

Une charte éthique à l'épreuve du temps : analyse de l'évolution des " Principes d'Action " du groupe Lafarge

Yasmine Saleh

▶ **To cite this version:**

Yasmine Saleh. Une charte éthique à l'épreuve du temps : analyse de l'évolution des " Principes d'Action " du groupe Lafarge. 2015. hal-01120172

HAL Id: hal-01120172
https://hal.science/hal-01120172

Preprint submitted on 24 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Document de Travail
Working Paper

Lemna

EA 4272

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

Yasmine Saleh*

2015/08

(*) LEMNA, Université de Nantes

INSTITUT d'ECONOMIE et de MANAGEMENT de NANTES - IAE

Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique
Université de Nantes
Chemin de la Censive du Tertre – BP 52231
44322 Nantes cedex 3 – France
www.univ-nantes.fr/iemn-iae/recherche
Tél. +33 (0)2 40 14 17 17 – Fax +33 (0)2 40 14 17 49

UNIVERSITÉ DE NANTES

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

Yasmine SALEH
Doctorante en 4e année, LEMNA, Université de Nantes
Chercheure associée, Gestion & Société

E-mail : yasmine.saleh@hotmail.fr

Institut d'Économie et de Management de Nantes - IAE
Chemin de la Censive du Tertre, BP 62232
44322 Nantes, Cedex 3, France

Résumé:

Depuis une trentaine d'années, la prolifération des chartes éthiques dans les entreprises françaises parait comme une tendance aussi bien générale que contestée. En nous basant sur la charte éthique du groupe Lafarge, appelée 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 à travers ses rééditions successives (six rééditions en vingt-cinq ans). Sur le plan théorique, nous considérons la charte 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 eu recours à une analyse documentaire ainsi qu'à un suivi des évolutions du contenu de la charte par simple technique de codages et décodages. Ce retour aux sources permet d'apporter une nouvelle perspective aux chartes éthiques susceptible de les repenser, aussi bien dans la littérature que dans les entreprises. La participation de l'ensemble des directeurs et des cadres dans la rédaction d'une charte éthique destinée à rester en interne comme instrument d'apprentissage selon un registre explicatif, personnalisé et contextualisé semble présenter une issue de secours afin de permettre aux entreprises, si elles le souhaitent, de préserver réellement ses « valeurs, principes et croyances ».

Mots-clés:

Approche historique ; multinationale ; recherche-intervention ; identité/culture d'entreprise ; outils de gestion ; charte éthique

INTRODUCTION

Depuis une trentaine d'années, la prolifération des chartes éthiques dans les entreprises françaises parait 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 « charte 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, la charte éthique 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 le contenu de cette charte, l'ambigüité du discours (Renouard, 2009), son univocité (voulant dire « tout et n'importe quoi ») et son décalage avec la réalité de l'entreprise (Mercier, 2002) sont autant d'éléments venant s'ajouter aux critiques. Assimilée à un outil de communication en vogue, la charte éthique parait 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'ARESE[1] concernant le développement durable). Lors de la rédaction de la charte, 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'une charte globale [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 entrainer leurs activités sur la société et l'environnement. Enfin, la prolifération de ces chartes éthiques n'est pas un phénomène isolé mais semble 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,

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

Aggéri et Labatut (2010) propose une généalogie des approches théoriques par les instruments de gestion. Selon ces auteurs, la prolifération des instruments s'est surtout 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 recherches ont été menées à partir de la fin des années 1970 par une école française des outils de gestion[3], privilégiant les recherches-interventions (Moisdon, 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 démontrer qu'ils n'étaient pas neutres mais qu'ils véhiculaient une certaine conception de l'organisation qui les a vus naître. 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 » (Moisdon, 1997). Par conséquent, 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 dans une filiale du groupe Lafarge, un des leaders mondiaux des matériaux de construction[4]. Nous avons été amenées à étudier la charte éthique du groupe, appelée les « Principes d'Action », depuis sa genèse en 1978 jusqu'à sa dernière réédition datant de 2003 (voir encadré 1). En effet, cette charte a le privilège d'être l'une des toutes premières du paysage des chartes éthiques françaises[5], ayant vécue six rééditions en vingt-cinq ans. Sachant que la dernière réédition n'échappe pas aux critiques, les premiers résultats de notre étude historique nous ont néanmoins permis de percevoir cette charte autrement.

