

Un code éthique à l'épreuve du temps : Analyse de l'évolution des « Principes d'Action » du groupe Lafarge

Yasmine SALEH

Maître assistante à l'Université Française d'Egypte

E-mail : yasmine.saleh@hotmail.fr

Ville de Chourouq km37 - Autoroute Le Caire – Ismaïlia

BP 21 - Le Caire

Résumé:

Depuis une trentaine d'années, la prolifération des codes éthiques dans les entreprises françaises apparaît comme une tendance aussi bien générale que contestée. En nous basant sur le code éthique du groupe Lafarge, appelé les « Principes d'Action », nous proposons une étude historique de ce document en nous intéressant au contexte de sa genèse ainsi qu'à son évolution dans le temps (six rééditions entre 1978 et 2003). Sur le plan théorique, nous considérons le code éthique comme instrument de gestion selon les trois dimensions d'Aggéri et Labatut (2010) : dimension matérielle, dimension politique et dimension intellectuelle. Sur le plan méthodologique, nous avons réalisé une analyse documentaire des six versions du document (par codage et décodage) ainsi que quatre entretiens avec des personnes-clés de la direction générale du groupe. Ce retour aux sources permet d'apporter une nouvelle compréhension des codes éthiques dans le contexte français susceptible de les repenser. De même, il permet de témoigner de l'évolution du contexte général dans lequel les entreprises françaises ont elles-mêmes évolué, notamment de l'accroissement des exigences des différentes parties-prenantes.

Mots-clés:

Approche historique ; multinationale ; identité/culture d'entreprise ; code éthique ; instrument de gestion ; analyse documentaire

INTRODUCTION

Depuis une trentaine d'années, la prolifération des codes éthiques dans les entreprises françaises apparaît comme une tendance aussi bien générale que contestée. En effet, la formalisation éthique, définie comme le processus de « rédaction par l'entreprise d'un document énonçant ses valeurs, principes et croyances » (Mercier, 2000), est particulièrement critiquée dans la littérature française. En utilisant ici le terme générique de « code éthique » pour désigner ce document, celui-ci est vu comme un outil rusé de l'idéologie productiviste (Ricœur, 1991, p.262), un abus de pouvoir des dirigeants (Obrecht, 1994, p.45) et un moyen de pression manipulatoire d'une certaine vision de l'homme dans la société (Lipovetsky, 1991, p.257). Prenant son essor aux États-Unis, il semble notamment véhiculer une certaine idéologie anglo-saxonne assimilée à l'excellence (Etchegoyen, 1991, p.118) dans un contexte où la légitimité éthique des entreprises françaises est remise en doute (d'Iribarne, 2002). Concernant son contenu, l'ambiguïté du discours (Renouard, 2009), son univocité (voulant dire « tout et n'importe quoi ») et son décalage par rapport à la réalité de l'entreprise (Mercier, 2002) sont autant d'éléments venant s'ajouter aux critiques. Assimilé à un instrument de communication inscrit dans une politique de marketing éthique (Mercier, 2014, p.20), il paraît néanmoins indispensable aux entreprises contraintes de participer au rallye des « entreprises les plus éthiques du monde » (voir par exemple la sélection de Ethi-Sphere) ou celles évaluées par les agences de rating du comportement sociétal (à l'exemple de l'ARESE¹ concernant le développement durable). Lors de la rédaction du code, les consultants préviennent même les entreprises du risque du « *one for all* » et leur demande d'« identifier le ou les sujets sur lesquels [elles] se [sentent] le plus à risque et faire preuve de pragmatisme face à cette analyse de risque plutôt que d'adopter une approche holistique au moyen d'un [code] global ²». Face aux risques de se trouver attaquées, les entreprises semblent donc anticiper les malheurs en faisant preuve d'un « engagement défensif » (Renouard, 2009) compte-tenu des conséquences néfastes que peuvent entraîner leurs activités sur la société et l'environnement. Enfin, la prolifération des codes éthiques ne nous semble pas constituer un phénomène isolé mais participer à un fait plus général : celui du foisonnement des instruments dans les entreprises.

Dans la littérature portant sur les instruments de gestion, des recherches se sont intéressées à cet objet en tant que point d'entrée pour étudier l'action organisée. A cet égard, Aggéri et Labatut (2010) proposent une généalogie des approches théoriques par les

¹ Agence de Rating Environnemental et Social des Entreprises, première agence française créée en 1997

² Dans *Les Echos*, « Ethique: quelles entreprises figurant au tableau d'honneur », Laurence Neuer, 13/03/2013

instruments de gestion. Selon ces auteurs, la prolifération des instruments s'est intensifiée après la seconde guerre mondiale avec l'émergence de nouvelles disciplines scientifiques « à fort contenu instrumental » (à l'exemple de la recherche opérationnelle, le contrôle de gestion, la planification stratégique ou l'informatique). Dans un contexte dit de rationalité limitée, cette multiplication instrumentale venait donc répondre à une logique de « rationalisation » visant à accroître « l'efficacité de l'action managériale » (Chandler, 1962). Outre les critiques des spécialistes (Cyert et March, 1963 ; Cohen, March et Olsen, 1972 etc.), d'autres travaux ont été menés à partir de la fin des années 1970 par une école française des outils de gestion³ privilégiant les recherches-interventions (Moison, 1984 ; Hatchuel et Molet, 1986 ; Hatchuel et Weil, 1992). Ainsi, en ayant accès à la « vie réelle de ces outils dans les entreprises », des chercheurs ont pu constater qu'ils véhiculaient une certaine conception de l'organisation qui les a vus naître et qu'ils n'étaient donc pas neutres. Ce constat se confirmait lorsque leur utilisation par les acteurs s'éloignait des intentions initiales des concepteurs. Ainsi, le décalage entre les intentions initiales et l'utilisation effective des outils permettait d'en faire des « supports de nouvelles explorations » (Moison, 1997). Dans la même idée, l'appropriation des outils de gestion viserait à réduire ce décalage (de Vaujany, 2005). Enfin, Aggéri et Labatut notent que la prolifération des instruments de gestion s'est étendue à de « nouveaux espaces d'action collective » autrefois réticents, comme la RSE (Acquier, 2007).

