

Sharp Paine, Lynn. *Value Shift. Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, New York, McGraw-Hill, 2003, 302 p.

Dans *Value Shift*, Lynn Sharp Paine cherche à rendre compte d'un changement récent concernant les critères de performance dans le domaine des affaires. Alors que traditionnellement l'évaluation des entreprises se rapportait uniquement aux dimensions financières, l'auteur présente un nouveau paradigme au sein duquel la performance n'est plus seulement reliée à des critères financiers mais aussi à une série de critères non-financiers, sociaux, moraux ou éthiques. Ce phénomène affecterait l'ensemble des intervenants du monde des affaires et aurait des répercussions particulièrement significatives sur la manière dont les entreprises sont conçues et doivent agir. Ce que *Value Shift* propose, c'est à la fois « une description, une interprétation, un argument et un guide de mise en pratique »³ de cette nouvelle manière de penser l'entreprise, de l'évaluer et de la gérer.

L'ouvrage est séparé en trois grandes parties, auxquelles l'auteur associe chacun des trois éléments du projet de *Value Shift*, soit la description, l'interprétation et le guide de mise en pratique. La première partie, composée des chapitres un à trois, rend compte, en s'appuyant sur une documentation très riche, de l'intégration des valeurs (*shift to values*) dans le nouveau critère d'évaluation de la performance des entreprises. La seconde partie, composée des chapitres quatre à six, donne l'essentiel de l'argument de l'auteur relativement à ce tournant, en établissant des liens entre les phénomènes et la théorie. La dernière partie de l'ouvrage, les chapitres sept à neuf, concerne plus directement les gestionnaires d'entreprise, offrant différentes voies d'application afin de mieux répondre au nouveau critère en question.

Suite à la présentation, dans le premier chapitre, des principales motivations des gestionnaires à intégrer des principes moraux à la structure de leurs entreprises, l'auteur propose d'examiner en quel sens cet appel aux valeurs constitue un changement fondamental dans un monde des affaires traditionnellement conçu comme un espace amoral. Dans le second chapitre, intitulé « *Does Ethics Pay ?* », elle présente la thèse selon laquelle les actions socialement responsables n'entrent pas en conflit avec les objectifs économiques mais favorisent plutôt leur atteinte. Une série d'arguments relatifs à l'efficacité sont présentés, comme la réduction des coûts de contrôle des agents, des coûts de partenariats et des coûts relatifs aux réglementations établies, au contrôle et aux sanctions. La section suivante explore d'autres aspects financiers positifs du positionnement éthique, soit les revenus qui résultent d'une plus grande fidélité des employés, de gains de productivité et du développement d'une bonne réputation. En somme, ce chapitre cherche à illustrer l'affirmation du *Business*

³ Paine 2003 : ix. « *It is a description, an interpretation, an argument and a guide to practice all rolled into one* ».

Roundtable (1997), selon laquelle « les intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes de l'entreprise ne sont plus en conflit »⁴.

Présenté de façon aussi optimiste, la corrélation entre la rentabilité économique et l'intégration de valeurs morales dans l'entreprise semble suspecte. Le rôle du chapitre 3 sera précisément de remettre en question la conclusion hâtive à laquelle mènent les deux premiers chapitres. En effet, si des exigences corporatives fortes en matière d'éthique peuvent être rentables, les gestes moralement répréhensibles, voire carrément illégaux, peuvent aussi s'avérer être financièrement profitables. À l'opposé, de nombreux autres cas – l'auteur se réfère entre autres à celui du fabricant de vêtements Levi Strauss – donnent de bonnes raisons de penser qu'il n'est pas toujours rentable pour une entreprise d'être socialement responsable. Le spectre des actions moralement bonnes ou guidées par des valeurs étrangères au domaine économique ne recouvrirait que partiellement le spectre des actions économiquement désirables et encore faut-il définir plus précisément les notions « d'actions moralement souhaitables » et de « valeurs » auxquelles on se réfère dans chacun des cas. S'inspirant des conceptions traditionnelles en philosophie morale, l'auteur distingue les valeurs associées à la *justice* de celles qui sont associées à l'*altruisme*. Dans chacune des deux catégories, l'auteur distingue ensuite deux niveaux hiérarchiques d'engagement éthique, sans toutefois en définir rigoureusement les limites. D'abord, le respect minimal (*basic commitment*) des principes de justice ou d'altruisme, sans plus, comme l'obéissance minimale à la loi (dans le domaine de la justice) ou un souci primaire pour le bien-être des employés (dans le domaine de l'altruisme). Ensuite, l'obéissance large (*full commitment*) aux principes de justice et d'altruisme, comme l'obéissance à l'esprit de la loi (justice) ou une implication active de l'entreprise dans le développement des individus ou des communautés (altruisme). Ce schéma conceptuel, bien que faisant appel à des catégories à la fois contestables et très générales, permet de rendre compte de manière un peu plus juste des résultats financiers divergents des entreprises adoptant des politiques de responsabilité sociale. Grossièrement, on peut dire que les engagements les plus susceptibles d'être rentables doivent au moins manifester un engagement minimal envers les principes de justice sans toutefois donner lieu à des engagements trop larges (*full commitment*) dans les domaines de la justice et de l'altruisme. En deçà de la borne inférieure (engagement minimal envers les principes de justice), la réputation de la compagnie est en péril. Au-delà de la borne supérieure (engagement large envers les principes de l'altruisme et de la justice), les politiques de responsabilité sociale sont souvent une entrave à la rentabilité et menacent la survie de l'entreprise à long terme.

