pour les salariés source de détente, de convivialité, de développement personnel et favorable à un maintien en bonne santé.

Pendant de nombreuses années, la position de Friedman (1970) selon laquelle vouloir concilier éthique et logique d'entreprise est parfaitement illusoire, a prévalu. Aujourd'hui, même si pour certains dirigeants il est encore difficile de concevoir simultanément démarche éthique et réalisation du profit, la position de McIntosh, Leipziger, Jones & Coleman (1998) est de plus en plus souvent considérée avec intérêt. Selon ces auteurs, la responsabilité des dirigeants n'est pas limitée à la maximisation du profit. L'attitude à adopter vis à vis de l'environnement naturel, humain et social est à prendre en compte<sup>41</sup>. Ainsi, alors que la réflexion éthique c'est pendant longtemps limitée à des discussions d'ordre philosophiques, beaucoup d'entreprises se lancent à présent dans des démarches de formalisation opérationnelle. Pour les entreprises qui choisissent cette direction, l'une des difficultés pratique est de sélectionner les écrits et les principes qui vont servir de soubassement à la rédaction de leurs documents de référence. Pour dépasser celle-ci les personnes en charge de rédiger de tels documents se tournent généralement vers des textes fondamentaux. Or, si ceux-ci présentent d'indéniables garanties, ils n'ont pas toujours pour vocation à être immédiatement opérationnel. Une autre possibilité est donc de s'inspirer d'une activité sportive, le golf, dont les principes éthiques (« l'étiquette ») constituent la fois l'essence et la condition d'existence.

---

<sup>41</sup> Sur ce point voir : Dermange (1994).

Même si l'origine de ce sport est encore discutée, le golf est aujourd'hui l'un des sports les plus pratiqués dans le monde et ce avec les mêmes règles quels que soient les continents. Au-delà du plaisir qu'il peut procurer à ses nombreux adeptes, cette activité peut aussi être envisagée comme un instrument permettant de mieux appréhender le monde de l'entreprise, notamment au niveau stratégique. En effet, avant d'entamer un parcours, les golfeurs doivent nécessairement se livrer à une analyse stratégique. Ainsi, sans qu'ils en aient le plus souvent véritablement conscience, ils appliquent la méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, opportunities, Threats)<sup>42</sup>. Celle-ci passe en particulier par l'analyse de l'environnement (type de parcours, conditions de la pratique, formule de jeu...) constitué par un domaine d'activité stratégique particulier (DAS) : le parcours. A ce niveau deux types de barrière à l'entrée peuvent être mises en évidence. La première est économique : elle correspond au coût d'accès à l'équipement. La seconde est sportive : il s'agit du niveau de jeu exigé par les gestionnaires de l'équipement pour pouvoir l'utiliser. Sur ces questions, ces dernières années, grâce aux travaux de Baumol, Parzan et Willig (1982), la compréhension des conditions d'émergence de telles barrières a très largement progressé, principalement du fait de l'introduction de la notion de coûts irrécupérables (Sunk Costs). Ces coûts sont ceux qui ne peuvent pas être éliminés, même dans le cas d'une session totale de l'activité et qui risquent donc d'affecter le comportement des acteurs. Dans le domaine du golf, les droits d'entrée (droit à payer pour pouvoir devenir membre du club) ou les stages d'initiation peuvent très clairement être assimilés à ce type de coût. En effet, à la fois au niveau économique, le joueur amortira d'autant mieux le prix du droit d'entrée qu'il sera membre longtemps, et sportif, une fois un bon niveau de jeu atteint, le joueur pourra à son tour prodiguer des conseils aux joueurs débutants, la poursuite de l'activité apparaît comme une condition permettant d'amortir les coûts liés aux investissements. L'irrecouvrabilité représente un risque de perte en cas d'échec. En toute logique, plus les futurs golfeurs auront à supporter des coûts irrécupérables, plus leur entrée dans le monde du golf sera risquée du fait de l'existence de barrières à la sortie et donc moins ils seront incités à débiter. D'un autre côté, plus les golfeurs auront investi dans l'activité, plus ils hésiteront à abandonner (effet de seuil).