Dans le cadre de notre thèse de doctorat, nous avons réalisé une recherche-intervention au sein d'une filiale du groupe Lafarge, un des leaders mondiaux des matériaux de construction⁴. Nous avons été amenées à étudier le code éthique du groupe, appelé les « Principes d'Action », depuis sa genèse en 1978 jusqu'à sa dernière réédition datant de 2003 (voir encadré 1). Ce code a le privilège d'être l'un des tous premiers du paysage français⁵, ayant vécu six rééditions en vingt-cinq ans. Sachant que la dernière réédition n'échappe pas aux critiques déjà mentionnées, les résultats de notre étude historique nous ont néanmoins permis de le percevoir autrement. C'est dans cette optique que nous avons voulu rédiger le présent article.

Sur le plan théorique, le code éthique est défini par Mercier (2000) comme un « outil de régulation des relations entre l'entreprise et ses différentes parties-prenantes » dans un

³ Notamment le Centre de Gestion Scientifique (CGS) de l'École des Mines de Paris et le Centre de recherche en Gestion (CRG) de l'École Polytechnique

⁴ Réalisée en 2013, notre recherche-intervention avait pour but d'accompagner la filiale, récemment intégrée au groupe, dans le transfert et l'appropriation du code éthique. Les résultats de cette recherche-intervention feront l'objet d'articles ultérieurs.

⁵ Avec les « Principes d'Organisation » du groupe Danone, ex-BSN

contexte où les pressions environnementales sont de plus en plus fortes. Bien que le code éthique n'ait pas d'intentions aussi concrètes que celles du tableau de bord ou de l'entretien annuel d'évaluation, nous proposons ici de l'assimiler à un instrument de gestion au sens d'Hatchuel et Moisdon (1993)⁶. En effet, Chiapello et Gilbert (2013, p.32) proposent de désigner un instrument de gestion comme tel du moment qu'il ait « un rapport avec la performance de l'organisation, vue du côté de la direction de l'organisation » quelque soit sa position plus ou moins éloignée « dans les chaînages de causalité de la performance ». C'est bien le cas des Principes d'Action au sein du groupe Lafarge. De même, et compte-tenu de nos données, nous proposons de retenir les trois composantes d'Aggéri et Labatut⁷ afin d'étudier cet instrument: « dimension matérielle » (support papier ou électronique du code), « dimension politique » (l'objectif du code en nous limitant à ce que le groupe affiche) et « dimension intellectuelle » (son contenu).

Quel était le contexte de genèse de cet instrument chez le groupe Lafarge, précurseur en la matière ? Est-ce que cet instrument a toujours été critiqué pour être inscrit dans une idéologie productiviste et manipulatrice ? Son discours a toujours été plein d'ambiguïté et d'univocité ? Pourquoi cet instrument s'est-il généralisé dans les entreprises françaises malgré les critiques et son caractère un peu « ouaichi ouaichai américain »⁸ ? Était-il vraiment conçu pour être un « code éthique » ? En le remettant dans son contexte de rédaction originel et en retraçant son évolution dans le temps, nous tentons par cet article de donner des éléments de réponse permettant de repenser cet instrument de gestion à travers l'occasion de recul que nous permet cette approche historique. Nous partirons, dans un premier temps, d'une présentation du contexte de rédaction de la première version des Principes d'Action, ainsi que de sa description selon les trois composantes retenues. Dans un second temps, nous présenterons les principaux résultats de notre analyse documentaire, soit l'évolution des trois composantes de l'instrument avec une attention particulière à sa dimension intellectuelle. Ces résultats nous permettront de conclure quant à la nouvelle perspective que nous permet ce témoignage historique afin de repenser le code éthique dans les entreprises françaises.

⁶ Un instrument est dit de « gestion » dès lors qu'il participe aux trois grands actes élémentaires de la gestion : « déléguer, évaluer, coordonner » (Hatchuel et Moisdon, 1993).

⁷ La définition plus usuelle de Hatchuel et Weil (1992) de l'instrument de gestion étant plus large (« substrat technique », « philosophie gestionnaire » et « vision organisationnelle »), nous nous limitons à celle d'Aggéri et Labatut compte-tenu de nos données.

⁸ Expression employée par un de nos interviewés

Encadré 1 : Recherche

La première version des Principes d'Action a presque quarante ans. Pour étudier le contexte de sa genèse et retracer son évolution dans le temps, nous avons eu accès aux archives du groupe afin d'analyser ses différentes rééditions. Nous avons également eu accès à d'autres documents et ouvrages internes.

En plus de cette analyse documentaire, nous avons réalisé quatre entretiens : un avec l'ancien PDG du groupe et trois avec des directeurs appartenant à la génération ayant participé à la rédaction de la première version du code éthique. Chaque entretien a duré une heure et demi.

Encadré 2 : méthodologie appliquée afin de suivre l'évolution de la « dimension intellectuelle » des « Principes d'Action »*

- 1) Lecture comparée, phrase par phrase, d'une version à l'autre (PA₁₉₇₈/PA₁₉₈₁, PA₁₉₈₁/PA₁₉₈₂, PA₁₉₈₂/PA₁₉₈₅, PA₁₉₈₅/PA₁₉₉₅, PA₁₉₉₅/PA₂₀₀₃)
- 2) Identification des modifications (MOD) et catégorisation (niveau 1) : des mots ou passages ont été ajoutés (+), des mots ou passages ont été supprimés (-), des mots ou passages ont été changés (+/-)
- 3) Catégorisation (niveau 2) des mots ou passages ajoutés (+), supprimés (-) et changés (+/-) selon les conséquences que cela impliquait : ajout sans modification de sens (+SMS), ajout d'un nouveau sens (+NOU), ajout pour une mise à jour des informations (+MAJ)... (voir le tableau)
- 4) Rétention des modifications MOD pertinentes : +NOU, +DEV, -RES, -DEV, +/- CHG (en gris dans le tableau)
- 5) Catégorisation (niveau 3) thématique
- 6) Aller-retour entre les résultats obtenus et les différentes rééditions des Principes d'Action