La conclusion de ce chapitre constitue une étape importante dans l'argumentation car l'auteur y reformule les termes du débat, jusqu'alors cristallisé dans l'opposition entre

⁴ Paine 2003 : 30.

les partisans du tournant vers les valeurs (*value shift*) qui considèrent qu'il est rentable d'être socialement responsable et les opposants, pour qui l'adoption de principes moraux nuit à la rentabilité. L'examen du chapitre 3 met en évidence le fait que les différences de contexte s'avèrent cruciales pour les questions de responsabilité sociale. En effet, il semble que la plupart des exemples où l'engagement éthique des entreprises et la rentabilité convergent proviennent de milieux où des conditions bien spécifiques sont réunies. La société est généralement libre économiquement et politiquement, l'information circule sans entrave, le taux de scolarité de l'ensemble de la population est élevé et le système judiciaire fonctionne efficacement. Prenant acte de l'importance du contexte, l'auteur réoriente sa recherche, abandonnant l'examen infructueux d'une prétendue corrélation entre l'engagement éthique d'une entreprise et sa rentabilité, pour se tourner vers l'hypothèse d'un changement d'attitude généralisé envers les entreprises.

L'aspect le plus crucial de ce changement est présenté dans le chapitre 4, où l'auteur situe la conception de l'entreprise dans son contexte historique. Si le nouvel engagement éthique des entreprises n'est pas entièrement explicable en termes d'avantages financiers, le courant de fond qui guide ce changement doit plutôt être cherché du côté de la personnalité morale de l'entreprise. Alors que la conception traditionnelle voit la corporation comme un instrument purement artificiel né de l'accord contractuel d'individus, la place et l'influence grandissante qu'occupent les entreprises dans nos vies justifient, pour l'auteur, que l'on attribue une personnalité morale aux entreprises. En tant qu'institution dominante de la société, celles-ci s'approprient plusieurs fonctions qui appartiennent traditionnellement aux individus et aux gouvernements. De plus en plus, les entreprises sont conçues non plus comme un élément secondaire de la réalité sociale mais comme une partie constituante essentielle de notre environnement. Les individus se comportent comme si l'entreprise était une entité morale précisément à cause de cette influence importante. Ainsi, l'attribution du statut d'*agent moral* à l'entreprise est moins une question métaphysique qu'une question pragmatique.

Le but du chapitre 5 est de présenter les nouvelles attentes de chacun des intervenants, soit les employés, les clients, la communauté et les investisseurs. Alors que les attentes traditionnelles des employés concernaient principalement les salaires et les ressources nécessaires à la réalisation de leur travail, on en trouve de plus en plus qui désirent que l'employeur manifeste une certaine considération pour leur santé, leur bien être, leur apprentissage et leur développement au travail. Dans le cas des clients, ceux-ci désirent être informés des risques relatifs à l'utilisation des produits et, particulièrement dans les pays industrialisés, des conditions dans lesquelles les biens et services ont été produits. Quant à la communauté, ses exigences concernent la protection de l'environnement, la résolution de problèmes qui lui sont spécifiques et pour lesquels les gouvernements sont de moins en moins présents. Les attentes des

investisseurs, réduites il y a peu de temps encore au profit, se diversifient aussi suite au développement du nouveau critère de performance. Ceux-ci deviennent plus attentifs aux relations entretenues avec les différents intervenants, aux mécanismes de gouvernance et aux pratiques de gestion des ressources humaines. La description de ces nouvelles attentes permet de mettre en évidence la singularité du nouveau critère, au sens où l'intégration des valeurs n'est pas motivée, comme les exemples du chapitre 1 pouvaient le laisser croire, par des considérations de rentabilité, mais par une importance accordée à ces valeurs en elles-mêmes, qui peut même justifier de délaissier à l'occasion les impératifs de la performance financière.