Sur le plan théorique, la charte éthique peut être appréhendée comme un « outil de régulation des relations entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes » dans un

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

[4] Notre recherche-intervention avait pour but d'accompagner la filiale, récemment intégrée au groupe, dans le transfert et l'appropriation de la charte éthique du groupe (2013)

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

contexte où les pressions environnementales sont de plus en plus fortes (Mercier, 2000). Nous proposons ici de rapprocher cet objectif de « régulation » pour faire de la charte éthique un outil de « coordination ». Bien que la charte éthique n'ait pas d'intention aussi concrète que le tableau de bord ou l'entretien annuel d'évaluation, nous proposons donc de la considérer ici comme instrument de gestion au sens d'Hatchuel et Moisdon (1993)[6]. Compte-tenu de nos données, nous proposons également de retenir les trois composantes d'Aggéri et Labatut[7] afin d'étudier cet instrument: « dimension matérielle » (support papier ou électronique de la charte), « dimension politique » (l'objectif de la charte en nous limitant à ce que le groupe affiche) et « dimension intellectuelle » (son contenu).

En remettant la charte éthique du groupe Lafarge dans son contexte de rédaction originel et en retraçant son évolution dans le temps, nous tentons par cet article de donner des éléments de réflexion (aussi bien aux chercheurs qu'aux managers) permettant de repenser cet instrument à travers cette occasion de recul que nous a permis 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 son analyse selon les trois composantes retenues. Dans un second temps, nous présenterons les résultats de notre analyse historique, soit l'évolution des trois composantes de l'instrument avec une attention particulière à sa « dimension intellectuelle ». Ces résultats nous permettrons de conclure quant à la nouvelle perspective que nous permet ce témoignage historique afin de repenser la charte éthique dans les entreprises.

[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 des données dont nous disposons.

Encadré 1 : Recherche

La première version de la charte éthique du groupe Lafarge a presque quarante ans. Pour étudier le contexte de sa genèse et retracer son évolution dans le temps, nous avons eu recours aux archives du groupe. Nous avons donc pu analyser les différentes rééditions de la charte, ainsi que d'autres documents et ouvrages internes au groupe.

En plus de cette analyse documentaire, nous avons interviewé deux directeurs appartenant à la génération ayant participé à la rédaction de la première version de la charte éthique.

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 (PA_{1978}/PA_{1981}, PA_{1981}/PA_{1982}, PA_{1982}/PA_{1985}, PA_{1985}/PA_{1995}, PA_{1995}/PA_{2003})

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 avancions dans l'analyse des différentes rééditions de la charte, 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. 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 chrétienne du management aux yeux de ces dirigeants, appelée plus tard « management humaniste », nous allons principalement nous appuyer sur les divers 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 »[8], Marcel Demonque semble avoir longtemps réfléchi à des sujets comme la relation entre la pensée et l'action, l'industrialisation, la pensée chrétienne 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, l'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 (Demonque, 1976, p.208) pour l'accomplissement de son « acte créatif ». 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 »[9] (p.102). « L'industrialisation est en plein non-sens » : selon Marcel Demonque, il est primordial que l'entreprise adopte un comportement

[8] 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*"
[9] Lors d'une conférence au CEDIAS, janvier 1969

« 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 » (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 Demonque, 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 : le projet de rédaction de la première charte éthique du groupe. 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 »[10], 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 de la charte, à la fois systémique et collective, a suivi la forme des « 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 la charte éthique retenue jusqu'à atteindre les niveaux les plus bas de la hiérarchie.

[10] Dans la lettre interne du groupe, *Le Mois Lafarge*, nº 31, juin 1978

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

1.3.1. Dimension matérielle :

Sous forme d'un document papier, la charte éthique de 1978 comportait 25 feuilles tapées à la machine à écrire, diffusée partout dans le groupe. Elle était composée d'un « Préambule » et d'un « Sommaire » suivis de cinq grandes parties : 1) « Système de valeurs », 2) « Missions », 3) « Politiques », 4) « Objectifs » et 5) « Stratégies ».