Modification (MOD)						
Catégorie niveau 1	(+) Ajout		(-) Suppression		(+/-) Changement	
Catégorie niveau 2	+SMS	Sans Modification de Sens	-SMS	Sans Modification de Sens	+/- SMS	Sans Modification de Sens
	+NOU	NOUveau sens	-DES	DESengagement	+/- CHG	Changement important de sens
	+MAJ	Mise A Jour des informations	-MAJ	Mise A Jour des informations	+/- MAJ	Mise A Jour des informations
	+DEV	DEVeloppement d'une idée	-RES	RESumé d'une idée		
Catégorisation niveau 3	Emergence de thèmes (voir partie 2.3)					

* Cette méthodologie a été construite au fur et à mesure que nous avançons dans l'analyse des différentes rééditions du code, sans l'utilisation de logiciel de statistique textuelle. Ainsi, par codage et décodage, nous avons cherché à répondre à la question : « qu'est-ce qui a changé, quand et comment ? »

1. GENESE DES « PRINCIPES D’ACTION »

1.1.LAFARGE DE L’APRES-GUERRE : MARCEL DEMONQUE

La philosophie de management du groupe Lafarge a été fortement imprégnée par de grandes figures du patronat chrétien catholique⁹. En effet, Alfred François (1947-1959), Marcel Demonque (1959-1974) et Olivier Lecerf (1974-1989) ont été les dirigeants successifs du groupe. Le partage entre ces trois dirigeants d’une certaine vision du monde, du rôle de l’entreprise dans la société et de la place de l’homme au travail semble certain. Pour donner quelques traits de cette philosophie catholique du management, appelée plus tard « management humaniste », nous allons principalement nous appuyer sur les écrits (lettres, articles, conférences, interventions...) de Marcel Demonque, considéré comme un des pionniers du management humaniste en France. Ce choix démontre également la continuité de la pensée humaniste que témoigne plus tard Olivier Lecerf.

Catholique pratiquant, appelé « philosophe en action »¹⁰, Marcel Demonque semble avoir longtemps réfléchi à des sujets comme la relation entre la pensée et l’action, l’industrialisation, la pensée catholique moderne, l’éducation et l’enseignement, l’enseignement et l’entreprise, les cadres, la participation, la condition ouvrière, les syndicats et le comité d’entreprise, le chef d’entreprise... Parmi ses idées les plus pertinentes pour notre article, il aspirait à une entreprise qui remettrait l’homme au cœur de ses activités, cette entreprise étant justement un ensemble de moyens mis à son service pour l’accomplissement de son « acte créatif » (Demonque, 1976, p.208). Au sein de cette entreprise, il semble accorder une grande importance à la nécessité de mettre en place un véritable management participatif reliant les décideurs aux exécutants afin de renouer une certaine « dialectique (...) entre la pensée et l’action » (p.93). Cette participation passerait, selon lui, par la formation des employés, ce qui engendrerait une circulation accrue de l’information (« quand les hommes sont formés, ils veulent savoir. Puis, quand ils sont informés, ils veulent participer », p.104). Pour que ceci ait lieu, le dirigeant de l’entreprise que défend Marcel Demonque devrait avoir « une volonté, un courage, un renoncement et une remise en cause de lui-même constants »¹¹ (p.102). « L’industrialisation est en plein non-sens » : selon Marcel Demonque,

⁹ Un interviewé nous avait bien précisé que cette inspiration catholique était bien différente de celle protestante par exemple, notamment vis-à-vis de l’erreur humaine, ou du péché.

¹⁰ Expression utilisée par Marcel Demonque lui-même lorsqu’il faisait référence à la phrase de Gaston Berger : *“Le chef d’entreprise moderne est un philosophe en action”*

¹¹ Lors d’une conférence au CEDIAS, janvier 1969

il est primordial que l'entreprise adopte un comportement « éthique » pour qu'elle retrouve son « intelligibilité » et sa « cohérence » (p.47). Enfin, ce dirigeant humaniste semblait être assez visionnaire pour avertir dès 1969, des excès de « l'encombrement » (en parlant notamment de « l'encombrement de l'information »), vu comme « la nouvelle bombe atomique ». Pour maîtriser cet encombrement, « le supplément d'âme et la mystique » seraient les seuls sauveurs (p.38).

1.2. PROJET DE REDACTION DES « PRINCIPES D'ACTION » EN « CERCLES CONCENTRIQUES »

S'inscrivant dans la lignée du management humaniste de Marcel Demouque, Olivier Lecerf est « un catholique imprégné de culture nord-américaine » (Lecerf, 1991, p.10). Il est le premier à formaliser les valeurs humanistes au sein de son groupe en lançant, en 1977, une initiation originale pour l'époque : la rédaction d'un « projet d'entreprise ». Dans un contexte où la taille du groupe devenait de plus en plus grande avec une organisation de plus en plus décentralisée, le souci de conserver un certain « patrimoine commun pour inspirer l'action des collaborateurs »¹², en particulier les cadres et les dirigeants futurs, semblait presser.

Avec la participation effective de trois à quatre cents salariés, le projet de rédaction des Principes d'Action est présenté comme une « occasion de concertation » (Lecerf, 1991, p.181). La démarche adoptée semble avoir obéi aux règles de la participation selon Olivier Lecerf : « la vraie participation, la plus profonde, la plus courageuse, c'est de s'assurer de l'adhésion d'un niveau de la hiérarchie avant de passer au niveau suivant ». Ainsi, la rédaction du document, à la fois systémique et collective, a suivi la forme de « cercles concentriques ». Tout d'abord, des membres de la direction (le noyau) ont préparé collectivement un projet de document. Après l'accord de tous les membres suite à de nombreux échanges, la seconde étape du projet a consisté à partager le document avec 120 cadres afin qu'il soit rediscuté et remodifié lors de quatre rencontres appelées « les rencontres de Melun ». Une personne était désignée pour orchestrer ces quatre rencontres, chacune présidée par un membre de la direction avec la participation, notamment, de conférenciers externes pour animer les débats. Après l'adhésion de tous les participants là aussi, c'était au tour des 120 cadres de faire diffuser le document retenu jusqu'à atteindre les niveaux les plus bas de la hiérarchie.

