

Enjeux éthiques et interdisciplinarité

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

Étude de cas : la Crise du Tylenol par Johnson & Johnson

Partie 1 : lisez l'article et répondez aux questions suivantes :

Q1- Analysez les différentes responsabilités assumées par Johnson & Johnson.

Q2- Analysez la gestion de la crise du Tylenol par Johnson & Johnson

Q3. La médiatisation de cette crise a-t-elle aidé ou nui à l'entreprise dans la façon dont elle a assumé sa responsabilité sociale ?

Q4. Quel rôle a joué le Credo de Johnson & Johnson ?

Partie 2 : répondez au quiz sur la crise du Tylenol (quiz disponible sur Moodle et en fichier téléchargeable)

Introduction



En 1982 et 1986, l'entreprise Johnson & Johnson (J&J) fut confrontée à deux crises majeures. Plusieurs capsules de Tylenol Extra Strength (un analgésique) furent contaminées avec du cyanure, causant la mort de sept personnes dans l'agglomération de Chicago. Cette tragédie souleva des questions fondamentales sur la gestion de crise, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et la façon de retrouver la confiance des consommateurs. En 1986, un incident similaire se produisit, incitant J&J à prendre des mesures encore plus strictes pour protéger le public. Pour gérer ces crises, l'entreprise s'est référée à son Credo. Ce document (voir l'annexe) était intériorisé par les dirigeants, employés et actionnaires de l'entreprise et fait partie intégrante de sa culture. Le Credo a été

formalisé pour la première fois en 1944 par Robert Wood Johnson.

La gestion de la crise par J&J en 1982

En 1982, l'entreprise emploie 79 000 collaborateurs, le Tylenol représente 8% du revenu total de l'entreprise, 17% des profits et détient 35% du marché des analgésiques (durant la crise, la part de marché tomba à 7%). Le 30 septembre 1982, quatre premières victimes sont recensées après avoir avalé des capsules de Tylenol.

Dès l'identification du problème (alertée par les autorités de Chicago le même jour avec lesquelles elle collabore immédiatement), J&J applique les principes de son "Credo", qui place la sécurité des consommateurs avant les profits.

L'entreprise réagit très rapidement en annonçant le rappel immédiat des bouteilles de Tylenol portant le numéro de lot MC 2880 (bouteilles produites en Pennsylvanie puis envoyées dans 31 états américains). Elle stoppe toute publicité et promotion du Tylenol et envoie un demi-million de mémos aux pharmaciens, hôpitaux et médecins. Johnson & Johnson met en place un laboratoire pour analyser les échantillons contaminés et offre 100 000 dollars à quiconque pourrait donner des informations permettant d'arrêter le coupable. Deux nouvelles victimes décèdent le même jour.

Le lendemain, l'entreprise annonce le rappel des bouteilles portant le n° de lot 1910 MD, produites au Texas et envoyées ensuite à Chicago et dans l'ouest des USA. La production du médicament fut stoppée. Le 31 septembre, une septième victime est à déplorer.

Dès la première semaine de la crise, l'entreprise met en place des lignes téléphoniques sans frais pour répondre aux demandes concernant la sécurité du Tylenol. Tous les commerçants retirent leurs bouteilles et les autorités alertent les résidents de Chicago.

Johnson & Johnson démarre également un programme de communication interne avec envoi d'une lettre à tous les collaborateurs actifs ou à la retraite donnant les dernières informations sur la crise (ainsi que des vidéo-cassettes), les remerciant de leur soutien.

Dès le 31 septembre, l'empoisonnement au Tylenol attire l'attention des médias et une panique nationale s'ensuit. Les centres de contrôles d'empoisonnement sont débordés. Les consommateurs cherchent à se faire rembourser leurs bouteilles (ou à les échanger contre d'autres produits équivalents). Représentants des écoles, des églises, des scouts informent les personnes éloignées des grandes centres ainsi que les personnes âgées n'ayant peut-être pas été informés.

