

RSE DD

Enjeux éthiques et interdisciplinarité

Transcription vidéo – Analyse critique des codes éthiques (Partie 2)

Ce cours vous est proposé par Samuel MERCIER, Professeur en Sciences de Gestion, IAE Dijon et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Dans cette deuxième partie du chapitre consacré à l'analyse critique des codes éthiques, nous nous intéresserons à l'institutionnalisation de l'éthique et aux enjeux de la Transition Écologique et au Développement Soutenable (TEDS).

Nous verrons que valeurs et conformité sont au cœur des démarches éthiques. Dans un deuxième temps, nous étudierons l'utilité et les limites de la formalisation éthique.

Diapo 4

Il existe deux grandes logiques dans les démarches éthiques.

La logique culturelle cherche à standardiser les comportements en suscitant l'adhésion des parties prenantes aux valeurs et buts de l'organisation et en encourageant les aspirations éthiques.

La logique coercitive est orientée vers la conformité (Compliance) et repose sur l'adhésion aux règles, la surveillance stricte des comportements et la présence d'un système de sanction en cas de violation.

Ces deux systèmes peuvent très bien coexister. Les entreprises cherchent de façon simultanée l'internalisation de valeurs et la conformité aux règles, avec un seul document de référence ou parfois en les distinguant clairement.

Cette tension est au cœur de l'animation des démarches éthiques.

Diapo 5

La raison d'être et les valeurs éthiques (l'ADN de l'organisation, sa culture d'entreprise éthique) sont formalisées dans un document éthique de référence et doivent être intégrées, déployées, opérationnalisées dans les pratiques.

Il convient ensuite de mener des campagnes de communication et de sensibilisation (en associant les parties prenantes), d'organiser des sessions de formation auprès des collaborateurs, et de mettre en place un système de régulation interne.

Diapo 6

Ainsi, l'élaboration de codes éthiques ne constitue qu'un aspect de la dynamique de l'éthique. La formalisation s'entoure de plusieurs mécanismes s'assurant du respect des engagements énoncés et visant à instaurer des relations de confiance avec les parties prenantes, ce qui conduit à institutionnaliser l'éthique.

Au niveau du conseil d'administration, le comité d'éthique a pour tâche de suivre l'application de la politique éthique, et en est le garant.

La formalisation s'accompagne également de séminaires de formation à l'éthique (pour faire vivre l'éthique).

Diapo 7

Voici par exemple, quelques indicateurs proposés par Thales en termes de formation à l'éthique.

Diapo 8

Par ailleurs, de nombreuses entreprises proposent des formations à l'éthique lors du processus d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Voici le témoignage d'un collaborateur d'IBM : « J'ai récemment commencé chez IBM et cela me plaît. C'est une grande entreprise, tout est très professionnel et fonctionne bien. L'une des premières choses que j'ai dû faire a été une formation sur les principes de conduite des affaires (Business Conduct Guidelines). J'ai apprécié qu'il y ait beaucoup d'exemples réalistes et des quiz. Cela m'a vraiment aidé à comprendre les règles de conduite en 30 à 40 minutes ».

Diapo 9

L'entreprise L'Oréal consacre chaque année une journée à l'Ethics Day. La session est animée par le dirigeant de l'entreprise et permet de répondre à toutes les questions (anonymes) qui peuvent se poser.

Diapo 10

Le Groupe ADP propose chaque année une mesure du climat éthique pour vérifier la compréhension, la connaissance et l'adhésion à la politique éthique, mais également comparer ses résultats à d'autres entreprises, pour vérifier si la culture de l'entreprise est partagée à tous les niveaux.

Diapo 11

Au sein de l'entreprise, les responsables de l'éthique (ou déontologues) ont pour responsabilité de veiller au respect de la politique éthique, à sa diffusion interne mais également de rendre compte à leur hiérarchie des comportements observés et de conseiller les collaborateurs de l'entreprise.

La recherche de conformité (Compliance) conduit à mettre en place des mécanismes de certification, de sanction, et d'alerte.

Diapo 13

Les entreprises cherchent, avant tout, à renforcer leur résilience éthique, c'est-à-dire leur capacité à résister aux tentations d'agir de manière non éthique, l'objectif prioritaire des codes n'est donc pas de contribuer directement à la TEDS mais plutôt de favoriser un climat éthique.

Les bienfaits attendus des codes éthiques sont multiples : clarification des attentes de l'employeur. Réduction des risques éthiques. Sensibilisation accrue des collaborateurs aux problèmes éthiques, et incitation pour qu'ils cherchent des conseils auprès de leur hiérarchie pour résoudre les dilemmes. Intégrité et responsabilisation. Volonté de divulguer les violations de l'éthique (Whistleblowing).

L'approche centrée sur la conformité permet d'espérer un impact positif sur les comportements même s'il est difficile de démontrer leur incidence dans les prises de décision.

Laisser le jugement éthique entièrement à la discrétion de chacun comporte des risques importants. Rappeler des règles (même celles qui peuvent sembler évidentes ou redondantes avec la loi) peut empêcher certaines dérives.

Monneuse l'illustre avec la fable de la grenouille. Plongée dans l'eau bouillante, une grenouille sautera de suite hors de la marmite. En revanche, si on fait progressivement monter la température, elle s'habitue à celle-ci, se sentira même à son aise... jusqu'à ce que la chaleur ait raison d'elle.