¹² Dans la lettre interne du groupe, *Le Mois Lafarge*, n° 31, juin 1978

1.3. LA PREMIERE VERSION DES « PRINCIPES D’ACTION » (1978)

1.3.1. Dimension matérielle : « projet d’entreprise »

Sous forme d’un document papier, la version de 1978 était définie comme « projet d’entreprise ». Il comportait 54 pages tapées à la machine à écrire, diffusé dans le groupe (en France et à l’étranger). Il était composé d’un « Préambule » et d’un « Sommaire » suivis de cinq grandes parties : 1) « Système de valeurs », 2) « Missions », 3) « Politiques », 4) « Objectifs » et enfin, 5) « Stratégies ».

1.3.2. Dimension politique : « connaître et faire connaître »

Nous pouvons lire sur le document qu’il avait pour but d’inspirer l’action et les décisions des dirigeants contemporains et futurs, dans la volonté de préserver un certain patrimoine identitaire. Il visait également à répondre au besoin de connaître et faire connaître les orientations générales du groupe (voir encadré 3).

**Encadré 3 : extrait de la première version
des « Principes d’Action » - « dimension politique » (1978)**

« Le document « Principes d’action dans le Groupe Lafarge » a pour but d’éclairer, par quelques principes simples, l’action des responsables du Groupe »

« (...) [les Principes d’action] sont aussi pour beaucoup l’écho de règles permanentes inscrites dans l’histoire, la tradition et l’expérience de notre maison. Ils se réfèrent à un système de valeurs, rappellent nos missions, formulent des politiques, précisent nos objectifs et élaborent les contours de notre stratégie en fonction de l’environnement »

(dans le « Préambule »)

1.3.3. Dimension intellectuelle : partage des valeurs humanistes au travail

Sans prétendre résumer son contenu, nous proposons de présenter les grandes lignes du document. En effet, il présentait les convictions humanistes des dirigeants (Olivier Lecerf, Jean François et Jean Bailly) à l'aune du fonctionnement et de la vie du groupe. De nombreux termes étaient définis et expliqués avant d'être utilisés par la suite, ce qui en faisait un document presque pédagogique. En plus de cette explication terminologique, les dirigeants décrivaient le contexte du groupe ainsi que la conjoncture économique. Ainsi, le document était fortement contextualisé. Enfin, la signature des dirigeants au début et la fin des Principes d'Action en faisait un document très personnalisé. Sur le plan théorique, cette version de 1978 peut être assimilée à un instrument de formalisation des valeurs de l'entreprise inspirées de celles de ses dirigeants visant à favoriser un certain apprentissage interne entre d'un côté, les dirigeants et les employés (notamment les cadres) et de l'autre, les dirigeants et leurs successeurs (encadré 4)

Encadré 4 : les trois composantes du code éthique du groupe Lafarge – version 1978

Dimension matérielle	Document de 54 pages tapées à la machine à écrire (projet d'entreprise)
Dimension politique	~ Inspirer l'action et les décisions des dirigeants et des cadres ~ Répondre au besoin de connaître et faire connaître les orientations générales du groupe ~ Préserver un certain patrimoine identitaire
Dimension intellectuelle	~ Lafarge : un acteur économique et social ~ Conception humaniste du management

Les concepteurs de ce document affichent qu'ils n'ont pas voulu en faire « une constitution » destinée à durer dans le temps, mais « quelque chose de vivant » (Lecerf, 1991, p.182). Ainsi, « à chaque virage stratégique ou structurel », on rééditait le document selon la même démarche des « cercles concentriques ».

2. ÉVOLUTION DES « PRINCIPES D’ACTION » (1978 - 2003, date de la dernière réédition)

2.1.ÉVOLUTION DE LA DIMENSION MATERIELLE : UN « CODE ETHIQUE », EN LIGNE

Au fil du temps, le document s’est raccourci pour n’être, en 1995, qu’un dépliant de 4 pages. Ensuite, en 2003, on a fusionné les Principes d’Action avec un autre document appelé le « *Lafarge Way* ». Ainsi, la dernière réédition des Principes d’Action comporte la « vision » du groupe, ses « engagements » et enfin « *the Lafarge Way* ». En plus du support papier, les Principes d’Action sont mis en ligne à partir des années 2000, les rendant accessibles au grand public (sur le site du groupe, sous la rubrique « Profil »). Le projet d’entreprise prend graduellement la forme d’un « code éthique »¹³.

2.2. EVOLUTION DE LA DIMENSION POLITIQUE : UN DOCUMENT PLUS NORMATIF

Alors que la première version du document avait pour but d’inspirer l’action et les décisions des dirigeants dans la volonté de préserver un certain patrimoine identitaire, la dernière réédition (et plus généralement le « *Lafarge Way Book* ») a pour but de faire connaître mais surtout appliquer « *the Lafarge Way* » dans les différentes filiales du monde « sous la responsabilité du Comité Exécutif » et des « responsables hiérarchiques ». Nous notons donc une évolution de la dimension politique du document pour en faire un instrument plus normatif (voir encadré 5)

**Encadré 5 : extrait du « Lafarge Way Book »
- dimension politique (2003)**

« Ensemble, [les Principes d’action, Nos Principes d’Organisation, les Règles Groupe et le Code de conduite des Affaires] constituent, sous la responsabilité du Comité Exécutif du Groupe, les documents de référence qui définissent la manière dont le groupe entend opérer (...) Les responsables hiérarchiques ont pour mission de s’assurer qu’ils font l’objet d’une communication large et qu’ils sont appliqués de manière efficace et cohérente »

(Sur la chemise du « *Lafarge Way Book* »)

¹³ Deux précisions nous semblent importantes. 1) le document, « *the Lafarge Way* » expliquait « le style de management Lafarge » : « la création de valeur dans le respect des Principes d’Action du groupe », « clarifier nos stratégies et nos organisations », « permettre la décentralisation de l’initiative avec des processus de décision mieux définis », « une vraie participation, mais pas l’exigence du consensus », « des leaders qui donnent l’exemple » et « l’esprit d’innovation et la volonté de réussir ensemble ». 2) Actuellement, les Principes d’Action sont présentés avec cinq autres documents (« Règles du Groupe », « Principes d’Organisation », « Code de conduite des Affaires » et « Politiques du Groupe ») dans une chemise appelée « *The Lafarge Way Book* ». Dans notre article, nous nous limitons à l’étude des Principes d’Action, le document originel.