1.3.2. Dimension politique :

Nous pouvons lire sur la charte qu'elle avait pour but d'inspirer l'action et les décisions des dirigeants contemporains et futurs, dans la volonté de préserver un certain patrimoine identitaire. Elle visait également à répondre au besoin de connaître et faire connaître les orientations générales du groupe de façon claire (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 :

Sans prétendre résumer le contenu de la charte, nous proposons de présenter ses grandes lignes. Globalement, le contenu de cette charte présentait les convictions humanistes des dirigeants du groupe (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 dans la charte, 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, la charte était contextualisée. Enfin, la signature des dirigeants au début et la fin de la charte en faisait un document personnalisé. Sur le plan théorique, cette version de la charte peut-être rapprochée d'un instrument visant l'apprentissage organisationnel entre, d'un côté, les dirigeants et les employés (notamment les cadres) ; de l'autre, les dirigeants et leurs successeurs.

Ainsi, nous pouvons présenter la première version de la charte éthique selon les trois composantes de l'instrument de gestion comme suit (encadré 4) :

Encadré 4 : les trois composantes de la charte éthique du groupe – version 1978

Dimension matérielle	Document de 25 feuilles tapées à la machine à écrire.
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 cette charte éthique 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 » du groupe, on rééditait la charte selon la même démarche des « cercles concentriques ».

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

2.1. ÉVOLUTION DE LA « DIMENSION MATERIELLE » : UNE CHARTE EN LIGNE

Au fil du temps, la charte s'est raccourcie 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* »[11] (datant de 1999, ce document 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 »). Ainsi, la dernière réédition de la charte éthique comporte la « vision » du groupe, ses « engagements » et enfin « *the Lafarge Way* ». En plus du support papier, la nouvelle charte est mise en ligne à partir des années 2000, la rendant accessible au grand public (sur le site du groupe, sous la rubrique « Profil »)[12]. Le groupe semble répondre aux pressions de son environnement en rendant public ce qu'il appelait son « patrimoine identitaire ».

2.2. EVOLUTION DE LA « DIMENSION POLITIQUE » : UNE CHARTE PLUS NORMATIVE

Alors que la première version de la charte 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 de la charte pour en faire un instrument plus normatif (voir encadré 5)

[11] Actuellement, les « Principes d'Action » et d'autres documents (« Règles du Groupe », « Principes d'Organisation », « Code de conduite des Affaires » et « Politiques du Groupe ») composent ce que l'on appelle « *The Lafarge Way Book* ». Dans notre article, nous nous limitons à l'étude des « Principes d'Action », la charte éthique originelle du groupe.

[12] http://www.lafarge.fr/wps/portal/1_2_3-Principes_d_action

Encadré 5 : extrait du « *Lafarge Way Book* », et dimension politique de la dernière version des « Principes d'Action » (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* »)

2.3. EVOLUTION DE LA « DIMENSION INTELLECTUELLE » : UNE CHARTE ANONYME, DECLARATIVE, EXIGEANTE, QUI SE PROJETTE DANS LE FUTUR

La charte éthique du groupe a été rééditée 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). Nous présentons ici les principaux résultats.

2.3.1. D'un document explicatif à un document exigeant et déclaratif

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

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)[13] 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 la « gestion stratégique » (comportant « la politique de gestion », « la politique commerciale », « l'innovation et la recherche » et « les finances »). (- 3.1).

Quant à la réédition de 1989, elle est particulièrement raccourcie. 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 », « charte personnelle ») 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). Ainsi, on explique moins les activités, le fonctionnement et les valeurs qui animent le groupe.

Des exigences accrues.