Pour chaque golfeur, une succession de couples stratégies/objectifs peut être déterminée. Sur le terrain, avant chaque coup, le golfeur est confronté à une nouvelle situation. Chacune de celle-ci est différente mais la manière de l'affecter et le résultat de ces choix auront des répercussions sur le résultat global (ici son score). Dans des situations similaires successives, les choix pourront être totalement différents en fonction des circonstances, de l'expérience accumulée, du niveau de stress... Néanmoins, après chaque coup, soigneusement « visualisé », le golfeur apprécie le résultat et en déduit la marche à suivre pour le coup suivant. En cela il suit donc le cycle PDCA (Plan-Do-Check-Action). A une plus grande échelle, pour ce qui est de la gestion du parcours et même de la planification de sa saison, il pourra aussi utiliser ce principe : chaque objectif particulier atteint contribue alors à l'atteinte de l'objectif supérieur. Comme dans le monde des affaires, il existe en golf une multitude

---

<sup>42</sup> Respectivement : forces, faiblesses, opportunités, menaces.

de chemins possibles pour atteindre son but, chemins plus ou moins judicieux, économiques, adaptés et opportuns.

A plusieurs niveaux, le golf peut être considéré comme un « modèle ». Comme nous l'avons vu, fondamentalement, envisager de procéder de cette façon pour la mise en œuvre d'une démarche éthique revient à s'interroger sur les conditions de l'interdisciplinarité. Suivant les auteurs plusieurs méthodes peuvent être envisagées pour procéder à un « transfert » d'un domaine vers un autre. Dans la perspective qui est la nôtre, c'est la méthode proposée par Berger Douce & Durieux Ngyuen Than (2002) qui nous a semblé la plus appropriée. Ainsi, après avoir mis en évidence un certain nombre de concepts clés (première étape), nous avons conçu un « cadre source » (deuxième étape), identifié des éléments qui jouent un rôle similaire dans les deux domaines (troisième étape) pour finalement proposer le modèle opérationnel golfique (quatrième étape). Au plus profond, le M.O.G. est un ensemble de principes opérationnels logiques et cohérents permettant de guider les entreprises souhaitant mettre en œuvre une formalisation éthique. Ce dernier ne doit donc pas être considéré comme un document éthique pré établi mais comme une plate-forme de valeurs et de principes pouvant être partagés par différentes organisations.

En la matière, une étude des pratiques actuelles des grandes entreprises françaises est très instructif. Ainsi, si la quasi-totalité d'entre elles se disent concernées par l'idée de développement durable, seule une minorité a d'ores et déjà engagé une démarche éthique. Deux d'entre elles, Total et Sanofi-Aventis, peuvent néanmoins être considérées comme des précurseurs du M.O.G. Au-delà de ces exemples particuliers, ce modèle peut donc se révéler utile pour trois catégories d'entreprises :

- les entreprises de taille moyenne qui souhaitent adopter une démarche éthique mais qui ne peuvent pas y consacrer beaucoup de temps et d'énergie,
- les entreprises désireuses de fonder leur démarche sur une formalisation opérationnelle,
- des entreprises qui pourraient, grâce au M.O.G. structurer différemment leurs documents éthiques.

De nos jours la formulation éthique vise le plus souvent:

- soit, à faire en sorte que les dirigeants disposent d'un outil leur permettant de mieux gérer l'entreprise (logique d'obéissance),
- soit, à donner aux différents collaborateurs les clés d'une théorie individuelle pour distinguer le bien et le mauvais (logique de responsabilité).

Or, un autre des avantages du M.O.G. est de concilier ces deux impératifs. Par ailleurs, il apporte une réponse aux trois problèmes fondamentaux liés à la rédaction des documents éthiques :

- la difficulté de conjuguer simultanément efficacité économique et principes éthiques,
- la nécessité de s'appuyer sur des fondements suffisamment généraux pour concevoir un modèle éthique global,
- pour les multinationales, l'obligation de dépasser les frontières culturelles faisant fréquemment obstacle à la mise en place des programmes éthiques.

Pour conclure faisons donc preuve d'optimisme. Grâce à ce type de réflexion, peut-être sera-t-il bientôt possible de réconcilier la nécessité d'opter pour des principes éthiques généraux avec le nécessaire respect de la multitude culturelle, que celle-ci s'exprime comme différence entre nationalités ou sous-cultures, ou, comme conflit né de l'évolution des valeurs et des modes de vie ?