2.3. EVOLUTION DE LA DIMENSION INTELLECTUELLE : UN DOCUMENT PLUS ANONYME, PLUS EXIGEANTE, QUI SE PROJETTE DANS LE FUTUR

Le code éthique du groupe a été réédité six fois (en 1981, 1982, 1985, 1989, 1995, 2003). Afin de retracer l'évolution de la dimension intellectuelle de cet instrument, une analyse comparative basée sur la première et la dernière version nous a paru difficile de par leur forte dissemblance. Nous avons donc choisi de suivre l'évolution graduelle, d'une version à l'autre (voir encadré 2 portant sur la méthodologie utilisée). Nous présentons ici les principaux résultats.

2.3.1. D'un document explicatif à un document exigeant

Au fil du temps, le registre explicatif de la première version des Principes d'Action cède la place à un registre plus exigeant.

Des passages explicatifs supprimés

Tout d'abord, des passages ont été supprimés. Par exemple, dans la réédition de 1982, on supprime les paragraphes explicatifs des « critères de rentabilité et de rendement des capitaux investis » et des « décisions d'investissement » (« Des critères de rentabilité et de rendement des capitaux investis seront établis pour chaque pays. Ils tiendront compte non seulement du coût moyen des financements mais aussi des risques politiques, économiques et sociaux, attachés à chacun des pays considérés » (dans « Politiques ») (- 2.1)¹⁴ et « Les décisions d'investissements industriels ou financiers sont prises à partir d'études qui incluent nécessairement les aspects « marché », « technique », « personnel » et « rentabilité » » (dans « Politiques ») (- 2.2).

Dans la réédition de 1985, la partie « Politiques » a été supprimée pour apparaître, nous dit-on, dans un document séparé. Elle comportait une explication de « la gestion du portefeuille d'activités », « la politique d'organisation », « la politique de développement des hommes » et « la politique de communication » (- 3.1). De même pour les parties relatives à

¹⁴ Ce codage nous permet de nous repérer dans toutes les modifications relevées. Ici, il s'agit d'une suppression (-) qui a eu lieu dans la deuxième réédition (2) et qui figure dans la première ligne de notre tableau Excel (1)

la « gestion stratégique » (portant sur « la politique de gestion », « la politique commerciale », « l'innovation et la recherche » et sur « les finances »). (- 3.1).

Quant à la réédition de 1989, elle est particulièrement courte. En plus du sommaire, les parties consacrées aux « missions » du groupe (une introduction, « nos produits et nos marchés », « la conduite des activités du groupe », « l'évolution des activités du groupe », « la gestion des ressources du groupe ») et aux « finalités » (une introduction, « le succès économique » et « le progrès social ») ont été supprimées. De même pour la partie « système de valeurs », où l'on expliquait l'importance d'avoir des valeurs partagées (« pour apprécier en conscience ce qui est bon ou mauvais, pour régler sa propre conduite et juger celle des autres »), tout en définissant ce que c'était (« code moral », « code personnel ») et ce que cela impliquait (« annoncer clairement les règles éthiques auxquelles les dirigeants et l'encadrement entendent se soumettre et de rendre ainsi leurs comportements plus prévisibles ») (- 4.2). Par ces suppressions, on explique moins les activités du groupe, ainsi que son fonctionnement et ses valeurs.

Des exigences accrues.

Dans la réédition de 1985, dans la partie « l'homme au travail », on appelle à la prise d'initiative en remplaçant « rechercher le partage croissant du pouvoir de décision tout en respectant l'organisation hiérarchique » (version 1982) par « en demandant à chacun sa part d'initiative et d'action, en reconnaissant sa capacité, et en le faisant participer aux décisions, dans le respect des responsabilités de la ligne hiérarchique » (+/- 3.6). De plus, une relation de contribution – rétribution apparaît pour la première fois : « Les collaborateurs du groupe apportent le meilleur de ce qu'ils peuvent donner. En contrepartie, ils sont en droit d'attendre de leur travail : des conditions de vie professionnelles épanouissantes (...), la reconnaissance (...), (...) participation aux décisions qui les concernent, une information sur les objectifs de l'entreprise (...) » (+/- 4.9).

Dans la réédition de 1995, les exigences envers les employés continuent à augmenter. Dans la partie « responsabilité de l'entreprise », le succès de l'entreprise était assuré par « [les] compétences [des collaborateurs], leur motivation, leur capacité d'adaptation » (version 1989), critères auxquels on ajoute : « (...) leur capacité (...) de progrès », « leur imagination, leur créativité, leur esprit d'entreprise » (+/- 5.8). Plus loin, on peut lire qu'en plus de l'apport du « meilleur de ce qu'ils peuvent donner » (version 1989), le groupe attend également dans

la nouvelle réédition que ses collaborateurs « (...) contribuent par leurs initiatives et leur motivation à le faire progresser et soient les moteurs des changements nécessaires » (+/- 5.11). On exige à l'encadrement des compétences en plus (voir souligné) : « Cela demande courage, capacité à entraîner les hommes autour d'objectifs clairs, à déléguer la responsabilité, à valoriser ses collaborateurs, à les contrôler, à partager l'information recueillie et à rendre compte » (+/- 5.10).