Dans la réédition de 1985, dans la partie « l'homme au travail », on remplace « 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). Une relation de contribution – rétribution entre le groupe et ses employés apparait : « Les collaborateurs du groupe apportent le meilleur

[13] 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)

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 aussi 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 les 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 entrainer 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 quant aux attentes du groupe envers ses employés : « 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 »)

Une sorte d'« éthique déclarative » [14]

Dans la réédition de 1985, une liste de valeurs gouvernant les relations humaines est ajoutée : « confiance », « le respect mutuel des personnes », « l'honnêteté », « la franchise », « l'esprit d'équipe » visant à « développer l'initiative personnelle » et à « faire du travail de chacun un acte créatif » (+/- 4.9).

La position du personnel par rapport aux autres parties-prenantes recule derrière celle des clients et des actionnaires et paradoxalement, le titre « une conception de l'homme au

[14] Expression empruntée de Ludwig Wittgenstein

travail » devient dans la réédition de 1995 : « mettre l'homme au cœur de l'entreprise » (+/- 5.7). De même, le titre « l'entreprise et la société » devient « respecter l'intérêt général ». Dans cette partie, en plus du « [respect de] l'environnement, la loi, les modes de vie locaux » et de la « [participation du groupe] à la vie des communautés au sein desquelles il exerce ses activités » et « [sa contribution » à leur vitalité » (version 1989), on voit dans la réédition de 1995 que la responsabilité du groupe s'étend en citant « les emplois qu'il procure », « une attitude responsable face à l'environnement : économie des ressources naturelles, limitation des nuisances et aménagement des sites font partie de ses priorités ». On termine cette partie en listant les « principes éthiques » qui animent le groupe : « De façon générale, l'intégrité, le respect des engagements pris et la transparence sont les principes éthiques qui guident [l'action du groupe] et celle de ses collaborateurs » (+/- 5.13). L'emploi des verbes au présent rend le registre plus déclaratif. En outre, en comparaison avec les rééditions précédentes, le fait de lister des valeurs selon un registre déclaratif nous semble décrédibiliser le discours.

Dans la réédition de 2003, le groupe est devenu leader mondial des matériaux de construction. Dans la « vision », on utilise pour la première fois le registre de l'excellence (répétition de termes comme « meilleur », « excellence », « excellent », « leader » et utilisation répétitives de superlatifs). On pousse de plus en plus les limites du groupe : on souhaite non seulement qu'il soit le « fournisseur privilégié » des clients, mais également « l'employeur préféré » des salariés, le « partenaire le plus apprécié » des collectivités et « l'investissement préféré » des actionnaires : « Etre les meilleurs. Notre mission est d'offrir au secteur de la construction des produits, des systèmes et solutions les plus fiables, les plus innovants et les plus économiques. Leaders sur chacun de nos métiers, nous sommes aujourd'hui le leader mondial des matériaux de construction. Cette position nous permet de jouer un rôle déterminant dans l'évolution et le développement de nos métiers. Notre objectif est de renforcer notre position de leader mondial en étant partout les meilleurs (…) Assurer un leadership global dans des métiers locaux par l'excellence dans le management multilocal : Etre excellent dans le management multilocal (…) Atteindre l'excellence (…) » (+/- 6.12). De même, la participation du groupe « à la vie des communautés qui l'entoure » et en tant que « citoyen responsable » s'étend jusqu'à vouloir contribuer au « bien-être [des hommes] »: « Agir en tant que citoyen responsable en contribuant, là où nous sommes présents, à la croissance économique, au développement des hommes, de sa santé, de ses droits et de son bien-être et au soutien des activités à caractère social, éducatif et culturel » (les passages soulignés ont été ajoutés).

2.3.2. Multiplication d'instruments et de règles

Au fil du temps, de nombreux instruments sont venus se greffer à la charte éthique du groupe. Par exemple, « l'entretien annuel » apparait 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 » 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 de celui 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* ».

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 de la charte 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 » 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 faudrait 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).

Dans la réédition de 2003, le titre « nos responsabilités » devient « nos engagements », inscrivant là encore les propos de la charte éthique 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 la charte ont été supprimés. Dans la réédition de 1981, la dernière page de la première version a été supprimée où figuraient trois paragraphes, signés Olivier Lecerf (et où il expliquait l'importance des « Principes d'Action » et du principe de la participation selon lui). 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 de la charte. On y décrivait l'histoire du groupe ainsi que son évolution et ses contraintes. A partir de 1989, cette partie de la charte 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 l'histoire du groupe et le contexte d'écriture de la réédition. Ces changements ont provoqué une dé-contextualisation de la charte.