Le 5 octobre 1982, l'entreprise retire 31 millions de bouteilles de Tylenol du marché (perte totale estimée à plus de 100 millions de dollars). Le 11 novembre, une téléconférence très médiatisée annonce la réintroduction des capsules de Tylenol avec un emballage résistant, inviolable pour prévenir toute future contamination. Le coût de cet emballage est de 0,02 \$ par bouteille. Des présentations sont faites aux médecins et au personnel médical pour démontrer l'intégrité du produit. Fin 1982, Tylenol retrouve une part de marché de 29% (plus de 80% du marché détenu auparavant). L'image de Johnson & Johnson s'en trouve améliorée du fait d'avoir démontré que la sécurité est sa priorité. La plupart des personnes ne savait pas que Tylenol était un produit de cette entreprise avant la crise. James Burke, président de l'entreprise souligne : « Il est important que nous démontrions qu'en tout temps nous avons pris tous les moyens pour protéger le public ». Sa gestion de crise est évoquée par l'un des personnages centraux dans un film américain de Michael Mann en 1999 : *The Insider*.

La deuxième crise de 1986 et la réaction de J&J

Le 10 février 1986, l'entreprise apprend qu'une nouvelle victime est morte le 8 février après avoir pris du Tylenol. L'entreprise demande aux distributeurs de la région de retirer toutes les bouteilles et suspend à nouveau toute publicité et promotion. Cinq capsules contenant du cyanure sont trouvées dans un magasin proche de celui où la victime s'était procurée le médicament. Les bouteilles proviennent de lots différents et n'ont pas été remplies à la même usine.

Le 17 février, l'entreprise rappelle tous les produits en capsules (perte de 150 millions de dollars) et annonce qu'elle ne vendra plus de médicaments sous cette forme, mais sous la forme de

comprimés. Là encore, J&J établit une équipe de gestion de crise, suspend la production des capsules, offre une récompense de 100 000 \$ pour toute information, offre à tout consommateur intéressé la possibilité d'échanger les capsules par des nouveaux comprimés introduits en 1983. Au milieu de 1986, l'entreprise réussit à conserver 90% de sa part de marché. *« Notre premier objectif est de protéger le consommateur. Or il est impossible de garantir au public qu'un médicament vendu en gélules n'a pas été trafiqué »*, souligne James Burke.

Qui est responsable des empoisonnements ?

La possibilité que ce soit un collaborateur de l'entreprise a été étudiée mais les bouteilles ne venaient pas de la même usine. La contamination est donc survenue après la production, sans doute aux points de distribution. Aucun suspect n'a pu être confondu, il est probable qu'un déséquilibré ait voulu se venger de l'entreprise.

Annexe : Notre Credo

Nous sommes responsables, en premier lieu, envers les patients, les médecins et les infirmières, les mères et les pères de famille **et tous ceux qui utilisent** nos produits et nos services. Un souci constant de la qualité doit guider nos actions pour répondre à leurs besoins. Nous devons nous efforcer en permanence d'offrir de la valeur, de réduire nos coûts et de maintenir des prix raisonnables. Les commandes de nos clients doivent être exécutées avec rapidité et minutie. Nos partenaires commerciaux doivent obtenir de nous les conditions d'un juste profit.

Nous sommes responsables envers nos **employés** qui travaillent avec nous dans le monde entier. Nous nous devons d'offrir un environnement de travail inclusif, où chacun doit être considéré dans son individualité. Nous devons respecter la diversité et la dignité, et reconnaître les mérites de chaque personne. Ils doivent avoir un sentiment de sécurité, d'épanouissement et de motivation dans leur emploi. Leur rémunération doit être équitable et adéquate. Tous doivent pouvoir travailler dans un environnement propre, ordonné et sain. Nous devons œuvrer en faveur de la santé et du bien-être de nos employés et les aider à assumer leurs responsabilités familiales et personnelles. Nos employés doivent se sentir libres de faire des suggestions et des réclamations. Des chances égales d'emploi, de développement et d'avancement doivent être offertes à ceux qui en ont la qualification. Nous devons nous assurer que nos leaders sont compétents et qu'ils font preuve de justice et d'éthique professionnelle.