Enfin, une logique de responsabilisation est mise en avant dans la réédition de 2003 : « Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Nous sommes convaincus que leur confier des responsabilités, et pas seulement des tâches à exécuter, est la meilleure façon de développer leurs compétences, leur esprit d'initiative et leur motivation » (dans « *The Lafarge Way* – Contribuer au succès de nos collaborateurs »)

2.3.2. Multiplication d'instruments et de règles

Au fil du temps, de nombreux instruments se sont greffés au code éthique du groupe. Par exemple, « l'entretien annuel » apparaît dans la version 1981 comme « une occasion (...) de mieux connaître les ressources humaines et de créer une relation hiérarchique plus confiante » (+1.25). De même, « l'audit social » est mis en place afin de vérifier de « la fiabilité des indicateurs sociaux » et le « respect de la législation sociale et des procédures » (+ 1.41) et le « tableau de bord » utilisé comme outil de suivi des efforts en matière sociale (« Le tableau de bord (...) qui va au-delà du bilan social dans certains pays » (alors que dans la version précédente, on se limitait au « bilan social ») (+/- 1. 27). La « formation » n'est plus expliquée du point de vue du personnel (« La formation vise à élever le niveau de qualification de chacun et à développer sa capacité d'innovation. Elle doit faciliter l'adaptation des hommes et des groupes à l'évolution de l'environnement et aux changements des techniques, des méthodes et de l'organisation. Aussi le but de la formation est-il d'assurer à la fois une meilleure efficacité et une plus grande satisfaction des hommes dans leur travail », version 1978), mais aussi du point de vue de l'entreprise par l'ajout de cette phrase dans la réédition de 1981 : « Un programme de formation relié à la stratégie de l'entreprise et au développement de carrière » (+ 1.23).

Dans la version 1982, on ajoute « les mesures de climat social » : « Nous développons les études de mesure du climat social et les communications tant internes qu'externes » (+ 2.13).

Dans la réédition de 1989, on présente les Principes d'Action comme exprimant « les convictions » mais aussi « les règles, les disciplines de comportements ».

Enfin, dans la réédition de 2003, nous notons l'apparition de « processus clairs » et de « règles connues et respectées » dans le cadre du dialogue qu'assure le « cycle de management » liant le groupe, les branches et les unités. L'évolution de la dimension politique du code se confirme lorsqu'elle est expliquée à l'aune de « règles » : « (...) Un nombre limité de règles est nécessaire pour garantir l'efficacité et l'équité de notre fonctionnement (...) » (dans « *The Lafarge Way* - Avec une organisation multilocale »).

2.3.3. D'un document au « présent » rappelant le « passé » et se projetant dans le « futur » à un document au futur »

Le « Préambule » de la première version des Principes d'Action posait bien le cadre temporel dans lequel on s'inscrivait : le présent, tout en conjuguant passé et futur. En effet, au moment de la rédaction de cette version, à presque 150 ans d'existence du groupe, les dirigeants exprimaient leur volonté d'anticiper l'évolution du groupe à travers « [l'action] d'aujourd'hui » en tenant compte de « l'environnement immédiat ». En même temps, on ne manquait pas de rappeler « l'histoire », la « tradition » et « l'expérience » du groupe comme patrimoine sur lequel il fallait s'appuyer.

Dans la réédition de 1982, nous notons deux changements où des verbes engageant le futur sont utilisés. En effet, dans « les missions », « implique » a remplacé « résulte » dans la phrase: « Cette mission implique la maîtrise de certains métiers et de certaines technologies » (+/- 2.9) et « développer » a remplacé « conserver » dans la phrase : « Par ailleurs, nous attachons le plus grand prix à développer notre avance technologique sur le plan mondial » (dans « la gestion du portefeuille d'activités») (+/- 2.16).

Dans le « Préambule » de la réédition de 1995, on s'inscrit dans le futur en affirmant pour la première fois les « ambitions du groupe » : « Ces principes d'action (...) expriment les ambitions du Groupe Lafarge, ses convictions, les règles de comportement qu'il se donne et les valeurs partagées par ses responsables » (+/- 5.2). De même, on remplace la définition du groupe (« industriel, international et indépendant ») par « Notre ambition : être un leader

mondial des matériaux de construction. Pour chacune de nos activités et sur chacun de nos marchés, présents et futurs, nous voulons être un acteur important et reconnu (...). Faire durablement partie du Groupe suppose pour une activité d'être capable à terme d'atteindre cette ambition. Nous voulons assumer ce leadership (...) ». De plus, on annonce des engagements : « Enfin, nous nous engageons non comme un financier mais comme un groupe industriel dont les stratégies s'inscrivent dans le long terme (...) » (+/- 5.3).

Enfin, dans la réédition de 2003, le titre « nos responsabilités » devient « nos engagements », inscrivant là encore le discours dans le futur.

2.3.4. D'un document personnalisé et contextualisé à un document anonyme et atemporel

Les signatures des dirigeants, supprimées

Au fil du temps, tous les aspects qui permettaient de personnaliser le code éthique ont été supprimés. Dans la réédition de 1981, la dernière page a été supprimée où figuraient trois paragraphes, signés Olivier Lecerf, où il expliquait l'importance des Principes d'Action et du principe de la participation. Dans la réédition de 1989, dans le « Préambule », les signatures des trois dirigeants du groupe ont également été supprimées.