## **RÉFÉRENCES**

- Alexander Donald, L., & Kern, W. (2005). Drive for Show and Putt for Dough? An analysis of the Earnings of PGA Tour Golfers. *Journal of Sports Economics*, 6, (1), 46-60.
- Aristote. (1992). *Ethique de Nicomaque*. Flammarion : Paris.
- Arnsperger, Ch., & Van Parijs, Ph. (2000). *Ethique économique et sociale*, La Découverte : Paris.
- Baumol, W.J., Parzan, J.C, & Willig, R.D. (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industry structure*, Harcourt Brace Jovanovich In : New-york.
- Cleary, C., & Thomas, P.(1992). The use of metaphors in organisational assessment and change. *Group and organisation management*, 17 (3), 229-241.
- Dermange, F. (1994). L'éthique des affaires doit-elle être efficace ? *Education permanente*, 121.
- Descartes, R. (1992). *Discours de la méthode*. Folio-Essais : Paris.
- Dion, M. (1994). *L'Ethique de l'entreprise*. Fides : Paris.
- D'Iribarne, Ph. (2002). La légitimité des entreprises comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France. *Revue Française de gestion*, 140, Septembre-Octobre.
- Donaldson, T. & Preston L.E.. (1995). The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20.
- Faillot, P. (2005). *The GOLF book. L'encyclopédie du golf*. Promedi : Paris
- Fédération Française de Golf. (2004). *Je joue au golf*.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman: Boston
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York times magazine*, 13, 122-126.
- Habermas, J. (1986). *Morale et communication. Conscience morale et activité communicationnelle*. Cerf : Paris.
- Kant, I. (1980-1986). *Œuvres*. Gallimard, La Pléiade : Paris.
- Kohlberg, L. (1984). *Essays on Moral Development*. Harper and Row : San Francisco.
- Latouche, S. (2000) *L'économie est-elle morale ?* Revue du MAUSS. 15.

- Lavoie, M. (1998). *Désavantage numérique, les francophones dans la LHN*. Editions Vents d'Ouest : Hull.
- Le Tourneau, P. (2000). *L'éthique des affaires et du management au XXI<sup>e</sup> siècle*. Dalloz : Paris.
- Manley, W. (1991). *Executive's Handbook of Model Business Conduct Codes*, Prentice Hall: New York.
- M.MCIntosh, D., Leipziger, C., & Coleman, G. (1998). *Corporate Citizenship: Successful strategies for responsible companies*. FT Pitman : London.
- Mercier, S. (1997). *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*. Doctorat de Sciences de gestion. Université Paris Dauphine. Paris
- Mercier, S. (1999). *L'éthique dans l'entreprise*. La découverte : Paris.
- Mourgues, N.(2002). Sous la direction de. *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*. Editions ems : Paris.
- Morin, E. (1990). Actes du Colloque du Comité National de la Recherche Scientifique *Interdisciplinarité*. Introduction par François Kourilsky, Éditions du CNRS : Paris.
- Nobuyski, H., & Wright, M. (2004). Modelling a baseball game to optimise pitcher substitution strategies using dynamic programming. *Economics management and optimisation in sports*. Springer-Verlag/ Berlin.
- Palmer, I., & Dunford R. (1996). Reframing and organisational action: the unexplored link. *Journal of organisational change*, 16, (6), 12-15.
- Pesqueux, Y. & Biefnot, Y. (2002). *L'éthique des affaires*. Editions d'organisation : Paris.
- Petitot, J. (1998). Nature et enjeux de la modélisation en sciences sociales. *Interdisciplinarités*. Le Genre Humain. 75-102. Seuil : Paris.
- Seidel, F. (1995). *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*. Editions ESKA : Paris.
- Preston, L.E, & Post J.E. (1975). *Private Management and public policy: the principle of public responsibility*. Prentice-Hall: Englewoods Cliffs:
- Sloan, P. (2005). Stakeholders and the entreprise : sclolarship at crossroads, *HEC Montréal, Cahier de recherche* 5, (16).
- Yoffie David, B., & Kwak, M. (2002). *Judo Stratégie*, Editions des organisations : Paris.