Enfin, nous pouvons présenter la dernière version de la charte éthique selon les trois composantes de l'instrument de gestion comme suit (encadré 6) :

Encadré 6 : les trois composantes de la charte éthique du groupe – version 2003

Dimension matérielle	Document de 12 pages, en version papier et en version électronique (avec accès public sur le site du groupe)
Dimension politique	Faire connaitre et appliquer le « Lafarge Way » dans les différentes filiales du groupe
Dimension intellectuelle	~ Lafarge : l'excellence à tous les niveaux ~ Management multilocal ~ Culture de la performance ~ Règles

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 chartes éthiques semble participer au phénomène, plus large, de foisonnement des instruments de gestion dans la vie des entreprises. Toutefois, ces chartes sont vivement contestées dans la littérature française aussi bien sur leurs intentions que sur leur contenu.

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 d'apporter un regard différent, du moins des éléments de réflexion, permettant de repenser cet instrument. A une époque où se développait au sein du groupe un nouveau style de management puisé de la pensée chrétienne, 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 pour en faire presque un outil d'apprentissage organisationnel.

Certes, les rééditions successives de cette charte (de 1978 à 2003) lui ont permis une meilleure adéquation avec le réel du groupe, mais aussi avec le monde qui nous entoure. Toutefois, notre analyse de son évolution met en évidence une sorte de dérivation par rapport aux intentions initiales de ses concepteurs. Initialement conçue sous forme de document diffusé aux employés du groupe (aux cadres en particulier), la charte est devenue de plus en plus courte jusqu'à prendre le format d'un dépliant en 1995. Ensuite, sa dernière réédition a vu fusionner la version de 1995 avec un autre document (le « *Lafarge Way* »), le tout mis en ligne sur le site du groupe afin de permettre un accès au grand public. Cet élargissement du nombre de lecteurs a contribué à rendre la charte éthique un outil de communication (dimension matérielle). Par ailleurs, une conception plus normative de la charte, qu'il faut *appliquer* « de manière efficace et cohérente » dans les différentes filiales du groupe, semble s'imposer (dimension politique). Par conséquent, on assiste à des modifications très graduelles du contenu de la charte pour en faire, en fin de compte, un document exigeant et déclaratif (par la suppression de passages explicatifs, la multiplication des exigences, le développement d'une sorte d' « éthique déclarative »), tourné vers le futur. De nombreux instruments et de nombreuses règles se sont greffés aux convictions humanistes des dirigeants. Enfin, la charte est devenue plus anonyme et atemporelle du fait de la suppression des

signatures des dirigeants ainsi que de la disparition du « préambule », auparavant explicatif du contexte d'écriture de la charte (dimension intellectuelle).

Par ailleurs, si cette charte a été rééditée six fois en vingt-cinq ans lors de grands projets mobilisant la direction générale et les autres niveaux hiérarchiques de par le monde, c'est qu'un tel instrument ne parait pas accessoire malgré les critiques remontant à l'année de sa rédaction (« opération bla-bla avec un gros risque de perte de temps » p.181, « instrument de manipulation des hommes », p.185 dans Lecerf, 1991). Face à ces critiques visant plus généralement les chartes éthiques, les organisations sauront-elles puiser dans leur passé afin d'assurer la pérennité d'une telle formalisation éthique et préserver réellement leurs « valeurs, principes et croyances » ?

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. (2008), « La gestion au prisme de ses instruments : une analyse généalogique des approches par les instruments en gestion », Communication à la XVIIIe conférence internationale de management stratégique (AIMS), Sophia Antipolis, 28-5-2008 p. 1-29

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

COHEN M.D., MARCH J.G., et OLSEN J.P. (1972), « A garbage can model of organizational choice », *Administrative Science Quaterly*, 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

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.

d'IRIBARNE P. (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

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.