Le contexte de rédaction, supprimé

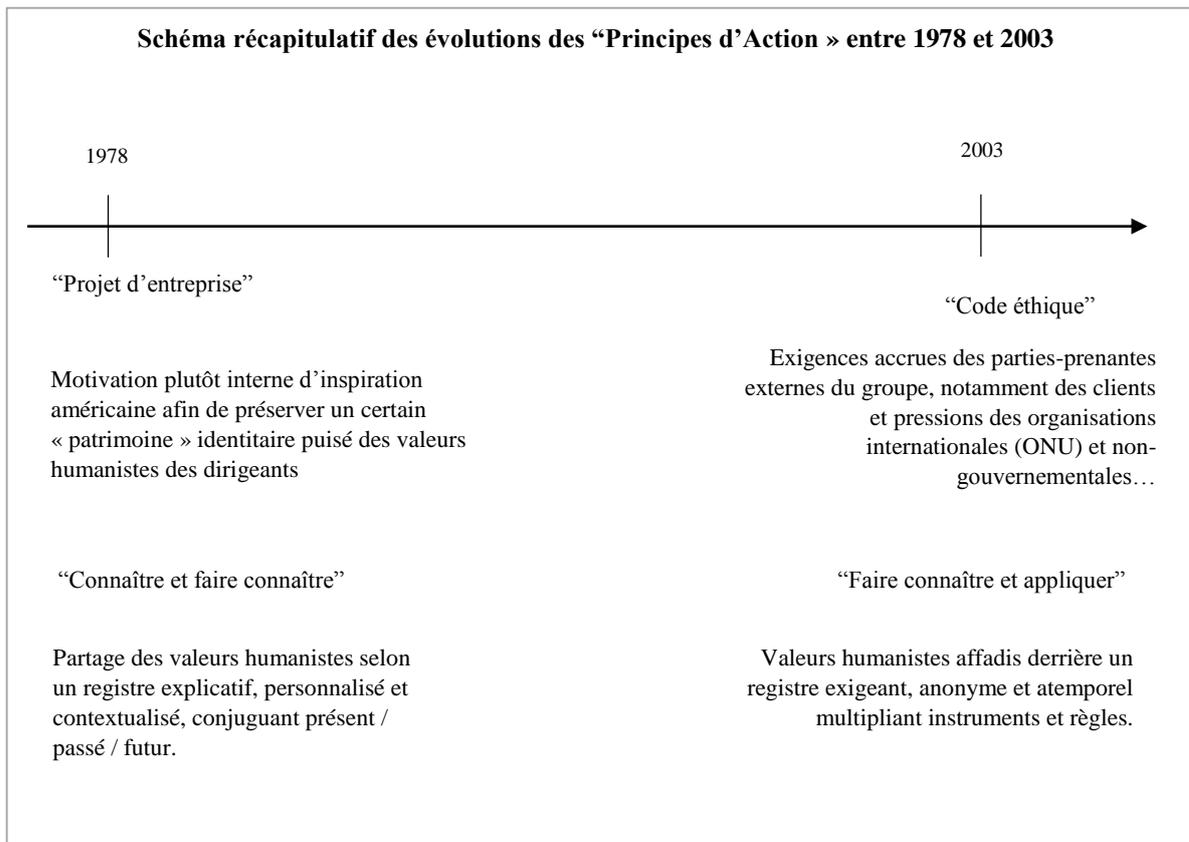
Le « Préambule » permettait aux dirigeants d'expliquer le contexte de rédaction du code. On y décrivait l'histoire du groupe ainsi que son évolution et ses contraintes. A partir de 1989, cette partie du code est raccourcie (elle passe d'une page de trente-neuf lignes à trois paragraphes de six lignes) et on y présente brièvement le groupe sans pour autant rappeler son histoire et le contexte de la réédition. Ces changements ont provoqué une dé-contextualisation du document (encadré 6).

Encadré 6 : les trois composantes du code éthique du groupe Lafarge – version 2003

Dimension matérielle	Document de 12 pages, en version papier et en version électronique, avec accès public sur le site du groupe (« code éthique »)
Dimension politique	Faire connaître et appliquer le « Lafarge Way » dans les différentes filiales du groupe
Dimension intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> ~ Lafarge : l'excellence à tous les niveaux ~ Management multilocal ~ Culture de la performance ~ Règles

Enfin, les différentes évolutions des Principes d'Action du groupe Lafarge peuvent être résumées sur une frise chronologique (voir encadré 7).

Schéma récapitulatif des évolutions des «Principes d'Action » entre 1978 et 2003



CONCLUSION

Dans un contexte où les pressions d'ordre éthique sont de plus en plus fortes (respect de l'environnement, conditions de travail de la main-d'œuvre...), la prolifération des codes éthiques semble participer au phénomène plus large de foisonnement des instruments de gestion dans les entreprises françaises. Importés des États-Unis, ces codes sont toutefois vivement contestés dans la littérature française aussi bien sur leurs intentions que sur leurs contenus.

Un retour aux sources à travers l'étude de la genèse et de l'évolution des Principes d'Action du groupe Lafarge nous a néanmoins permis de porter un regard du moins différent sur cet instrument. A une époque où se renouvelait au sein du groupe un style de management puisé de la pensée catholique, appelé « management humaniste », les dirigeants ont voulu conserver par écrit leurs convictions personnelles afin d'inspirer les actions des cadres, mais aussi de leurs successeurs. Selon une démarche participative, les Principes d'Action ont été rédigés suivant un registre explicatif, personnalisé et contextualisé ; loin d'être ambigu ou univoque. Ils ne constituaient pas un code éthique au sens contemporain du terme mais ils étaient conçus comme « projet d'entreprise », soit un véritable instrument de formalisation d'une culture d'entreprise inspirée des valeurs catholiques des dirigeants. Ces valeurs n'étaient pas étiquetées « éthiques » mais elles remettaient clairement l'homme au centre de l'activité productive, bien loin de l'idéologie productiviste ou manipulatrice qu'on le lui a reproché plus tard. Enfin, nous ne pouvions pas lui reprocher un décalage par rapport à la réalité de l'entreprise vu que cet instrument était conçu pour guider les actions vers un idéal à atteindre et non pas pour être une « auto-description » de l'entreprise dans son environnement.

Certes, les rééditions successives ont permis au document d'acquérir une meilleure adéquation avec la vie du groupe, notamment sa forte internationalisation. Toutefois, notre analyse met en évidence une sorte de dérivation par rapport à ses caractéristiques les plus fondamentales. Initialement envisagés sous forme papier pour être diffusés en interne (aux cadres en particulier), les Principes d'Action ont par la suite été mis en ligne afin de permettre un accès au grand public et répondre aux exigences externes des organisations internationales ou non-gouvernementales (ONU, ONG...). Toutefois, cet élargissement de la cible est loin d'être neutre. Le « projet d'entreprise » est devenu graduellement un « code éthique » en se tournant de plus en plus vers les différentes parties-prenantes externes du groupe (clients,

fournisseurs, concurrents, actionnaires, gouvernements...) (Godelier, 2006, p.53). Ceci expliquerait pourquoi des chercheurs et des praticiens assimilent le document à un instrument de communication s'inscrivant dans une politique de « marketing éthique » (Mercier, 2014, p.20) ou de RH (dimension matérielle). Par ailleurs, un registre plus normatif, où il faudrait appliquer les Principes d'Action « de manière efficace et cohérente » dans les différentes filiales du groupe, s'est imposé (dimension politique). Dans la même idée, on assiste à des modifications très graduelles du contenu pour rendre le document, en fin de compte, plus exigeant (par la suppression de passages explicatifs et la multiplication des instruments et des règles) et tourné vers le futur (avec des « ambitions » et des « engagements »). Enfin, le document est devenu plus anonyme et atemporel du fait de la suppression des signatures des dirigeants ainsi que la disparition du « préambule », auparavant explicatif du contexte de réédition (dimension intellectuelle).