L'approche centrée sur les valeurs et responsabilités permet aussi de renforcer la confiance des parties prenantes envers l'entreprise et contribue à améliorer son image et son attractivité.

Diapo 14

La TEDS s'est imposée comme un thème majeur dans les codes (notamment ceux qui détaillent les responsabilités de l'entreprise). Les valeurs et engagements des dirigeants jouent un rôle essentiel s'ils sont ancrés dans la culture organisationnelle. Par ailleurs, le contenu réel du code importe peut-être moins que la façon dont il est développé, appliqué et vécu dans l'entreprise.

Par exemple, le credo de Johnson & Johnson a joué un rôle majeur dans l'attitude exemplaire adoptée par cette entreprise lors de la célèbre crise du Tylenol aux Etats-Unis au début des années 1980.

Diapo 15

Pour illustrer le rôle du Credo de Johnson & Johnson, voici un extrait du script du film Révélation, the Insider en anglais.

Vous pouvez aussi vous intéresser à l'étude de cas de ce chapitre qui est consacrée à la crise du Tylenol.

Diapo 16

Il convient de souligner que trop de conformité risque de générer bien peu d'engagement éthique, puisque cela repose sur une motivation minimaliste : échapper à une punition. Les documents qui prétendent à l'exhaustivité contredisent l'exigence éthique : aucun document ne peut épuiser la liste des décisions et des actions bonnes ou mauvaises.

Une démarche authentiquement éthique est une démarche collective et non pas un comportement individuel d'obéissance.

Le code risque d'enlever aux acteurs toute responsabilité personnelle s'il laisse peu de place à des réflexions concernant la signification des règles énoncées. La combinaison de valeurs et de règles n'est pas toujours facile à concilier. De même, l'éthique ne peut être qu'un instrument visant à intégrer les valeurs individuelles dans un système de valeurs au service de la performance de l'entreprise.

De plus, les mécanismes qui visent à assurer la conformité (certification, sanction, dénonciation) sont davantage adaptés à la culture anglo-saxonne qu'au contexte français.

Dans plusieurs codes, figure le paragraphe suivant : « En cas de non-respect des principes énoncés dans le présent Code et des politiques associées, les collaborateurs s'exposent à des mesures et sanctions disciplinaires proportionnés à la gravité des faits, pouvant aller jusqu'au licenciement ». Se pose la question de la valeur juridique des codes éthiques (élaborés de façon unilatérale) et la difficulté d'instaurer un système de contrôle effectif.

Ainsi, le système annuel de certification d'IBM France rencontre un certain nombre de résistances, notamment en provenance des organisations syndicales. La CFDT et la CGT conseillent aux collaborateurs ne souhaitant pas signer (considérant que les engagements dépassent ce qu'impose le contrat de travail et le droit français) d'envoyer un message type justifiant leur position.

Diapo 17

La CGT rappelle un jugement rendu le 22 mai 1998 à l'encontre d'IBM : «... la société IBM France en tant que société de droit Français ne peut qu'appliquer pour ses activités s'exerçant sur le territoire national, la législation française et donc en l'espèce le code du travail qui est d'ordre public... ».

Diapo 18

En outre, adopter des chartes et codes ne constitue pas un indice du respect des principes et règles qui y figurent.

Le code éthique (qu'il soit composé de valeurs et responsabilités et/ou de règles) peut très bien ne constituer qu'une façade (window-dressing) de légitimité à destination de l'environnement, en total découplage avec les activités réelles (paraître socialement responsable plutôt que de l'être réellement).

L'éthique ne peut se réduire à un seul instrument de gestion de l'image de l'entreprise avec écoblanchiment (Greenwashing), habillage esthétique et hypocrite, et mise en récit (storytelling) pour conquérir, sans scrupules, le « marché de la vertu » (pour reprendre le titre de l'ouvrage de Vogel en 2008).

En résumé, comme l'indiquent La Bruslerie et Rojot, le dilemme posé par le contenu de la formalisation est le suivant : « dangereux par leur aspect manipulateur s'ils sont trop directifs, les documents éthiques sont superflus s'ils sont trop flous ».

La démarche éthique est une démarche délicate qui risque de se réduire de façon excessive à son résultat. L'éthique est davantage un processus qu'un produit et doit procéder d'un sentiment partagé.

Diapo 19

L'enjeu de la formalisation est de parvenir à développer un cadre de référence éthique orientant les comportements de ses salariés tout en laissant une marge suffisante leur permettant de mobiliser leur propre conscience. Pour institutionnaliser l'éthique dans leurs pratiques, les organisations doivent apprendre. Cette capacité d'apprentissage est une compétence d'une importance capitale. La recherche de sens est indispensable pour bien agir.

Une clé de succès est certainement de réussir à combiner la volonté de donner une dimension stratégique à l'éthique organisationnelle avec des outils opérationnels et la mise en place d'une culture partagée.

Aux organisations de trouver le bon équilibre entre une réflexion déontologique (Compliance) et une approche plus souple et compréhensive fondée sur la culture, laissant la part belle aux valeurs communes animant une communauté de travail et au questionnement.

Faire vivre l'éthique organisationnelle est un cheminement, qui n'a pas de fin, mais qui est nécessaire à la TEDS.

Références

Comment citer ce cours ?

RSE DD – Enjeux éthiques et interdisciplinarité – Analyse critique des codes éthiques – Samuel MERCIER, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un