Dans le chapitre suivant, l'auteur répond à un certain nombre de critiques traditionnellement formulées à l'égard des positions qui cherchent à intégrer des valeurs dans les pratiques de gestion et d'évaluation des entreprises. Parmi les catégories de critiques les plus importantes, on en trouve pour qui le rôle de l'entreprise est étranger au développement moral des individus ou encore pour qui les actions dites « socialement responsables » vont systématiquement au-delà de la sphère d'autorité légitime des entreprises. Répondant à chacune de ces critiques, l'auteur insiste d'abord sur la séparation importante entre les valeurs de l'entreprise elle-même et les valeurs des individus qui y travaillent. Le fait que les individus soient des agents moraux qui adoptent certaines valeurs ne saurait empêcher la corporation d'intégrer des éléments moraux à sa structure. Bien que les tenants de la théorie traditionnelle considèrent le milieu des affaires comme un milieu échappant à l'ascendant de la moralité, on pourrait citer plusieurs cas, concernant, par exemple, l'utilisation d'incitatifs qui influencent grandement le comportement des individus, où les effets néfastes de l'amoralité de l'entreprise sont patents. L'auteur fait de plus remarquer que la seconde catégorie de critiques, selon laquelle les actions guidées par les principes de responsabilité sociale vont à l'encontre des devoirs des gestionnaires envers les actionnaires, repose sur la conception dépassée de l'entreprise qui a été critiquée dans le chapitre 4. Afin de répondre aux tenants de cette dernière position, l'auteur adopte une théorie s'apparentant à la théorie des parties prenantes (*stakeholders*), associée depuis une vingtaine d'années au nom de E. Freeman⁵.

Dans les trois derniers chapitres, l'auteur examine différentes pistes d'implantation des valeurs au sein des entreprises. Selon elle, une telle implantation ne peut se faire sans opérer une refonte de l'ensemble de la structure corporative. En bref, l'enjeu est de transformer des fonctions traditionnellement *économiques* en fonctions qui ont des *responsabilités* particulières envers tous les intervenants du milieu des affaires. Pour que l'intégration des valeurs soit efficace, celle-ci doit constituer la première étape de la restructuration de l'entreprise. Le dernier chapitre effectue la synthèse des thèses du

⁵ Paine 2003 : 102. Pour la théorie dite des « parties prenantes », voir Freeman, R.E, (1984). *Strategic Planning : A stakeholder Approach*, Boston, Pitman Publishing.

livre, en présentant une philosophie de gestion fondée sur de nouvelles propositions concernant la nature des compagnies, leur rôle dans la société et leurs relations aux individus. L'auteur met alors bien en évidence le fait que le changement de valeurs qu'elle défend se fonde sur une conception de la personnalité morale de l'entreprise. Par la suite, cette nouvelle conception donne lieu à une nouvelle notion de performance, qui intègre des critères non-financiers aux critères financiers.

Comme la dernière partie du livre s'adresse aux gestionnaires du milieu des affaires, ceux qui cherchent une analyse conceptuelle détaillée seront certainement plus satisfaits par les deux premières parties consacrées à l'étude du nouveau phénomène de tournant vers les valeurs (*turn to values*). Cependant, même dans les traitements théoriques, l'auteur simplifie parfois beaucoup les concepts utilisés afin de rendre certaines questions plus abordables aux lecteurs peu habitués aux débats en philosophie morale. Par exemple, alors qu'elle discute des manières de penser l'entreprise, l'auteur oppose la conception de la personnalité morale de l'entreprise à la conception traditionnelle selon laquelle l'entreprise est une fiction juridique. Mais la nécessité, pour pouvoir poser des jugements moraux sur les actions d'une entreprise, de conférer à celle-ci une personnalité morale demeure inexplicée. En effet, nous pourrions très bien imaginer une conception de l'entreprise qui ne fasse pas appel à la notion de personnalité morale mais qui nous permette tout de même d'y intégrer des valeurs et de poser des jugements moraux sur ses actions. Ce n'est pas parce que l'entreprise est conçue comme un outil, ou simplement comme un lieu de rencontre entre différents intervenants, que toute éthique des affaires devient impossible. L'opposition entre la conception traditionnelle de l'entreprise comme fiction amoral et la conception de l'entreprise comme personne morale semble un peu radicale et mériterait d'être nuancée.

On doit toutefois souligner le mérite de l'auteur pour les références extrêmement nombreuses et diversifiées. De toute évidence, l'argument principal du livre est supporté par une quantité impressionnante d'études, ce qui contribue à donner une grande crédibilité au portrait qui y est présenté. De plus, les gestionnaires y trouveront de nombreux conseils concernant l'application concrète. On s'accordera pour dire que malgré l'imprécision des concepts qui nuit parfois à l'argumentation, Lynn Sharp Paine a tout de même réussi à ménager le meilleur des deux mondes.

Alexis Lapointe
Université de Montréal
alexis.lapointe@umontreal.ca