Nous sommes responsables envers les **communautés** dans lesquelles nous vivons et travaillons, comme envers la communauté mondiale. Nous devons contribuer à la bonne santé de tous en

améliorant l'accès et la qualité des soins partout dans le monde. Nous devons être de bons citoyens, favoriser les œuvres sociales et charitables, améliorer la santé et l'éducation et nous acquitter de notre juste part d'impôts. Nous devons entretenir les terrains, usines et bureaux dont nous avons la jouissance en protégeant l'environnement et les ressources naturelles.

Enfin, nous sommes responsables envers nos **actionnaires**. L'entreprise doit réaliser un profit équitable. Nous devons faire progresser des idées nouvelles. Il faut poursuivre la recherche, développer des programmes novateurs, faire des investissements pour l'avenir et assumer le coût de nos erreurs. Nous devons renouveler nos équipements, construire de nouvelles installations et lancer de nouveaux produits. Nous devons constituer des réserves en prévision des temps plus difficiles. En agissant selon ces principes, nous devrions assurer à nos actionnaires un juste retour de leurs investissements.

Éléments de correction

La gestion responsable de cette crise par J&J est devenue une référence (le dirigeant a même été honoré en recevant la Médaille présidentielle de la Liberté en 2000 et a été désigné comme l'un des 10 plus grands PDG de l'histoire par le magazine *Fortune* en 2003).

Q1. J&J a démontré sa capacité à gérer avec responsabilité une des pires crises qui puisse survenir.

Si l'on se réfère à la pyramide des responsabilités de Carroll, l'entreprise a su répondre à ses responsabilités économiques (préserver la rentabilité de l'entreprise), légales (aucune loi n'a été violée ou contournée), éthiques (elle a parfaitement répondu aux attentes de la société et protégé les consommateurs) et discrétionnaires (par sa capacité de réaction, la mobilisation de tous pour informer en toute transparence et sa volonté d'identifier les coupables).

Q2. Cette gestion de crise est devenue une référence en matière de RSE :

- Rapidité d'action et avec intégrité : aucune volonté d'étouffer la crise, de renoncer à ses responsabilités (alors même que les produits ont été contaminés après leur production, probablement dans le centre de distribution),
- Transparence et communication : l'entreprise a maintenu une communication ouverte et honnête, renforçant la confiance des consommateurs,
- Prise de décisions éthiques : privilégiant la sécurité des consommateurs, plutôt que la réalisation immédiate de profits,
- Innovation et prévention : l'adoption d'emballages inviolables et la transformation du produit ont contribué à éviter d'autres crises similaires.

D'un point de vue déontologique, l'entreprise ne s'est jamais départie de ses principes (voir la citation de James Burke) priorisant la sécurité de tous ceux qui utilisent ses produits.

D'un point de vue conséquentialiste, les sommes investies à court terme pour protéger les consommateurs ont conduit à long terme à préserver la rentabilité de l'entreprise.

L'étude de cas montre que les deux approches peuvent se combiner.

Q3. C'est sans doute une des premières crises où les médias ont été volontairement mis à contribution pour aider à sa gestion : utilisation pour informer tous les consommateurs potentiels et pour lancer un nouveau produit plus sûr.

Q4. Le Credo était intériorisé de tous au moment de la crise. Il présente les différentes responsabilités de l'entreprise envers ses différentes parties prenantes.

Il figure en bonne place sur tous les sites J&J et est connu de tous les collaborateurs. Ce document fait partie intégrante de la culture de l'entreprise. C'est un document de référence qui a inspiré toutes les actions menées.

Références

Comment citer ce cours ?

RSE DD - Enjeux éthiques et interdisciplinarité, 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 élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.