D'après nos entretiens, cette évolution du document peut s'expliquer par plusieurs facteurs. Le premier concerne le caractère devenu international de la direction générale du groupe, souhaitant rendre le document « moins français », c'est-à-dire moins « long, discursif, un peu philosophique » pour être « plus court et plus opérationnel ». Le second facteur est la volonté du groupe d'être plus directif compte-tenu des exigences accrues des parties-prenantes externes (en termes de production, de commercialisation etc. mais aussi de comportement éthique). Le troisième facteur s'explique par l'intensification de la concurrence mondiale qui a accompagné l'internationalisation du groupe, d'où une attitude plus tournée vers les clients et moins exclusivement centrée sur les employés comme c'était le cas dans les années 1980.

Pour conclure, nous souhaitons faire deux remarques. La première porte sur le caractère persistant de cet instrument ayant survécu toutes les évolutions de l'environnement interne et externe du groupe de 1978 jusqu'à nos jours. En effet, si les Principes d'Action ont été réédités six fois en vingt-cinq ans lors de grands programmes mobilisant la direction générale et les autres niveaux hiérarchiques de par le monde, c'est qu'un tel instrument ne paraît pas accessoire malgré les critiques remontant à l'époque de sa rédaction (« opération bla-bla avec un gros risque de perte de temps », Lecerf, p.181). La deuxième remarque est complémentaire à la première. En effet, nous nous demandons pourquoi ce code éthique n'a pas été réédité depuis 2003 malgré le fort attachement de la direction générale. Le contexte actuel privilégierait-il les actions concrètes de changement par rapport aux grands programmes de rééditions ? Ceci ne nous semble pas une raison suffisante. Notre étude a pu

montrer comment ce projet d'entreprise, presque sacré et générateur d'un certain « supplément d'âme »¹⁵, a dû basculer dans l'univers de l'éthique en raison des exigences accrues des parties-prenantes mais aussi des lois imposées par les organisations internationales ou les pressions des organisations non-gouvernementales. Selon nous, le discours normatif, anonyme et atemporel de la dernière version des Principes d'Action leur a fait perdre l'unicité de la philosophie de management qu'ils portent. Des recherches futures ayant pour objet de comparer l'évolution d'autres codes éthiques en France (notamment celui de Danone) ou dans d'autres pays nous semblent offrir des pistes intéressantes. Pour le moment, nous pouvons nous demander si les entreprises sauront puiser dans leur passé afin d'assurer la pérennité d'une telle formalisation de leurs valeurs et préserver, du moins par écrit, leur « patrimoine identitaire » ; où, sommes-nous dans une nouvelle ère où ne président que les valeurs de la financiarisation avec l'éthique comme habillage ?

¹⁵ Expression employée par de nombreux directeurs chez le groupe. Nous l'avons emprunté d'un compte rendu d'une présentation portant sur « The Lafarge Way » à Barcelone, octobre 2003

REFERENCES

ACQUIER A. (2007), « RSE et outils de gestion : chaîne d'outils et infrastructures instrumentales des marchés de l'évaluation extrafinancière », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 2/3.

AGGERI F. et LABATUT J. (2010), « La gestion au prisme de ses instruments : une analyse généalogique des approches par les instruments en gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13, n.3, septembre 2010, p.5-37

CHANDLER A. (1962), *Strategy and structure*, MIT Press, Cambridge, USA

CHIAPELLO E. ET GILBERT P. (2013), *Sociologie des outils de gestion. Introduction à l'analyse sociale de l'instrumentation de gestion*, Paris, La Découverte

COHEN M.D., MARCH J.G., et OLSEN J.P. (1972), « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 1, p. 1-25.

CYERT, R. M. et MARCH J.G. (1963), *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

DEMONQUE M., *Textes et Propos*, 1976

DE VAUJANY F.-X. (2005), « De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion », in De Vaujany F.-X. (éd), *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Editions Management et Société.

DUBOIS L. (1988), *Lafarge Coppée. 150 ans d'industrie. Une mémoire pour demain. Histoire et vie des entreprises*. Pierre Belfond

ETCHEGOYEN A., (1991), *La valse des éthiques*, François Bourin

GODELIER E. (2006), *Culture d'entreprise*, Paris, La Découverte

HATCHUEL, A et MOLET H., (1986) « Rational modelling in understanding and aiding human decision-making: about two cases studies », *European Journal of Operational Research*, 24/1: 178-186.

HATCHUEL A et WEIL. B. (1992), *L'Expert et le Système, suivi de quatre histoires de systèmes experts*. Economica

HATCHUEL, A. et MOISDON J-C. (1993). « Modèles et apprentissage organisationnel. » *Cahiers d'Economie et Sociologie Rurales* 28: 17-32.

IRIBARNE P. (d') (2002a), « La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux Etats-Unis et en France », *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct. p. 23-39

LECERF O. (1991), *Au Risque de gagner, le métier de dirigeant, entretiens avec Philippe de Woot et Jacques Barraux*, Paris : Editions de Fallois

LIPOVETSKY G. (1992), *Le crépuscule du devoir*, Gallimard.

MERCIER S. (1997), *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*, Thèse, Université de Paris 9 Dauphine.

MERCIER S. (2000), « La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°3, p.101-123

MERCIER S. (2002), « Du discours à la réalité : théorie et pratique du management éthique », *Cadres-CFDT*, n° 401-402, novembre, p. 39-44

MERCIER S. (2014), *L'éthique dans les entreprises*, Paris, La Découverte, 3^e édition

MOISDON, J.-C. (1984). « Recherche en gestion et intervention », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 61-73

MOISDON J.C. (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan.

OBRECHT J.J. (1994), « L'éthique et le nouvel entrepreneur », *Gestion 2000*, p. 37-55.

RICŒUR P. (1991), *Le temps de la responsabilité, entretiens sur l'éthique*, Fayard.

RENOUARD C. (2009), « L'éthique et les déclarations déontologiques des entreprises », *Études*, Tome 410, p. 473-484.